

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Optimización de la estructura de costos A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., una empresa con experiencia.

Autor: Padilla Weinberger Ricardo M.

DNI: 29.919.699

Legajo: VCPB13655

Director de TFG: Rogelio Cristian Lombardo.

Cipolletti, Julio 2021.

Índice

Índice.....	2
Resumen.....	5
Abstract.....	5
Agradecimientos	6
Introducción	7
Objetivos.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Análisis de la situación	11
Descripción de la situación	11
Análisis de contexto.....	12
Factores políticos-económicos.....	12
Factores Sociales.....	12
Factores Tecnológicos	13
Factores Ecológicos	13
Factores Legales.....	14
Diagnóstico organizacional.....	14
Análisis según el perfil profesional.....	16
Marco Teórico.....	19
Diagnóstico y Discusión	23
Declaración del problema	23
Justificación del Problema	23
Conclusión Diagnóstica	23

Plan de implementación	25
Alcance	25
Recursos	25
Acciones a desarrollar.....	31
Plan de acción 1	31
Plan de acción 2	31
Plan de acción 3	32
Plan de acción 4	33
Marco de tiempo	34
Evaluación del plan de implementación	34
Conclusiones y recomendaciones	36
Referencias.....	37
Anexos	39
Anexo 1.....	39
Balance A.J. & J.A Redolfi SRL	39

Índice de Figuras

Figura 1	17
----------------	----

Índice de Tablas

Tabla 1.....	11
Tabla 2.....	14
Tabla 3.....	26
Tabla 4.....	26
Tabla 5.....	27
Tabla 6.....	28
Tabla 7.....	29

Tabla 8.....	29
Tabla 9.....	30
Tabla 10.....	30
Tabla 11.....	33
Tabla 12.....	34
Tabla 13.....	34
Tabla 14.....	39
Tabla 15.....	39
Tabla 16.....	40
Tabla 17.....	41

Resumen

El presente trabajo final de grado se desarrolló a partir de la confección de un plan estratégico a implementar en la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, con el fin de optimizar su estructura de costos y así lograr aumentar la rentabilidad de la misma. La empresa se encuentra en un mercado altamente competitivo, por consiguiente, un aumento en sus precios no es la solución para lograr un incremento de la rentabilidad. Para ello se desarrolló un plan de implementación que consiste en una reestructuración de tareas, procedimientos y procesos, y un programa de capacitación al personal que se irá adaptando de acuerdo al sector al que pertenece cada empleado. La correcta implementación del plan le permitirá a la empresa lograr en el año 2023 un incremento del 20% en el resultado del ejercicio comparado con el año base 2018. Para determinar la factibilidad del plan sugerido se realizó un presupuesto con una duración de aproximadamente 2 años. A partir de la aplicación del mismo se obtendrá una reactivación de la rentabilidad, por consiguiente, valores de ROI y ROA superiores a los actuales mostrando un mayor rendimiento de sus activos.

Palabras claves: optimización, rentabilidad, costos, plan.

Abstract

This final degree project was developed from the preparation of a strategic plan to be implemented in the company A.J. & J.A. Redolfi SRL, in order to optimize the structure cost and increase the effectiveness cost. The company is in a highly competitive market, therefore, an increase in the prices is not the solution to achieve an increase in the effectiveness cost. For this reason, an implementation plan was developed which consists of a restructuring the tasks, procedures and processes, and a training program for the employees that will be adapted according to the each position. The correct implementation of the plan will allow the company to achieve in the year 2023 an increase of 20% in the earnings of the year compared to the base year 2018. To determine the feasibility of the suggested plan, a budget was made for approximately 2 years. From its application, cost effectiveness will increase, and therefore ROI and ROA values will be higher than the current ones, showing a higher return on its assets.

Keywords: optimization, profitability, costs, plan.

Agradecimientos

A mis abuelas, Inés y Olga, y su confianza en mí siempre.

A mis amigos de la facu y de la vida, por el apoyo constante de los años caminados.

A mi suegro querido, su atención fueron caricias.

A mis hermanos.

A mis papas, por fin lo logré viejitos! Gracias. Palabra chica ante tanto amor y apoyo.

A mi compañera de vida, mi soporte, mi sostén. Por el apoyo en esas madrugadas interminables, esos días sin ver la vereda. Gracias!

A mi hijo.

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado llevará adelante un análisis de A.J. & J.A. Redolfi SRL, cuya base principal se encuentra en la ciudad de James Craik de la provincia de Córdoba. A.J. & J.A. Redolfi SRL es una empresa familiar que lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Lleva su administración principal en la ciudad de James Craik y además posee 4 sucursales en las ciudades de Rio Cuarto, Rio Tercero, San Francisco y Córdoba capital; todas en la provincia de Córdoba.

En el año 1993 la compañía sufre el duro revés de la pérdida de su socio fundador, Alonso Jacobo Redolfi. Esto derivó en una dura sucesión y luego de muchos años la composición de las partes de la sociedad quedó conformada de la siguiente manera: 85% Juan Redolfi, 2da generación de la familia; y el 15% restante por sus tres hijos de manera equitativa, la 3era generación de la familia. Esta composición la mantiene desde el 2007.

La empresa a lo largo de todos sus años de existencia siempre buscó la expansión y crecimiento. En la actualidad posee un centro de distribución donde centralizan las compras a proveedores en la ciudad de James Craik, y desde ahí distribuyen a sus cuatro sucursales ubicadas en distintos puntos de la provincia de Córdoba además en sus 4 sucursales posee un centro de distribución y de venta para autoservicio mayorista. Menos en la sucursal de Córdoba capital.

El objetivo principal de la compañía es lograr el constante crecimiento en sus ventas, esto lo logrará a través de obtención de nuevos clientes en la zona de ventas ya establecida y expansión geográfica de su zona de ventas. Lo deberá lograr sin descuidar la ganada porción de mercado que la mantiene de referencia en la provincia de Córdoba.

La empresa convive con constantes cambios en los mercados, los clientes y proveedores, competidores y nuevas tecnologías; dentro de esta convivencia la compañía buscará crecer y diferenciarse de sus competidores, ser más eficiente. Ante esta situación se plantea la siguiente consigna: ¿de qué manera obtendrá un crecimiento de su rentabilidad y la eficiencia en sus procesos? Con la optimización de la estructura de costos.

Entre los antecedentes relevantes se puede mencionar a Gómez Niño (2011), la productividad y la competitividad es el resultado de la manera en que se realice el trabajo, la creatividad y el ingenio que exista para planificar, optimizar los recursos, mejorar los costos y

posicionarse en el mercado (Revista EAN, 2011). El mercado se encuentra en constante cambios, para poder posicionarse en él deberá emplear creatividad e ingenio. Pequeños cambios realizados en el proceso adecuado y de manera exitosa impactara de manera instantánea en una reducción de sus costos.

Para desarrollar los mejores productos o servicios y satisfacer al cliente no debe enfocarse solo en el cliente, también debe realizar una mirada puertas adentro de la organización. Debe enfocarse en una visión compartida que le permita maximizar la utilidad con un uso eficiente de los recursos sin perder de vista la calidad, la experiencia y el valor recibido por el cliente (Kislauskis Daniel, Lerner Alan, Cicciolo Carolina., 2016). Para el desarrollo de los mejores productos A.J. & A.J Redolfi SRL deberá tener en cuenta su visión, de la cual se destaca contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

La reducción constante del costo es de las principales premisas para cualquier operación de logística, por eso la importancia de minimizar las pérdidas de valor ocasionadas por las diferencias de inventarios del principal centro de distribución (Gomez Herrera, 2016). El autor también menciona que la mayor oportunidad de mejora se presentó en los últimos eslabones de los procesos del centro de distribución producto de las malas prácticas y la falta de capacitación del personal a cargo de desarrollar los mismos. Dos conceptos muy importantes a analizar como lo es la logística de distribución y el grado de capacitación que posee el personal para desarrollar sus tareas.

