

**Universidad Siglo 21**



Carrera de Contador Público

**Trabajo final de grado.**

**Reporte de Caso.**

**“Optimizar costos de distribución a través de una gestión más eficiente”**

**"Optimize distribution costs through more efficient management"**

Autor: Carla Elisabet Mehaca

Legajo: VCPB22637

DNI: 26.976.740

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Córdoba, Julio 2021

## **Agradecimientos**

A mi hija Paula, por comprenderme a pesar de su corta edad y por todos sus sacrificios para que yo pudiera terminar de estudiar.

A mi esposo, por emprender conmigo esta aventura y volverse el mejor compañero de equipo. Mi socio.

A mi mamá por su apoyo incondicional.

## Índice

Resumen.....	4
1 Introducción.....	6
2 Objetivos.....	9
3 Análisis de Situación.....	10
3.1. Descripción de la Organización.....	10
3.2. Análisis de Contexto.....	13
3.3. Diagnóstico Organizacional.....	15
3.4. Análisis Específicos según el perfil profesional de la carrera.....	16
4 Marco Teórico.....	18
5 Diagnóstico y Discusión .....	21
5.1. Problema identificado .....	21
5.2. Justificación.....	21
5.3. Conclusión diagnóstica.....	22
6 Plan de Implementación.....	23
6.1. Alcance.....	23
6.2. Limitaciones.....	23
6.3. Recursos Involucrados.....	23
6.4. Actividades a desarrollar, responsables y marco de tiempo.....	25
6.5. Medidas de acción, control y medición.....	31
7 Conclusión y recomendaciones .....	32
8 Referencias .....	34

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado de la carrera contador público se desarrolla en la empresa A.J. & J.A. Redolfi, sociedad dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, ubicada en la localidad de James Craik, en el interior de la provincia de Córdoba. Finalizado el análisis de la composición y comportamiento de los costos de logística de la empresa y habiendo observado que no se invirtió en tecnologías ni en prevención en este rubro, ni se capacitó al personal de depósito y choferes es que se determina la necesidad de implementar un plan de optimización de la gestión de la cadena de logística con el fin de reducir aquellos costos de distribución que afectan negativamente al resultado. Es evidente que la logística se relaciona directamente con los objetivos de la empresa y con su estrategia de diferenciación. La esencia de la distribución de productos es que los bienes estén disponibles para los clientes cuando y donde deseen adquirirlos en las condiciones adecuadas. La logística es una disciplina que está en pleno crecimiento y desarrollo que debe ser acompañada de una transformación digital para alcanzar la excelencia operativa y diferenciarse de la competencia.

Palabras claves: Optimización, logística, distribución, costos, gestión.

## **Abstract**

The present final degree project of the public accountant career is developed in the company A.J. & J.A. Redolfi, a company dedicated to the marketing and distribution of food products, located in the town of James Craik, in the interior of the province of Córdoba. After the analysis of the composition and behavior of the logistics costs of the company and having observed that it was not invested in technologies or prevention in this area, nor were the warehouse personnel and drivers trained, it is that the need to implement a optimization plan for the logistics chain management in order to reduce those distribution costs that negatively affect the result. It is clear that logistics is directly related to the objectives of the company and its differentiation strategy. The essence of product distribution is that goods are available to customers when and where they want to purchase them under the right conditions. Logistics is a discipline that is in full growth and development that must be accompanied by a digital transformation to achieve operational excellence and differentiate itself from the competition.

*Keywords: Optimization, logistics, distribution, costs, management.*

## Introducción

Las empresas dedicadas a la venta y distribución mayorista de alimentos son una pieza clave del sector alimenticio. Dada la gran competitividad del mercado actual y los novedosos medios de comercialización de alimentos y bebidas, los mayoristas tienen por delante grandes retos y oportunidades. A.J. & J.A. Redolfi, lleva 50 años en el sector, ha mostrado constante crecimiento y apertura a nuevos clientes y mercados. Utiliza una estrategia de diferenciación con respecto a sus competidores con un servicio orientado a la satisfacción del cliente, precios competitivos y óptima distribución.

Sus clientes principales son supermercados, quioscos, bares, despensas, restaurantes, farmacias y perfumerías. Comercializa productos de grandes empresas y sus principales competidores son mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entregas a domicilio.