La función de logística en la empresa paso a ser de una función de poca importancia a uno de los eslabones más importantes de la columna vertebral de la empresa, afectando todos sus aspectos y transformándose en el conductor de muchas acciones importantes (Crocì & Dematteis, 2014). La logística es sumamente importante para cualquier tipo de empresa y más si la empresa en cuestión se encarga de su propia distribución, A.J & J.A. Redolfi SRL deberá analizar su proceso y ver la manera de optimizarlo, este punto es fundamental para la disminución de los costos que busca lograr.

Los casos citados pertenecen a empresas de distribución, en ambas cobra gran importancia el proceso de logística. Este es un factor de gran importancia en la estructura costos de una empresa como lo es A.J. & J.A. Redolfi SRL, concepto a desmenuzar y analizar para

luego rediseñar. También se menciona la falta de capacitación del personal en eslabones muy importante dentro el proceso de logística, si el personal está capacitado realizará bien su trabajo y por ende no existirán partidas de costos asignada a reparaciones y roturas producto de la mala manipulación de máquinas y rodados.

En 1987 la aerolínea American Airlines dejó de poner una aceituna en sus ensaladas, lo que represento un ahorro de 40.000 dólares al año por avión. Ninguno de sus pasajeros lo noto (ND Revista, 2020). Por consiguiente, en esta cita, que pertenece a una empresa de un rubro distinto a los analizados, se ve reflejado la estrategia de trabajo que con ingenio y creatividad se puede obtener una disminución de los costos del servicio brindado sin verse afectado la calidad del mismo.

Todas las empresas realizan una carrera interminable en la búsqueda de un objetivo principal que es mejorar la rentabilidad de la misma y, en consecuencia, la productividad. Y para lograr esto, la reducción de los costos resulta indispensable. Toda empresa tendrá como premisa maximizar su producción con el menor costo posible. En esta búsqueda transitan muchas empresas, como es el caso de A. J. & A. J. Redolfi SRL.

Para la vida de una empresa es sumamente indispensable conocer sus costos, conocerse a sí misma y no enfocarse únicamente en la competencia. Los precios de ventas a los que arrije lo deben hacer desde su estructura de costos y no a partir del análisis de los competidores. Por esto la empresa deberá analizar sus procesos, revisar en detalle los procedimientos que estén conectados con todas las áreas de las empresas; ver la manera en que puede lograr una reducción de los costos sin alterar la esencia del producto final. Deberá emplear su ingenio para una estrategia que le permita la reducción de los costos y, por consiguiente, una aumento de su rentabilidad.

Objetivos

Objetivo general

- Optimizar la estructura de costos para poder aumentar la rentabilidad de la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina año 2021.

Objetivos específicos

- Analizar la estructura de costos de la empresa para conocer el detalle que la componen y resolver posibles reducciones.
- Optimizar circuito de logística de la empresa para poder ser más competitivo.
- Mejorar proceso de recepción de las compras con incorporación de componentes tecnológicos que permitan reducir tiempos ociosos y margen de error.
- Promover el desarrollo del personal con la incorporación de un programa de capacitación y desarrollo para asegurar el efectivo cumplimiento de los actuales y nuevos procesos.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

La empresa A.J. & A.J. Redolfi SRL en el año 2002 tuvo una tasa interna de rentabilidad que se comportó de manera opuesta a las ventas, rondaba el 5 % y, en la medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa fue bajando hasta el 2,5 %. Esta es una situación que está sufriendo todo el sector debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento.

También se puede analizar los ratios de ROI, ROA y ROE obtenido de la información financiera de los últimos tres períodos como se detalla en el anexo 1. El ROI y ROA nos indica la rentabilidad sobre los activos, es un ratio de rendimiento. La diferencia radica en que el primero utiliza la utilidad antes de impuestos y el segundo después. Y el ROE es un indicador que mide el rendimiento sobre el capital, precisamente, mide la rentabilidad de la empresa sobre sus fondos propios. Los valores de los ratios se representan en la tabla 1.

Tabla 1

Valores de ROI, ROA y ROE en los últimos 3 ejercicios.

	2018	2017	2016
ROI	7%	6%	12%
ROA	5%	4%	8%
ROE	19%	15%	20%

Fuente: Elaboración propia.

Nota. Los valores de ratios obtenidos de los ejercicios económicos para el caso de estudio.

Del análisis de los balances obtenidos de la información financiera de los últimos tres períodos en anexo 1 se desprenden los ratios que aparecen en la tabla 1, valores que se encuentran en la mínima dentro de los valores aceptables para un índice que indica rentabilidad. Estos índices han sufrido una caída producto de la baja de la utilidad, que derivan del alto porcentaje que ocupan algunos los costos en el estado de resultado.

La rentabilidad de las empresas no debe tener su origen solo en el porcentaje de las ventas, lo debe tener también en su estructura de costos. Y para esto es que cobra gran

importancia la optimización de la estructura de costos y en este caso en A.J. & J.A. Redolfi SRL. La cual deberá buscar un aumento de su rentabilidad no solo analizando el porcentaje de ventas, sino a través de una correcta e innovadora planificación de su estructura de costos.

Análisis de contexto

Para realizar el análisis del contexto macro de la empresa se utiliza el método PESTEL, con el mismo se analizará cual es el impacto de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que se detallan a continuación.

Factores políticos-económicos

En la actualidad la situación política-económica ha sido muy compleja. A fines de 2019 hubo elecciones presidenciales y se produjo un cambio en la presidencia de la Nación Argentina, luego de 4 años de gobierno PRO conducido por Mauricio Macri asumió nuevamente Frente Para La Victoria conducido por Alberto Fernández al cual le toco transitar en sus primeros meses la pandemia de público conocimiento. Argentina atravesó años de inestabilidad económica y una inflación constante, en la provincia de Córdoba no fue la excepción. La inflación en el año 2020 llegó a 36,1% (David, 2021) y el nivel de actividad económica marcó una caída de 10% en el mismo período. (Cronista/Argentina, 2021). El gobierno nacional, durante gran parte del año 2020, impulso el programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción, que consistía en otorgar un subsidio a través del cual pagaban parte de los salarios a todas las empresas que habían tenido una caída en sus ventas en términos absolutos con respecto al mismo periodo del año anterior.

Esta situación demuestra lo difícil que ha sido transitar el año 2019-2020 para cualquier empresa en la Argentina. Las mismas se vieron obligadas a reinventarse para poder llegar a todos sus clientes, sin perder el enfoque de su visión.

Factores Sociales

A.J & J.A. Redolfi SRL se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, la segunda más poblada de Argentina.

El índice de desempleo trepo a 11% durante el 2020 con respecto al 8,9% del 2019 (INFOBAE, 2021), a pesar de la prohibición de despido y de la doble indemnización. El

gobierno nacional impulso esta medida pero no logró que este porcentaje aumentara. Este nivel de desocupación repercute directamente en las ventas de A.J. & J.A. Redolfi SRL.

Este nivel de desocupación impacta directamente en las ventas de la empresa y esto se ve reflejado en la baja de la venta de algunos productos o el cambio en el comportamiento del consumidor inclinándose hacia segundas o terceras marcas, buscando reemplazar de alguna manera al producto inicial.

Factores Tecnológicos

La tecnología ha dejado de ser un lujo o privilegio en todo el mundo, su uso se ha convertido en un elemento fundamental en el ámbito personal y empresarial. En un mundo tan activo y globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos, la tecnología ha llegado para resolver los problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y que son adaptables a las necesidades de cada una. Lo que antes tomaba semanas e incluso meses, hoy en día es posible terminar en unos pocos minutos y sin mayor esfuerzo ni complicación (Castro, 2016). A esto debe apuntar A.J & J.A Redolfi SRL, realizar inversiones que le permitan simplificar procesos y luego conseguir una disminución de los costos.

A.J & A. J. Redolfi SRL es una empresa a la cual le cuesta incorporar los avances tecnológicos que se dan en el mercado. Realiza un control manual de control de compras, utilización escasa de la web para promocionar o captar nuevos clientes y además posee una página muy precaria, que resulta difícil de navegar y es poco amigable.

Las medianas empresas en vía de crecimiento deben luchar cada día por ir de la mano con los avances tecnológicos y adaptarse a ellos, con el fin de acelerar sus procesos y por supuesto, mantener competitividad en el mercado (Castro, 2016). A.J & J.A. Redolfi SRL es una empresa en constante crecimiento y deberá adecuarse a los avances tecnológicos para no perder porción en el mercado.