La estrategia planteada por la empresa que lo lleva a la expansión y organización interna, superando las barreras físicas para realizar compras a escala, debe ser acompañada por los nuevos métodos y estrategias de distribución, ya que el costo de transporte representa una porción importante de los precios de los productos pero también es un punto clave para la satisfacción del cliente.

La transformación económica y social tras la revolución de la economía interconectada ha llevado a diversificar las opciones de traslado de mercaderías, a administrar un sistema de transporte más eficiente y a bajo costo para obtener un impacto en la competitividad.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi en el último periodo arrojó un crecimiento superior al 20% de los costos de distribución constituyéndose en el mayor rubro de los gastos totales alcanzando el 44%, siendo los gastos de administración el 4%, gastos de comercialización el 27% y los costos financieros el 25% de los gastos totales. La adquisición de rodados y la renovación de la flota sin lugar a duda elevaron tanto los costos financieros para la compra de los mismos como los costos de distribución manifestado en el crecimiento de conceptos como combustibles, seguros, depreciaciones y mantenimiento de bienes de uso. También ocasionó una elevada inmovilización del activo con el alto costo de oportunidad que implica inmovilizar capital. La identificación del problema de los elevados costos de distribución determina la necesidad de trabajar sobre ellos intentando la optimización de toda la cadena logística.

Reducir los costos logísticos se ha vuelto una operación clave para la gestión y productividad de la empresa. Para este reporte de caso es relevante conocer cuáles son los

componentes que lo integran y cuáles son las claves para reducirlos sin perder eficiencia y destacarse frente a la competencia. Para el análisis se dividen los costos logísticos en tres tipos de costos: costos de transporte, costos de inventario o almacenamiento y costos de gestión. Y poniendo especial énfasis en la determinación de los 11 rubros que impactan directamente en los costos de empresas de transporte de carga de todo el país (FADEEAC , 2021).

Para la elaboración de este trabajo se han consultado informes a través de distintas fuentes, buscando información detallada sobre costos de logística, su composición, evolución y las posibles alternativas de reducción de los mismos.

Como antecedente internacional se menciona el trabajo realizado sobre una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo cuyo objetivo principal consistió en la optimización de los costos de distribución asociados a la atención de clientes, a mejorar la distribución física para ofrecer el mejor servicio al mínimo costo posible. Los resultados obtenidos muestran que a partir de una red de distribución eficiente se consigue optimizar los costos de transporte y almacenamiento además de generar aportes a la sostenibilidad de la compañía (Oviedo Rodriguez, 2016).

Como segundo antecedente del ámbito internacional se expone el trabajo realizado en una empresa de distribución postal que gradualmente se ha expandido y que busca cumplir con la visión empresarial de atender las necesidades de sus clientes, prestar un buen servicio a precios justos con el enfoque de la reducción de los costos operativos de distribución. Como objetivo del trabajo presenta la necesidad de reconocer los problemas que afectan de forma significativa las ineficiencias de los costos de transporte. Y como conclusión determinó que la compañía no cuenta con una estructura funcional, el área de logística carece de lineamientos, roles y funciones definidas en su personal, que está todo el proceso logístico concentrado en una sola persona y que la capacidad de la flota está subutilizada (Almeida Martínez, Ludueña Correa y Sigcha Vinueza, 2017).

En el ámbito nacional se incorpora el trabajo final realizado sobre Arcor, empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos de consumo masivo como una de sus principales divisiones, empresa localizada en Arroyito, que como objetivo general persigue medir la capacidad ociosa de su cadena logística y proporcionar alternativas que deriven en la optimización de carga y en la reducción de costos. El resultado de este trabajo consistió en la presentación de un instrumento que a través de un indicador determinaría el grado de ocupación de los camiones cargados (Caprari Bonanno y Juarez , 2017).

Como último antecedente se incorpora el realizado sobre la empresa Good Sweets distribuidora oficial de Arcor, Bagley y Campagnola ubicada en Villa Carlos Paz que como

objetivo incluía el rediseño de procesos logísticos para la optimización del área de expedición y esta mejora perfeccionará el área de reparto. A la conclusión que este informe llegó fue que no se habían relevado nunca los costos claves dentro de expedición y reparto. Y que al reducir repartos al maximizar las cargas, se disminuyen los costos de distribución (Lemme, 2017).

En la revisión de la bibliografía mencionada se describe el aumento de las partes involucradas en los procesos logísticos de transporte y distribución, la complejidad de estos procesos, los estándares de calidad de servicios y eficiencia económica, la necesidad de sistema de información más eficientes para la toma de decisiones, las exigencias cada vez mayores de coordinación e integración entre los distintos niveles de la cadena y el requerimiento de una reconversión tecnológica y destacándose la nueva tendencia hacia la tercerización de servicios logísticos, potenciando el crecimiento del sector y permitiendo que terceros especializados alcancen las exigencias del mercado cada vez más exigente y competitivo. La empresa Redolfi debe mejorar y volver efectiva la distribución de sus productos posibilitando ofrecer un elevado nivel de servicios con el mínimo costo posible para cumplir con los objetivos empresariales propuestos y lograr la satisfacción de sus clientes. Las empresas mencionadas como antecedentes perseguían como fin la optimización de la cadena logística. Del mismo modo Redolfi debe recurrir a la amplia oferta de herramientas que ofrece el mercado en pro de la mejora continua.

## Objetivos

### *Objetivo:*

- Analizar los costos logísticos de distribución de la empresa A.J. & J.A. Redolfi ubicada en la localidad de James Craik con el fin de optimizar la gestión de los que impacten más significativamente y contribuyan favorablemente en el resultado en el año 2021.

### *Objetivos específicos:*

- Analizar y reconocer los componentes que integran los costos de distribución y comercialización de la empresa A.J. & J.A. Redolfi.
- Diagnosticar el comportamiento y evolución de los costos de distribución y su impacto en el resultado de la empresa.
- Identificar si la estructura actual de distribución es la adecuada para el crecimiento esperado de ventas.
- Desarrollar para su implementación en la empresa procesos logísticos eficientes de gestión de costos de distribución.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la situación*

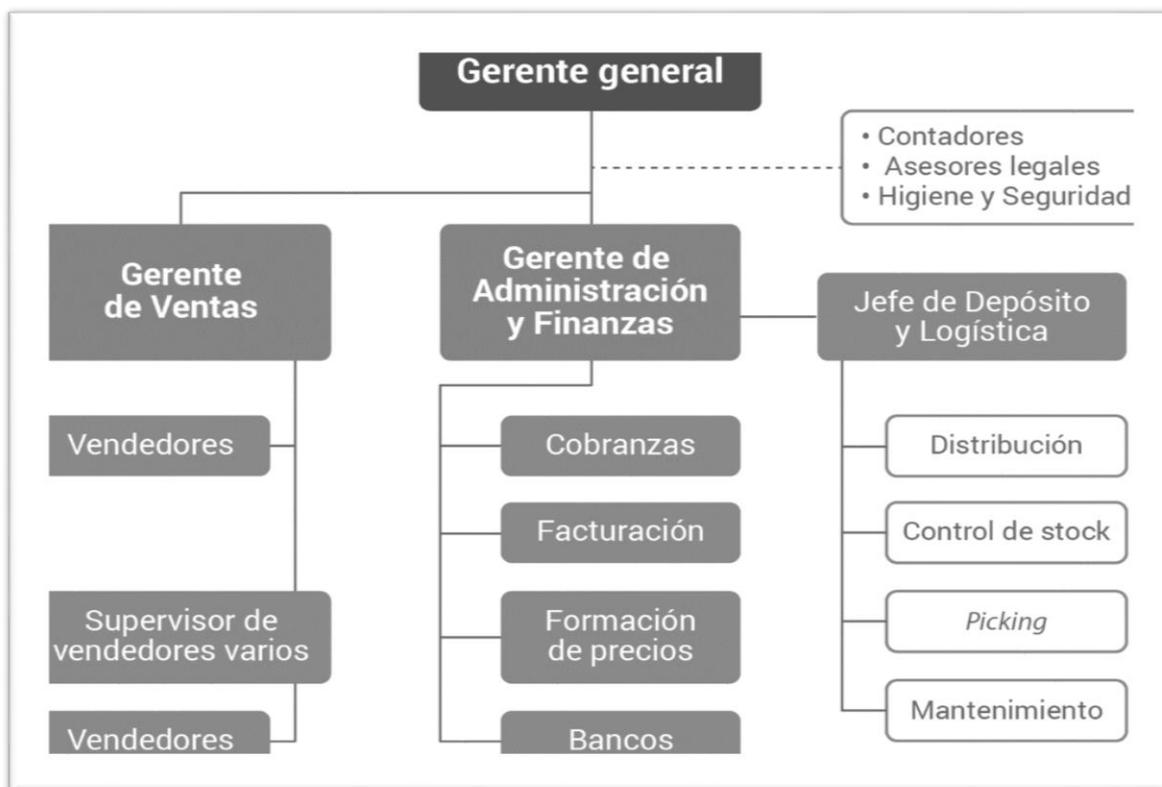
La empresa A.J. & J.A. Redolfi comercializa productos comestibles, bebidas, cigarrillos y perfumería entre otros de grandes empresas y marcas reconocidas. Tiene una experiencia de 50 años en el sector y se encuentra en el interior del país, en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Tiene el centro de distribución en esta localidad y cuenta con sucursales con autoservicio mayorista y ventas con distribución en las localidades de Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y Córdoba. Distribuye sus productos en la totalidad de la provincia de Córdoba, llegando al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Actualmente cuenta con aproximadamente 6000 clientes, el 80% de las ventas son de contado y el resto tiene un plazo de cobranza inferior a los 21 días. Su cartera de clientes está compuesta por despensas, kioscos, minimercados, bares y restaurant. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior del país. Su estrategia está centrada en la satisfacción del cliente y en los precios bajos y competitivos. La competencia en este rubro es altísima y los clientes pueden cambiar de proveedor con facilidad. Los competidores directos son mayoristas y empresas con preventistas y entregas a domicilio. No cuentan con una estrategia de publicidad planificada. Si patrocinan eventos y equipos deportivos y los vehículos se encuentran ploteados.