Factores Ecológicos

La Ley de 10.208 del 2014, de materia ambiental de la provincia de Córdoba, establece que “La Autoridad de Aplicación debe elaborar un informe anual sobre el estado del ambiente en

el territorio provincial, llevar adelante la publicidad del mismo y elevarlo al Poder Legislativo” (Legislatura Cordoba, 2020, pág. Art.8X)

El mencionado informe deberá contener: la descripción de amenazas y problemáticas que afecten el ambiente provincial y sus ecosistemas, y las acciones previstas para subsanarlos. (Universidad Tecnologica Nacional, Centro de Investigacion y Transferencia en Tecnologias y Estrategias para el desarrollo., 2017)

A.J. & J.A. Redolfi SRL no se ha expedido en lo que refiere al factor ecológico o medioambiental.

Factores Legales

Córdoba modificó la ley N° 7.255 de Parques Industriales, la misma otorga ciertos beneficios a toda aquella empresa que desee instalarse en ellos. Que consta de la exención por cinco años en Ingresos Brutos, Impuestos al Sello e Impuesto Inmobiliario (Legislatura Cordoba, 2020) Por consiguiente, esta situación traerá consigo una disminución de la desocupación local y por ende un aumento del consumo, que repercutirá en un aumento de la demanda para una empresa como A.J. & A.J. Redolfi SRL.

Diagnóstico organizacional

Para realizar el diagnóstico organizacional se realizará un análisis FODA.

Tabla 2

Matriz FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posición en mercado. • Experiencia acumulada. • Flota de unidades para distribución y venta. • Nuevo centro distribución. • Oferta de gran variedad de productos y precios. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa publicidad, poca captación de nuevos clientes. • Primario sistema de recepción compras. • Bajo análisis de ventas historica. • No posee RRHH. Nula capacitación personal. • Escaso análisis estructura de costos. • Transitando 3er generación empresa fliar. 	<p>Análisis Interno.</p>
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captación de cliente minorista. • Posibilidad de venta de primeras marcas. • Venta contado o financiación corta. • Traslado centro distribución beneficio tributario. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de perder clientes. • Apertura de gran cantidad de mayoristas. • Inestabilidad socioeconómica del país. 	

Fuente: elaboración propia.

Análisis Interno

Fortalezas:

- La compañía posee una posición ganada en el mercado con toda su experiencia acumulada en los 50 años en el rubro.
- Posee una gran flota de unidades que le asegura su propia distribución y venta, sin recurrir a subcontratar el servicio.
- El nuevo centro de distribución le permite colocarse en una ubicación geográfica estratégica para su logística y distribución.
- Gran variedad de productos y precios que le permite llegar a todo tipo de consumidores. Ante los cambios en el comportamiento de los consumidores inclinándose hacia segundas o terceras marcas, A.J & J.A Redolfi SRL puede cumplir con la demanda.

Debilidades:

- Escasa publicidad que realiza y por ende un bajo porcentaje de clientes nuevos. Solo a través de Facebook y a través de boca en boca. No existe una política concreta para la captación de nuevos clientes.
- Primario sistema de recepción de sus compras, en el cual el margen de error es alto. El sistema de recepción es manera manual, se recurre al clásico tildado de remitos. Al proceso se podría incorporar un lector a través de código de barras que agilice la recepción y disminuya el margen de error.
- No realiza un estudio de sus clientes, no clasifica los mismos y no utiliza estadísticas para planificar. Las grandes empresas en el mundo trabajan y planifican en base al comportamiento del cliente medio, este trabajo no lo realiza A.J & J.A. Redolfi SRL y se pierde una valiosa información que podría utilizar para la toma de decisiones.
- No posee un departamento de RRHH con la gran cantidad de empleados que posee, no existe capacitación en ellos y aprenden sobre el trabajo mismo, no se toma conciencia del peligro que representa como puede ser el manejo de máquinas, camiones y automóviles sin estar capacitado.
- La gran mayoría de las empresas familiares se disuelven en su 3er generación y en la actualidad la firma se encuentra en esta etapa; existiendo antecedentes no favorables en el tema.

Análisis Externo

Oportunidades:

- Posibilidad de captar el cliente minorista, al cual hace unos años los mayoristas no orientaban la venta a ellos. La empresa hoy realiza ventas al público minorista en sus puntos de venta al público, esta porción de mercado irá en aumento como resultado de la crisis económica que atraviesa en la actualidad la Argentina.
- Comercializar primeras marcas.
- Venta de contado o a corto plazo, esto último le permite cierta negociación frente a sus proveedores. La gran mayoría de sus clientes realizan sus compras de contado, lo que le permite negociar de con más poder frente a su proveedor. Su circuito de cobro es acotado.
- Traslado de su centro de distribución le trajo una mejoría para su logística y además el beneficio tributario.

Amenazas:

- Facilidad que tiene el cliente de cambiar de proveedor. Los clientes son muy sensibles antes los cambios de precios.
- Apertura de gran cantidad de mayoristas nuevos que han ingresado al mercado últimamente. La competencia es cada vez mayor, existe una gran cantidad de cadenas nacionales de supermercados mayoristas.
- Inestabilidad que atraviesa el país, sumado a la situación de pandemia trajo consigo una caída de la actividad económica que sin lugar a dudas repercute en empresas como A.J & J.A. Redolfi SRL.

Análisis según el perfil profesional

A.J & J.A. Redolfi SRL es una empresa con una gran experiencia en el mercado. A lo largo estos años supo afrontar los diversos vaivenes que le toco sortear en el país y aun así se mantiene en la vanguardia de la venta mayorista y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, golosinas, productos de limpieza y perfumería, entre otros. Esto lo realiza en todo Córdoba y algunas provincias aledañas.

El análisis, según el perfil profesional de un contador, atraviesa los últimos estados contables, impositivos y de gestión general de la empresa y el sector en el que se desenvuelve.

Cuando se analizan los estados contables se puede observar, dentro del costo total de ventas, la gran porción que tiene asignado a otros costos de venta, el mismo ha captado entre el 40% y 50% del total de costo de ventas obtenido de la información financiera de los últimos tres períodos, ver anexo 1. Este costo representa una gran porción de las erogaciones para la compañía y es sobre el cual se debe realizar la optimización de la estructura de costos. Ver siguiente figura 1.

Figura 1

Comportamiento de otros costos de venta



Fuente. Elaboración propia.

Nota. Se representa en el gráfico los otros costos de ventas como combustible, mantenimiento de bienes, etc.

Dentro de otros costos de ventas hay conceptos como combustible automotores y mantenimiento de bienes de uso, estos están relacionados a la flota de unidades que posee la empresa; unidades que han sido asignado sin capacitación previa a empleados y que, por el mal uso, dan origen a costos que de otra manera no existirían. Otra variable que puede incidir en combustible automotores es la logística utilizada para distribución, teniendo en cuenta el lugar de almacenaje de los bienes de cambio.

Dentro del mismo análisis se puede enunciar otros costos como lo son otros servicios, insumos varios y gastos generales. Valores muy significativos para la estructura de costos de la empresa y del cual no existen detalles de los mismos en los estados contables.

En la información financiera de los últimos tres períodos, ver anexo 1, no se observan gastos relacionados a capacitación. Estos gastos en un primer momento ocasionan una erogación de fondos, que no todas las empresas están dispuestos a realizar, pero para una empresa como A.J. & J.A. Redolfi SRL sería muy importante y que, a un mediano plazo de tiempo, lo vería reflejado en la disminución de costos. Capacitación para el correcto manejo de automotores, como por ejemplo, cursos de manejo defensivo y correcto uso de maquinaria dentro de la empresa. Costos que disminuirían el mantenimiento de bienes de uso ya mencionado en punto anterior.

Los costos totales de una empresa se dividen en variables y fijos, los primeros están íntegramente relacionados al nivel de actividad de la empresa mientras que los segundos permanecen constantes sin relacionarse de manera directa con el nivel de actividad de la empresa. Muchos de los costos variables están plenamente relacionados con la logística de la empresa, como lo es el combustible y el mantenimiento de bienes de uso. Estos últimos con una logística comprobada y optimizada se podrían optimizar muchos costos.

Existen también los costos fijos que no tienen una relación directa con el nivel de actividad y también deben ser analizados. Por ejemplo, alquileres y expensas, costos que no están relacionados con nivel de actividad directamente pero si se analizan y se exponen otras posibilidades se podrían disminuir sin inconvenientes

Marco Teórico

La principal clasificación de los costos, que es relevante para este trabajo final de grado, es el que resulta de acuerdo a su comportamiento de respecto al nivel de actividad y al tiempo. Aquellos que varían de acuerdo al nivel de actividad, se los conoce como variables. Aquellos que no se modifican con respecto al nivel de actividad, se llaman costos fijos. Los costos fijos varían con el tiempo más que con el nivel de actividad (Lazo Palacios, 2013)

Lazo Palacios (2013) hace la siguiente clasificación.

Pueden hacerse las clasificaciones basadas en:

1. Función del negocio.
 - a) Investigación y desarrollo.
 - b) Diseño de productos, servicios y procesos.
 - c) Producción.
 - d) Mercadotecnia.
 - e) Distribución.
 - f) Servicio al cliente.
 - g) Estrategia y administración.
2. Asignación a un objeto de costos.
 - a) Costos directos.
 - b) Costos indirectos.
3. Patrón de comportamiento en relación con los cambios de un factor de costos.
 - a) Costos variables.
 - b) Costos fijos.
4. Agregado o promedio.
 - a) Costos totales.
 - b) Costos unitarios.
5. Activos o gastos.
 - a) Costos inventariables.
 - b) Costos capitalizados no inventariables.
 - c) Costos de periodo.

Otros autores realizan otra clasificación de los costos, como es el caso de Juan García Colín (2014). El realiza la siguiente clasificación:

1. La función en que se incurre:
 - a) Costos de producción.
 - b) Costos de venta.
 - c) Costos financieros.
2. Su identificación:
 - a) Costos directos.
 - b) Costos indirectos.
3. El periodo en que se llevan al estado de resultados:
 - a) Costos del producto o costos inventariables.
 - b) Costos del periodo o costos no inventariables.
4. Comportamiento respecto al volumen de producción o venta de artículos terminados:
 - a) Costos fijos. Son los que permanecen constantes en su magnitud dentro de un periodo determinado, y que no tienen nada que ver con los volúmenes de producción o venta.
 - b) Costos variables. Son los que, cuya magnitud, cambian en razón directa al volumen de las operaciones realizadas.
 - c) Costos semifijos, semivARIABLES o mixtos. Son aquellos costos que tienen elementos tanto fijos como variables.
5. El instante en que se obtienen los costos:
 - a) Costos históricos.
 - b) Costos predeterminados.

En los autores antes mencionados hay puntos de encuentros, uno de ellos es la clasificación que realizan respecto a la asignación de costos respecto de un objeto, pero la clasificación que adquiere mayor importancia para el análisis en cuestión es el realizado de acuerdo al comportamiento en relación con los cambios de un factor de costos. Y en este punto Lazo Palacios (2013) realiza una clasificación acorde al tipo de empresa que está en análisis, en la cual solo los clasifica en variables y fijos; a diferencia de García Colín (2014) que considera a los anteriores dos mencionado y agrega costos semifijos, clasificación que no agrega valor al análisis realizado.

La optimización de la estructura de costos no es realizar recortes sin más, si no generar la posibilidad de realizar más pero gastando lo menos posible. Para lograrlo se debe optimizar los costos revisando todos los procesos de la empresa: compras, comerciales, logística, control de inventario, etc. (Esquivel, 2020):

Se menciona algunos puntos a analizar:

- Costos de personal: no solo el salario y las cargas sociales, los costos por accidente de trabajo y enfermedad también deberán ser analizados.
- Gestión de inventario: manejar adecuadamente los inventarios. Lograr el equilibrio entre los costos de inventarios y el nivel óptimo para cubrir la demanda.
- Costos logística: hay muchos factores para tener en cuenta como lo son los costos de compras, costos de almacenamiento, costos de inventarios, costos de transporte interno, costo de la distribución de productos terminados y costo de personal.
- Papelería y administración: eliminar ciertos costos de papel, sellos, impresión de catálogos, *brochures* y tintas.
- Ajustar el portafolio de productos y servicios: el querer ofrecer todo tipo de productos a sus clientes trae consigo una pérdida del rumbo y trae como resultado la venta de producto de baja rentabilidad. Priorizar productos rentables.

Además de revisar los procesos claves, también deberá aumentar el valor del negocio a través de la reducción de los costos operativos y el aumento de la eficiencia en el trabajo (Elola, 2021). Elola (2021), también habla, del enfoque integral de las “5C” junto a las herramientas de *Data y Analytics*, que permite enfocarse en los pilares para la optimización.

- Incrementar Capacidad (Reducir Costos): simplificar procesos en busca de eficiencia operativa y una disminución de errores.
- Crear cambio cultural de largo plazo: establecer una cultura de calidad que le permita mantener en el largo plazo.
- Incrementar la solidez del control del negocio: crear indicadores que le permitan el control.
- Incrementar habilidades y capacidades dentro de la organización: capacidades en sintonía con los roles y puestos de trabajo.
- Mejorar la experiencia del cliente: con la aplicación de los 4 puntos mencionados.

El estudio de los costos le permitirá a la organización: definir la estructura de costos y rentabilidad de los productos, tomar decisiones estratégicas en tiempo y forma, medir el rendimiento de la inversión realizada y estar preparado para sobrellevar los cambios del mercado (Elola, 2021).

Una estructura de costos busca organizar de manera práctica los costos de una empresa y establecer los fundamentos para la generación de información relevante para la toma de decisiones de una organización. (Barrera, 2020)

Como menciona Esquivel (2020), en el primer párrafo, la optimización de la estructura de costos no es recortar costos sin más, si no con los recursos que se tienen poder realizar más pero gastando lo menos posible. Detenerse y analizar cada proceso, ver la manera reducir los costos y que cada uno de ellos logre la eficiencia es lo que debería realizar A.J & J.A. Redolfi SRL.

Luego Elola (2021) nombra el enfoque integral de las “5C”, del cual se destaca la búsqueda de la creación del cambio cultural en el largo plazo, estableciendo una cultura de calidad basadas en mediciones y maneras de trabajar que le permita mantener la generación de beneficios en el largo plazo.

La optimización de la estructura de costos no debe realizarse simplemente recortando costos sin más, se debe realizar un análisis, ver otros procesos posibles que permitan la reducción del costo. Para optimizar la estructura de costos no será simplemente el recorte del costo, en ocasiones deberán realizarse erogaciones que permitan readecuar procesos y tareas que, si luego, traerán consigo la reducción de costos al fin.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

A.J & J.A Redolfi SRL con el paso de los años ha sufrido el deterioro de la tasa interna de rentabilidad. La misma ha tenido un comportamiento descendente hasta llegar a situarse en el 2.5%.

En la tabla 1 se puede observar cómo han ido disminuyendo los ratios de ROI, ROA y ROE. Los mismos se mantienen en valores aceptables pero generan una cierta preocupación ya que su comportamiento ha ido en caída.

De continuar con esta tendencia la empresa ingresaría en una zona de peligro, con valores muy por debajo de la media de rentabilidad.

Justificación del Problema

Como se menciona en el punto anterior, el comportamiento de los ratios analizados genera una situación de alarma. La empresa deberá analizar y generar alternativas de nuevos comportamiento que le permitan soslayar esta situación. Ante este estado es imperioso realizar una optimización de la estructura de costos.

Cuando se plantea una optimización de la estructura de costos no es simplemente recortar costos porque si, si no que se deberán analizar los procesos y luego con ingenio y creatividad deberá readecuar los procesos pretendiendo la disminución de los costos que implique un aumento de la rentabilidad.

Conclusión Diagnóstica

Con el análisis realizado la empresa tiene la certeza que de continuar en esta senda sin tomar las medidas necesarias para dar un giro a su comportamiento comenzará a correr peligro su participación en el mercado como lo viene realizando desde hace años. Los ratios de rentabilidad así lo demuestran y es imperiosa la necesidad de la búsqueda de alternativas.