La visión de la empresa A.J. & J.A. Redolfi es ser una empresa líder en el mercado mayorista, poseer una cartera diversificada de proveedores, marcas y productos, buscando solvencia y rentabilidad. La misión atender todas las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de distribución de excelente calidad, variedad en productos y marcas sustentado por la amplia experiencia en el sector. Los valores son los característicos de las empresas familiares del interior de la provincia, con base en el respeto, la confianza, el esfuerzo y dedicación; la honestidad; con responsabilidad comunitaria y con orientación a cuidar al cliente. Para llevar adelante la logística cuenta con 3 vehículos para la supervisión, 5 utilitarios más pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

Tiene una nómina de 140 empleados y 25 vendedores. No tiene área de recursos humanos, la administración se encarga de la liquidación de sueldos. La empresa tiene muy buena relación con los empleados que mantienen y comparten los valores de la empresa familiar. No hay proceso de selección de empleados ni capacitación previa al ingresar al puesto. Y presenta muy baja rotación, los empleados continúan con ellos trabajando, lo que manifiesta

la presencia de confianza y comunicación. Los empleados se rigen por el convenio de empleados de comercio. El organigrama de la empresa es el siguiente:

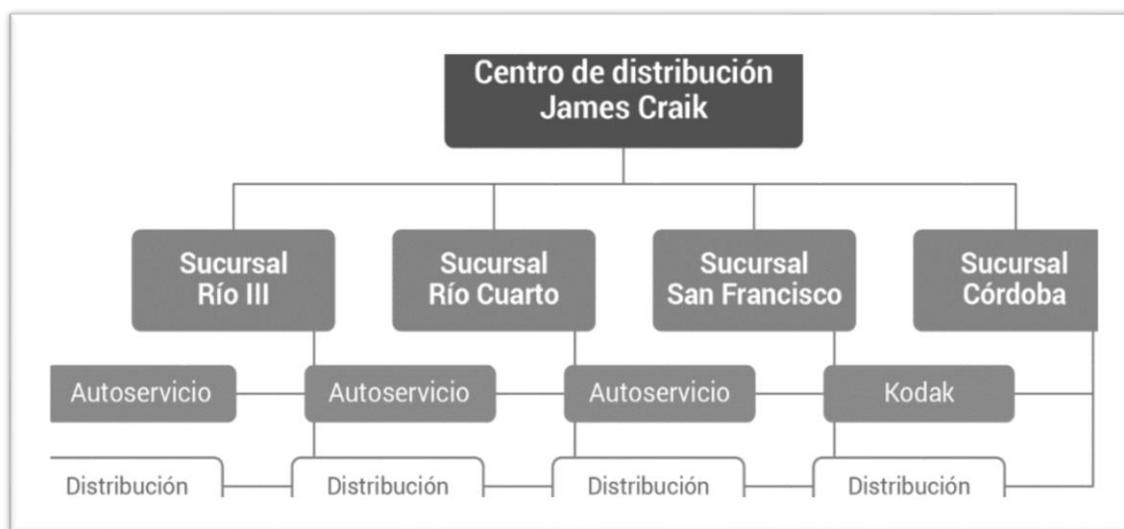
Figura 1



Organigrama de la empresa. Fuente: proporcionado por A. J. & J. A. Redolfi.S.R.L.

En esta empresa y por la característica de la actividad que desempeña, el área comercial y de distribución constituyen factores claves para su correcto y eficiente desarrollo. El organigrama de Redolfi que detalla el centro de distribución y sus sucursales se muestra en la Figura 2.

Figura 2



Organigrama del centro de distribución y sucursales. Fuente: proporcionado por A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi tiene dos sectores diferenciados pero que trabajan en forma conjunta la comercialización y la distribución. Con respecto a la comercialización la empresa tiene un plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna. El principal objetivo del plan consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. La sociedad ante las limitaciones de espacio para poder realizar compras a mayor escala, diseñó la creación de un nuevo centro de distribución que va a aportar beneficios a la hora de preparación de pedidos, mayor control sobre el vencimiento de la mercaderías, evitar desabastecimientos o quiebres de stock. Las fuentes de financiamiento que posibilitaron afrontar las inversiones del proyecto fueron: venta de su estructura actual, depósitos y oficinas; venta y loteo de parte de un predio de 84 hectáreas donde se construyó el centro de distribución y alquiler a productores de las restantes hectáreas. Este proyecto fue muy bien pensado y llevado a cabo sin que la estructura financiera de la empresa se viera afectada.