La organización deberá descomponer cada uno de sus procesos y analizar la mínima parte que lo compone. Con ingenio y creatividad deberá readecuar cada uno de los procesos.

La composición de los costos que arroja el estado de resultado de los últimos 3 balances muestra que los otros costos de venta componen el 40-50% del costo total de ventas. Dentro de estos costos se encuentran algunos conceptos que son los que hay que desmembrar y optimizar,

como lo es combustible automotor, mantenimiento de bienes de uso otros servicios, insumos varios y gastos generales.

Examinando los procesos que asignan partidas a las cuentas antes mencionadas con agudeza y lucidez deberá rediseñar los nuevos procesos y así podrá lograr la optimización de su estructura de costos para luego alcanzar el principal objetivo que es el aumento de la rentabilidad.

La organización si accede a aplicar el plan de implementación sugerido logrará aumentar su rentabilidad de manera paulatina año a año y con ello una mejora sustancial en indicadores de rentabilidad como lo es ROI y ROA. La empresa estará generando más dinero con una inversión menor o igual a la actual.

Plan de implementación

La empresa se encuentra en una etapa decisiva en la cual puede optar por dos opciones para seguir transitando, o continúa bajo esta senda con una rentabilidad que disminuye ejercicio tras ejercicio o toma el camino del cambio e implementa el siguiente plan para optimizar su estructura de costos.

Alcance

El desarrollo de este plan de implementación tendrá un alcance temporal de 2 años, comenzará a aplicarse en agosto de 2021 y finalizará en el último trimestre del 2023. El ámbito geográfico a desarrollarse será en todo el ámbito de la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL de la localidad de James Craik y en sus autoservicios y distribuidoras de las ciudades de Río Tercero, San Francisco, Córdoba capital y Río Cuarto.

El alcance de contenido será la optimización de la estructura de costos.

Las limitaciones que se le presentan es la asignación de partidas presupuestarias para la aplicación del plan.

El marco metodológico será un estudio de tipo cualitativo, de naturaleza documental y de investigación descriptiva.

Recursos

La organización para desarrollar sus procesos necesita de recursos, estos se clasifican en tangibles e intangibles. Los primeros son aquellos que se pueden tocar, almacenar; son físicos, como por ejemplo un rodado o un mueble. Mientras que los segundos no se pueden tocar ni almacenar; no son físicos y un ejemplo de ello es la información y el talento humano.

A.J. & J.A Redolfi SRL para poder llevar adelante este plan de implementación deberá contar con recursos tangibles e intangibles que se detallará en adelante.

Tabla 3*Recursos plan de acción 1*

Recursos	Costo
Servicio de asesoría contable externo	338.800,00
TOTAL	\$ 338.800,00

Fuente: Elaboración propia en base al Consejo Profesional de Ciencias económicas de Río Negro.

El servicio de asesoría contable externo tiene un costo de \$35.000 más IVA mensuales durante 8 meses. El servicio a presupuestado consta de 24 horas mensuales. Las mismas se desarrollarán el 75% en las instalaciones de la empresa y el 25% en estudio del asesor.

Tabla 4*Recursos plan de acción 2*

Recursos	Costo
Servicio de Calidad y Gestión empresarial	2.874.960,00
Notebook HP 240G7151D8LT Intel Core I5	109.999,00
Artículos librería	9.900,00
Viáticos y gastos de movilidad	396.000,00
Alquiler de Toyota Etios	1.386.000,00
TOTAL	\$ 4.776.859,00

Fuente: elaboración propia en base al presupuesto de Segeco SRL, Compumundo SA y Mara Rent a Car.

El servicio de calidad y gestión empresarial es por 18 meses. El primer año el costo mensual es de 120.000 más IVA y el último semestre 156.000 más IVA. Presupuesto solicitado a Segeco SRL.

El valor de la notebook es obtenida de una cotización realizada en Compumundo SA.

Los artículos de librería son por los 18 meses de duración.

Los viáticos y gastos de movilidad son por los 18 meses de duración.

Alquiler automóvil es por 18 meses. El presupuesto fue brindado por Mara Rent a Car. El primer año \$70.000 final y el último semestre \$91.000

Tabla 5

Recursos plan de acción 3

Recursos	Costo
Implementación software control mercadería	2.117.500,00
Licencias software	968.000,00
Capacitación y soporte mensual	363.000,00
TOTAL	\$ 3.448.500,00

Fuente: elaboración propia en base al presupuesto de Astrasud Consultores SRL.

El servicio a brindar por Astrasud Consultores SRL es la instalación del software que demandará 350 horas hombre a un costo de 50 USD por hora y a un tipo de cambio de 100, más IVA.

Luego el uso de 10 licencias a un costo de 40 USD cada por un tipo de cambio de 100, da un valor de \$40.000 más IVA mensual por 20 meses del plan de implementación.

Luego de 4 meses de implementación, la consultora, prestará el servicio de soporte y capacitación mensual. El costo del mismo es de \$15.000 más IVA por 20 meses de duración.

El costo de las licencias deberá permanecer el tiempo que se utilice el sistema, el mismo tendrá que ser incorporado el flujo de fondos de la empresa de manera permanente y variará en función de la cantidad de licencia activas desee tener la organización.

El costo de capacitación y soporte mensual y su prolongación en el tiempo dependerá de la empresa si decide continuar con el mismo. La recomendación es mantenerlo ya que con el paso del tiempo irán surgiendo nuevas inquietudes que podrán ser resueltas de manera efectiva y rápidamente, y además, ante el ingreso de nuevo personal la consultora podrá capacitarlo.

Tabla 6*Recursos plan de acción 4*

Recursos	Costo
Curso manejo defensivo	131.400,00
Curso de nivelación paquete office	45.000,00
Curso de manipulación de alimentos	80.000,00
TOTAL	\$ 256.400,00

Fuente: elaboración propia en base al presupuesto de Segeco SRL.

El curso de manejo defensivo incluye a los conductores de las 73 unidades que posee la empresa y el valor del curso es de \$1.800 por persona. La capacitación del curso de nivelación del paquete office incluye a 30 empleados y tiene una duración de 2 meses, el mismo será brindado en las instalaciones de la empresa. Y por último la capacitación sobre manipulación de alimentos involucrara a 40 personas con costo de \$2.000 por cada una.

Las tres capacitaciones mencionadas anteriormente deberán estar incorporadas en los costos de ingreso de nuevo personal a A.J. & J.A. Redolfi SRL.

En las siguientes tablas se puede observar el presupuesto del costo total del plan de implementación en detalle.

La tabla 7 se observa el total del costo para implementar todo del plan en los 2 años de alcance del mismo, iniciando en 2021 y finalizando en 2023.

La tabla 8 muestra el costo a erogar durante el año 2021 con un detalle mes a mes.

La tabla 9 muestra el costo a erogar durante el año 2022 con un detalle mes a mes.

La tabla 10 muestra el costo a erogar durante el año 2022 con un detalle mes a mes.

Tabla 7*Costo total plan de implementación*

Recursos	Fecha pago			Total general
	2021	2022	2023	
Plan de acción				
Recursos plan de acción 1	211.750,00	127.050,00		338.800,00
Servicio de asesoría contable externo	211.750,00	127.050,00		338.800,00
Recursos plan de acción 2	1.052.799,00	3.107.240,00	610.820,00	4.770.859,00
Alquiler de Toyota Etios	280.000,00	924.000,00	182.000,00	1.386.000,00
Artículos librería	2.000,00	6.600,00	1.300,00	9.900,00
Notebook HP 240G7151D8LT Intel Core I5	109.999,00			109.999,00
Servicio de Calidad y Gestión empresarial	580.800,00	1.916.640,00	377.520,00	2.874.960,00
Viáticos y gastos de movilidad	80.000,00	260.000,00	50.000,00	390.000,00
Recursos plan de acción 3	705.833,33	2.109.466,67	465.200,00	3.280.500,00
Capacitación y soporte mensual		217.800,00	145.200,00	363.000,00
Licencias software		480.000,00	320.000,00	800.000,00
Implementación software control mercadería	705.833,33	1.411.666,67		2.117.500,00
Recursos plan de acción 4	142.650,00	113.750,00		256.400,00
Curso de nivelación paquete office	11.250,00	33.750,00		45.000,00
Curso manejo defensivo	131.400,00			131.400,00
Curso de manipulación de alimentos		80.000,00		80.000,00
Total general	2.113.032,33	5.457.506,67	1.076.020,00	8.646.559,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8*Costo plan de implementación año 2021*

Recursos	Fecha pago					Total general
	2021					
Plan de acción	ago	sep	oct	nov	dic	
Recursos plan de acción 1	42.350,00	42.350,00	42.350,00	42.350,00	42.350,00	211.750,00
Servicio de asesoría contable externo	42.350,00	42.350,00	42.350,00	42.350,00	42.350,00	211.750,00
Recursos plan de acción 2	36.666,33	272.366,33	272.366,33	235.700,00	235.700,00	1.052.799,00
Alquiler de Toyota Etios		70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	280.000,00
Artículos librería		500,00	500,00	500,00	500,00	2.000,00
Notebook HP 240G7151D8LT Intel Core I5	36.666,33	36.666,33	36.666,33			109.999,00
Servicio de Calidad y Gestión empresarial		145.200,00	145.200,00	145.200,00	145.200,00	580.800,00
Viáticos y gastos de movilidad		20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	80.000,00
Recursos plan de acción 3		176.458,33	176.458,33	176.458,33	176.458,33	705.833,33
Implementación software control mercadería		176.458,33	176.458,33	176.458,33	176.458,33	705.833,33
Recursos plan de acción 4		43.800,00	43.800,00	43.800,00	11.250,00	142.650,00
Curso de nivelación paquete office					11.250,00	11.250,00
Curso manejo defensivo		43.800,00	43.800,00	43.800,00		131.400,00
Total general	79.016,33	534.974,67	534.974,67	498.308,33	465.758,33	2.113.032,33

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9*Costo plan de implementación año 2022*

Recursos	Fecha pago												Total general
	2022												
Plan de acción	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Recursos plan de acción 1	42.350,00	42.350,00	42.350,00										127.050,00
Servicio de asesoría contable externo	42.350,00	42.350,00	42.350,00										127.050,00
Recursos plan de acción 2	235.700,00	305.410,00	305.410,00	305.410,00	305.410,00	3.107.240,00							
Alquiler de Toyota Etios	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	91.000,00	91.000,00	91.000,00	91.000,00	924.000,00
Artículos librería	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	650,00	650,00	650,00	650,00	6.600,00
Servicio de Calidad y Gestión empresarial	145.200,00	145.200,00	145.200,00	145.200,00	145.200,00	145.200,00	145.200,00	145.200,00	188.760,00	188.760,00	188.760,00	188.760,00	1.916.640,00
Viáticos y gastos de movilidad	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	260.000,00
Recursos plan de acción 3	234.608,33	58.150,00	58.150,00	58.150,00	58.150,00	2.109.466,67							
Capacitación y soporte mensual	18.150,00	18.150,00	18.150,00	18.150,00	18.150,00	18.150,00	18.150,00	18.150,00	18.150,00	18.150,00	18.150,00	18.150,00	217.800,00
Licencias software	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	480.000,00
Implementación software control mercadería	176.458,33	176.458,33	176.458,33	176.458,33	176.458,33	176.458,33	176.458,33	176.458,33					1.411.666,67
Recursos plan de acción 4	11.250,00	11.250,00	11.250,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00						113.750,00
Curso de nivelación paquete office	11.250,00	11.250,00	11.250,00										33.750,00
Curso de manipulación de alimentos				20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00						80.000,00
Total general	523.908,33	523.908,33	523.908,33	490.308,33	490.308,33	490.308,33	490.308,33	470.308,33	363.560,00	363.560,00	363.560,00	363.560,00	5.457.506,67

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10*Costo plan de implementación año 2023*

Recursos	Fecha pago								Total general
	2023								
Plan de acción	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	
Recursos plan de acción 2	305.410,00	305.410,00							610.820,00
Alquiler de Toyota Etios	91.000,00	91.000,00							182.000,00
Artículos librería	650,00	650,00							1.300,00
Servicio de Calidad y Gestión empresarial	188.760,00	188.760,00							377.520,00
Viáticos y gastos de movilidad	25.000,00	25.000,00							50.000,00
Recursos plan de acción 3	58.150,00	58.150,00	58.150,00	58.150,00	58.150,00	58.150,00	58.150,00	58.150,00	465.200,00
Capacitación y soporte mensual	18.150,00	18.150,00	18.150,00	18.150,00	18.150,00	18.150,00	18.150,00	18.150,00	145.200,00
Licencias software	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	320.000,00
Total general	363.560,00	363.560,00	58.150,00	58.150,00	58.150,00	58.150,00	58.150,00	58.150,00	1.076.020,00

Fuente: elaboración propia.

Acciones a desarrollar

Plan de acción 1

El plan de acción 1 llevará adelante el análisis de la estructura de costos de la empresa para conocerla en detalle y resolver una posible reducción de los mismos.

Para el análisis se podrá contratar un auditor con la especialidad en costos. De acuerdo a los presupuestos analizados el servicio tendría una duración de 8 meses y una dedicación de 8 horas mensuales.

El auditor dispondrá de todos los registros de la empresa, analizará los libros de ventas y compras. Tendrá a su disposición los mayores contables de los últimos tres ejercicios económicos. Podrá y deberá indagar al responsable de cada área, solicitando la justificación de las erogaciones que crea necesaria.

Tendrá la obligación de emitir reporte mensual de la tarea encomendada, este reporte lo deberá remitir al Gerente de Administración y Finanzas quien será el responsable de su tarea. Una vez transcurridos los 8 meses de servicio deberá realizar un informe final en detalle y deberá indicar su opinión y recomendaciones.

Plan de acción 2

El plan de acción 2 se basa en la contratación del servicio de calidad y gestión empresarial por una duración de 18 meses. Con él se podrá controlar, planear y mejorar los procesos de la organización, que de alguna manera afectan a la satisfacción del cliente y la obtención de resultados esperados para la empresa.

La contratación del servicio de calidad y gestión constará de la labor de un ingeniero de procesos que trabajará tiempo completo para la empresa. Su dedicación entre otras tareas consistirá en:

- Analizar los procesos, tareas y procedimientos, deberá emitir informes periódicamente y al finalizar deberá emitir conclusiones y sugerencias del mismo. Definiendo nuevos procesos, tareas y procedimientos o ratificando los ya existentes.
- Analizar los puestos de trabajo y examinar si la persona que lo ocupa es compatible al mismo.
- Definir los puestos de trabajo. Alcance de cada uno.

- Determinar y fijar una estructura de responsabilidades, autoridades y flujo de la comunicación dentro de la organización.

Todo lo mencionado anteriormente contribuirá a una mejora sustancial en la logística de la organización. Mejorará los canales de comunicación en el interior de la empresa y se determinarán los responsables de cada tarea. Se optimizará en costos de transporte y distribución, se determinarán los responsables.

El ingeniero deberá reportar al gerente de administración y finanzas y al jefe de depósito y logística.

Plan de acción 3

Se ha previsto la prestación de 350 horas de un equipo de consultores especializados, orientados a la asistencia técnica, ayuda y asesoramiento para la instalación, implementación y puesta en marcha del software.

El plan de acción 3 consistirá en la implementación de un software que permita el control absoluto de todos los bienes de cambio de la empresa. El mismo tendrá incorporado una lectora de código de barras con lo cual se hará más ágil y fluido la descarga de materiales de los proveedores en los depósitos.

En el teléfono celular de cada empleado se le descargará una aplicación que permitirá leer el código de barras. Con esto facilitará la distribución de la mercadería entre los depósitos de la empresa, las que se encuentren en reparto y cuál es el stock real de manera instantánea. Desde la misma aplicación se podrán realizar los pedidos.

El sistema es de tipo en línea, al cual desde cualquier computadora con internet se podrá ingresar solo con tener un usuario y contraseña. El mismo brindará distintos tipos de reportes y estadísticas que ayudarán a la toma de decisiones.