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi ha invertido y se ha financiado con terceros ya sea entidades bancarios o proveedores en el último año para la adquisición de rodados inmovilizando un 36% de sus activos. Pero no capacitó a su personal, ni invirtió en tecnologías ni diseñó un modelo de prevención para que el mantenimiento no sea un rubro que afecte su estructura de costos. El área de depósito les ha generado problemas, dado que el personal no se encuentra capacitada tanto en logística como para el puesto de chofer.

### *Análisis de Contexto*

Para describir el contexto en el que está inmerso la organización se utiliza la herramienta Pestel para hacer un análisis descriptivo del entorno, los factores externos más relevantes y su impacto en las estrategias de la compañía. Este permite detectar las oportunidades presentadas o actuar ante posibles riesgos. La técnica consiste en describir el entorno según los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o ambientales y legales:

-Factores políticos: en este análisis se analizarán las decisiones gubernamentales que favorecen o limitan el desempeño de las empresas. Podemos mencionar dos medidas que impactan directamente en A.J. & J.A. Redolfi, la primera el programa de precios cuidados y precios máximos que impacta en kioscos, almacenes, autoservicios y supermercados, estando estos dos últimos expuestos a mayor control de cumplimiento que superficies más chicas. La segunda medida de gobierno que impacta en este momento es el cierre debido a medidas de prevención o aislamiento, los restaurantes, bares y hoteles que deben cerrar o restringir sus horarios afectan directamente a la demanda ya que son parte importante de los clientes de esta empresa.

-Factores económicos: en este análisis se hace referencia los temas económicos que puedan afectar a la compañía. En este aspecto Argentina tendrá una recuperación lenta, tendrá que promover el consumo, impulsar la producción, que las fábricas recuperen su capacidad instalada y que crezca el poder adquisitivo de las personas. El año 2020, nos dejó indicadores como pobreza 42%, desempleo 11%, inflación 36% y una retracción de la economía del 9.9% (INDEC, 2021). El consumo masivo que vimos en los supermercados y autoservicios solo en el mes de marzo fue excepcional, los demás meses evidenciaron una marcada comparación negativa en relación al año anterior. La empresa A.J. & J.A. Redolfi ha sufrido la aceleración de precios de los rubros más grandes que comercializa que son alimentos, bebidas, artículos de limpieza y cuidado personal.