En la tabla 11 se muestra cómo será el marco del tiempo que desarrollará Astrasud Consultores SRL a ejecutarse en 4 meses con una demanda de 350 horas.

Tabla 11*Cronograma implementación software*

N°	Etapa	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Horas
1	Planificación					14
2	Instalación					12
3	Relevamiento y definición					20
4	Carga de Tablas y Parámetros					50
5	Desarrollos/Modificaciones específicas					38
6	Capacitación Administrador					26
7	Carga Maestros y Tablas					26
8	Adaptación Formularios Legales					20
9	Pruebas Operativas					35
10	Auditoria y Ajustes					35
11	Saldos Iniciales					22
12	Puesta en Marcha					36
13	Cierre del Proyecto					16
	Total de horas					350

Fuente: elaboración propia en base a plan de trabajo de Astrasud Consultores SRL.

El plan de actividades del proyecto será desarrollado entre los coordinadores que la empresa y la consultora designe para este fin, el cual será utilizado para medir los estados de avance, calidad y factores críticos que determinen el éxito de la implementación. Por parte de la empresa el responsable será el jefe de depósito y logística con el apoyo del encargado de sistemas informáticos.

Plan de acción 4

Para que el mejor proceso, sistema y transporte sean correctamente ejecutados es imperioso contar con el personal acorde y capacitado. Por este motivo es imprescindible tener capacitado al personal.

El proceso de capacitación se aplicará en distintas áreas de la empresa. Todo el personal que conduzca vehículos de la compañía realizará el curso de manejo defensivo, el sector administrativo realizará un curso de nivelación del paquete office y el personal de autoservicios realizara el curso de manipulación de alimentos.

Supervisará y controlará la asistencia a cada capacitación, el jefe de liquidación de sueldos.

Marco de tiempo

A continuación en tabla 12 se muestra como se desarrollará el plan de implementación a lo largo de los 2 años que durará el mismo.

Tabla 12

Cronograma implementación

	Año	2021				2022								2023																
		Mes	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Plan de acción 1	Búsqueda y contratación de asesor																													
	Análisis de estructura																													
	Entrevistas y solicitud de justificación de los registros																													
	Reportes parciales																													
	Informe final con conclusiones y recomendaciones																													
Plan de acción 2	Búsqueda y contratación de asesor																													
	Análisis de procesos, tareas y procedimientos. Entrevistas																													
	Reportes parciales																													
	Implementaciones nuevos procesos, tareas y procedimientos																													
	Definir nuevos puestos de trabajo																													
	Entrevistas de cierre																													
	Evaluación de implementaciones																													
Reporte final. Conclusiones																														
Plan de acción 3	Búsqueda y contratación de especialista en sistemas																													
	Implementación de software																													
	Soporte y capacitación																													
	Evaluación de implementaciones																													
Plan de acción 4	Busqueda y contratacion de capacitadores																													
	Curso manejo defensivo y maquinaria especial																													
	Curso de nivelación paquete office																													
	Curso de manipulación de alimentos																													

Fuente: elaboración propia.

Evaluación del plan de implementación

Con el plan de implementación expuesto se estima un aumento del resultado antes de impuestos a las ganancias y final del ejercicio en el año 2021 del 5% respecto al ejercicio 2018, un 10% respecto al mismo año base en 2022 y un 20% en 2023. En la tabla 13 se observan los valores a alcanzar.

Tabla 13

Valores de resultados del ejercicio antes y después de impuestos esperados.

	2021	2022	2023
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	10.008.173,72	10.484.753,42	11.437.912,83
Resultado Final	6.505.312,92	6.815.089,73	7.434.643,34

Fuente: elaboración propia.

Con los aumentos antes mencionados los ratios analizados en la tabla 1 alcanzarían los siguientes valores, como se detalla en la tabla 14.

Tabla 14

Valores de ROI y ROA post implementación plan de acción sugerido

	2023	2022	2021
ROI	9%	8%	7%
ROA	6%	5%	5%

Fuente: elaboración propia.

Con la implementación del plan de acción sugerido se revertiría la tendencia que se analizó de los ejercicios anteriores con una marcada caída de la rentabilidad, alcanzando así un mayor rendimiento de sus activos. Con estos indicadores se podrá evaluar el éxito o no del plan de implementación sugerido.

Conclusiones y recomendaciones

Con los resultados obtenidos, de la evaluación del plan de implementación, la organización resulta beneficiada aumentando el resultado bruto del ejercicio año a año hasta alcanzar en el año 2023 el aumento del 20% propuesto.

Además, con la implementación del plan sugerido la empresa ingresa en un selecto grupo de organizaciones con procedimientos y procesos desarrollados bajo los mejores estándares de calidad, con personal altamente calificado y, por lo tanto, una adecuada optimización de la logística de la misma.

Es considerable destacar que, si bien el plan de implementación tendrá un impacto directo en el resultado del ejercicio también tendrá un efecto en toda la organización, con nuevos procedimientos y procesos que mejorará la dinámica de la comunicación organizacional, involucrando la comunicación interna y externa de la empresa, y por consiguiente, perfeccionar la logística de la organización. Con el empleo de los mencionados procedimientos y procesos la organización reducirá tiempos ociosos, costos de mantenimiento innecesarios y se definirán nuevos roles y funciones que impactarán en la anhelada reducción de costos.

Con el minucioso análisis de su estructura de costos, de cada proceso y de cada puesto de trabajo de la organización, le dará a la gerencia nuevas herramientas para analizar los distintos escenarios al momento de la toma de decisiones.

Por lo anteriormente expuesto y fundado, se recomienda controles periódicos de la correcta aplicación de los procesos enunciados, cumplir con los requerimientos de cada puesto de trabajo al momento de incorporar personal y mantener el programa de capacitación activo. Del cumplimiento de las sugerencias enunciadas dependerá el éxito para que la rentabilidad anhelada se logre mantener en el tiempo.

La organización ante nuevas problemáticas deberá actuar de manera ágil. Realizar encuestas de satisfacción de cliente y encuestas en empleados, con esto podrá tener la percepción que tiene el cliente de la organización y como se encuentra el empleado perteneciendo a la misma. Anticipándose de alguna manera a una futura problemática.

Referencias

- Barrera, A. (2020). *nextu.com*. Obtenido de <https://www.nextu.com/blog/conceptos-claves-de-una-estructura-de-costos/>
- Castro, J. (16 de agosto de 2016). *Blog Corponet*. Obtenido de <https://blog.corponet.com.mx/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>
- Colin, J. G. (2014). *Costos Historicos*.
- Croci, M. S., & Dematteis, M. (2014). <https://ri.itba.edu.ar/>. Obtenido de <https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/193/Tesis%20Final%2023%20de%20Abril.pdf?sequence=1&isAllowed>
- Cronista/Argentina, E. (25 de FEBRERO de 2021). *EL ECONOMISTA*. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/internacionales/Actividad-economica-de-Argentina-registro-en-2020---su-mayor-caida-en-18-anos-20210225-0143.html>
- David, C. (14 de Enero de 2021). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/01/14/el-2020-cerro-con-una-inflacion-de-361-en-diciembre-trepo-al-4/#:~:text=El%202020%20cerr%C3%B3%20con%20una,diciembre%20trep%C3%B3%20al%204%25%20%2D%20Infobae>
- Elola, I. (2021). <https://home.kpmg>. Obtenido de <https://home.kpmg/uy/es/home/services/management-consulting/optimizacion-de-costos.html>
- Esquivel, V. (25 de 08 de 2020). *blog.imagineer.co*. Obtenido de <https://blog.imagineer.co/es/como-optimizar-mi-estructura-de-costos-desde-un-enfoque-b2b>
- Gomez Herrera, C. E. (2016). <https://repository.uamerica.edu.co/>. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/650/1/1018434020-2016-2-GE.pdf>
- Gomez Niño, O. (01 de 06 de 2011). *Revista EAN*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602011000100014
- INFOBAE. (25 de MARZO de 2021). *INFOBAE*.

Kislauskis Daniel, Lerner Alan, Cicciolo Carolina. (2016). *KPMG Argentina*. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/hacia-una-estrategia-integradora-de-optimizacion-de-costos.pdf>

Lazo Palacios, M. (2013). *CONTABILIDAD DE COSTOS II*. Lima.

Legislatura Cordoba, g. (04 de Noviembre de 2020). *legislaturacba.gob.ar*. Obtenido de <https://legislaturacba.gob.ar/cordoba-suma-beneficios-para-empresas-que-se-radiquen-en-sus-parques-industriales/>

ND Revista, r. (19 de 03 de 2020). *Reducción de costos en empresas: 4 ejemplos exitosos*. Obtenido de <https://masindustrias.com.ar/reduccion-de-costos-en-empresas-ejemplos-exitosos/>

Universidad Siglo XXI, S. X. (s.f.). *AJ & AJ Redolfi SRL*.

Universidad Tecnológica Nacional. (2017). *Diagnóstico Ambiental de la provincia de Cordoba*. Cordoba: Universidad Tecnológica Nacional.

Universidad Tecnológica Nacional, Centro de Investigación y Transferencia en Tecnologías y Estrategias para el desarrollo. (2017). *Diagnóstico Ambiental de la provincia de Cordoba*. Cordoba: Universidad Tecnológica Nacional.

Anexos

Anexo I.

Balance A.J. & J.A Redolfi SRL

Tabla 14

Estado de situación patrimonial, Activo.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.				
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL				
ACTIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	1	2.178.770,08	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	53.142.941,30	45.888.641,48	18.355.456,59
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	29.827.616,96	22.944.320,74	18.355.456,59
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		85.149.328,34	78.787.669,52	39.802.345,87
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		48.584.839,32	27.205.302,71	28.395.569,18
TOTAL ACTIVO		133.734.167,66	105.992.972,23	68.197.915,05

Fuente: Balance A.J & J.A. Redolfi SRL

Tabla 15

Estado de situación patrimonial, Pasivo y Patrimonio Neto.

PASIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	7	32.134.173,83	21.981.198,51	19.363.934,56
Remuneraciones y Cargas Sociales	8	13.612.500,00	11.570.625,00	1.276.171,88
Cargas Fiscales	9	8.627.278,00	7.676.469,00	3.668.822,10
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO CORRIENTE		54.373.951,83	41.228.292,51	24.308.928,53
PASIVO NO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	10	18.149.042,99	18.149.042,99	0,00
Otros pasivos no corrientes	11	10.000.000,00	1.600.000,00	3.200.000,00
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		28.149.042,99	19.749.042,99	3.200.000,00
TOTAL PASIVO		82.522.994,82	60.977.335,50	27.508.928,53
PATRIMONIO NETO	12	51.211.172,84	45.015.636,73	40.688.986,52
PN + P		133.734.167,66	105.992.972,23	68.197.915,05

Fuente: Balance A.J & J.A. Redolfi SRL

Tabla 16

Estado de situación patrimonial, Estado de Resultados.

<u>ESTADO DE RESULTADOS</u>		<u>Anexo</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Ventas Netas					
Ventas Rubro Almacen			188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas			130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio			318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10
Costos					
Costos de Venta	VI		147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	VII		102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas			249.898.421,48	217.995.357,13	176.171.251,81
Resultado Bruto			68.959.226,30	57.336.491,75	44.094.227,29
Gastos					
Administración	VII		7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII		11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
Resultado Actividad Principal			49.914.149,49	27.854.570,55	23.447.178,81
Resultado Financiero	VII		39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO			10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
Otros Ingresos y Egresos	VI		-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias			9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias			3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
Resultado Final			6.195.536,11	4.326.650,21	5.188.986,52

Fuente: Balance A.J & J.A. Redolfi SRL

Tabla 17

Estado de situación patrimonial, Anexos y cuadros Estado de Resultados.

ANEXOS Y CUADROS**COSTOS**

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Ventas Rubro Almacen	188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del ejercicio	318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10

Costo de Ventas

Existencia inicial	22.944.320,74	18.355.456,59	7.000.000,00
Mercaderías de Reventa Alimentos	13.669.230,86	10.935.384,69	4.000.000,00
Mercaderías de Reventa Perfumería	9.275.089,88	7.420.071,91	3.000.000,00
Compras	177.628.248,00	133.221.186,00	99.915.889,50
Mercaderías Totales	177.628.248,00	133.221.186,00	99.915.889,50
Existencia final	53.142.941,30	22.944.320,74	18.355.456,59
Mercadería Rubro Almacen	21.703.710,32	9.275.089,88	7.420.071,91
Mercadería Rubro Cigarrillos y golosinas	31.439.230,97	13.669.230,86	10.935.384,69

Total Costo de Ventas computable al ejercicio 147.429.627,44 128.632.321,85 88.560.432,91

Resultado Bruto 171.428.020,34 146.699.527,03 131.705.046,20

Otros Ingresos y egresos

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Resultado venta bienes de uso	640.204,95	0,00	0,00
Recuperos varios	0,00	0,00	0,00
Alquileres cobrados	0,00	0,00	0,00
Juicios e indemnizaciones	-1.526.063,00	-1.248.390,00	-238.298,00
Diferencia de cambio	0,00	0,00	0,00
TOTAL Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00

INFORMACION SOBRE RUBRO DE GASTOS**Otros Costos de Ventas**

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Sueldos y Jornales	32.200.217,00	28.081.809,25	27.531.185,54
Cargas sociales	11.845.059,00	10.330.075,95	10.127.525,45
Uniformes y equipos	493.733,00	430.584,55	422.141,72
Industria y comercio	714.136,00	622.798,01	610.586,28
Ingresos brutos Cordoba	11.064.770,00	9.649.585,92	9.460.378,35
Inmobiliario y automotores	667.053,00	581.736,92	570.330,32
Otros impuestos y tasas	205.796,00	179.474,69	175.955,58
Electricidad	5.960.512,00	5.198.162,52	5.096.237,76
Telefonía y comunicaciones	385.099,00	335.844,84	329.259,65
Servicios medicos	329.689,00	287.521,78	281.884,10
Otros servicios	5.406.867,00	4.715.328,71	4.622.871,29
Servicios por importacion	0,00	0,00	0,00
Insumos varios	2.660.438,00	2.320.167,98	2.274.674,49
Alquileres y expensas	293.180,00	255.682,28	250.668,90
Mantenimiento Bs. de uso	10.889.235,00	9.496.501,84	9.310.295,93
Fletes	2.207.396,00	1.925.070,05	1.887.323,58
Seguros generales	1.346.348,00	1.174.150,09	1.151.127,54
Combustibles automotores	8.109.293,91	7.072.115,22	6.933.446,29
Gastos generales	4.510.553,13	3.933.653,38	3.856.522,93
Embalajes	3.179.419,00	2.772.771,31	2.718.403,25
Gastos por importacion	0,00	0,00	0,00
TOTAL Otros costos de Ventas	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90

ADMINISTRACION

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Honorarios profesionales	838.968,00	693.148,57	679.564,08
Gastos judiciales	62.000,00	51.223,90	50.220,00
Imprenta y librería	222.253,00	183.623,63	180.024,93
Movilidad y viaticos	234.573,00	193.802,31	190.004,13
Gastos Varios adm.	74.228,00	61.326,57	60.124,68
Otros gastos	172.586,00	142.589,16	139.794,66
Depreciaciones	6.065.347,43	3.489.846,77	3.489.846,77
TOTAL de Administracion	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25

COMERCIALIZACION

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Publicidad y Propaganda	4.997.968,43	10.899.767,86	7.046.850,07
Comisiones pagadas	6.377.152,96	13.766.592,44	8.810.619,16
TOTAL de Comercializacion	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24

FINANCIACION

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Impuesto a los debitos	5.475.893,80	2.464.152,21	2.217.736,99
Intereses bancarios	31.906.861,42	13.268.249,39	13.008.087,64
Intereses impositivos	1.289.446,20	2.658.698,00	0,00
Intereses planes de pago	824.496,00	1.558.696,00	0,00
TOTAL de Financiacion	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63

Fuente: Balance A.J & J.A. Redolfi SRL