-Factores sociales: este análisis señala aspectos de la sociedad que pueden contribuir al bienestar o afectar negativamente a la empresa. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra la pobreza y desempleo, y se calcula que la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal. Los clientes se vuelven más selectivos a la hora de comprar dado el presupuesto acotado de cada uno, a que no todos han recuperado sus empleos y que la canasta

básica migro a cubrir otras necesidades. La caída del poder adquisitivo del argentino medio y niveles socio económicos bajos sigue golpeando la capacidad de compra.

-Factores tecnológicos: la transformación digital para las empresas en estos tiempos tan desafiantes, significa en muchos casos la supervivencia o no de sus organizaciones. Es necesario repensar el modelo de negocio, la oferta digital, los procesos y la interacción con nuestros clientes para que exista una verdadera transformación. El comercio electrónico avanza a pasos agigantados y los clientes exigen rapidez, compromiso y certezas. Los clientes están demandantes, no espera porque otro proveedor lo entregue en el día. Cada día nos trae un avance tecnológico pero no son aprovechados (CADAM, 2020).

-Factores ambientales: todas las empresas producen residuos o efluentes que contaminan el ambiente, existen en Córdoba leyes provinciales que regulan estas actividades de impacto ambiental. También a nivel nacional hay leyes creadas a fines de prevenir efectos negativos o minimizar los mismos, ambas demoradas en sus exigencias por que exige de las empresas a veces inversiones que no están en condiciones de afrontar, en este momento se está tratando de crear conciencia ambiental hasta que todas las organizaciones logren incluir el cuidado del medioambiente dentro de sus procesos diarios. También ofrecen ayudas o promociones para realizar de a poco el cambio en las organizaciones.

Otro factor del tipo ecológico que es tendencia es la nueva era de alimentación consciente y sustentable, los consumidores se están volcando en Latinoamérica a consumir alimentos sustentables de origen vegetal (CADAM, 2020).

-Factores legales: las empresas deben cumplir la ley del país donde está su organización. A.J. & J.A. Redolfi debe considerar todas las actualizaciones de paritarias del gremio de la alimentación, las reglas y disposiciones establecidas en cuanto a seguridad e higiene de sus establecimientos y personal, las leyes tributarias nacionales, provinciales y municipales. Y puede hacer uso también de beneficios como exenciones o planes de promoción industrial que se adecuen a sus condiciones y proyectos.

### *Diagnóstico organizacional*

El análisis FODA creado es una herramienta de estudio de la situación de una empresa analizando sus características internas y estableciendo sus debilidades y fortalezas y el análisis externo, amenazas y oportunidades que nos permitirá diagnosticar su posición actual:

*Fortalezas:* atributos, habilidades y capacidades positivos que la empresa posee y que le permiten alcanzar sus objetivos.

- La empresa posee una amplia experiencia y conocimiento de mercado.
- Gran variedad de productos con precios competitivos.
- Cobertura geográfica.
- Baja rotación de personal.
- Bajo nivel de endeudamiento.
- Buena relación con los proveedores.
- Apoyo a los nuevos clientes en la apertura de sus locales.
- Estrategia de diferenciación de sus competidores.
- Construcción del nuevo centro de distribución.
- Empresa familiar, sus empleados comparten sus valores, hay confianza y comunicación.

*Debilidades:* factores desfavorables que dificultan alcanzar sus objetivos.

- No posee área de recursos humanos y capacitación del personal.
- Modelo de negocio obsoleto tecnológicamente.
- No posee un sistema de gestión interna.
- Falta de estrategia publicitaria.
- Altos costos de almacenamiento.
- Incremento en la inmovilización del activo.
- Costos elevados de distribución.

*Oportunidades:* fuerzas de carácter externos no controlables por la organización que constituyen elementos positivos o de crecimiento.

- Desarrollar los medios digitales para la venta.
- Oportunidad de nuevos mercados.
- Nuevas líneas de producto, por ejemplo de consumo sustentable.
- Utilización de nuevas líneas de financiación como *leasing* o *renting* para el crecimiento del sector de distribución.

*Amenazas:* también son fuerzas externas contrarias a las oportunidades pueden constituir un problema para la organización.

- Situación económica del país que no se recupera.
- Competencia agresiva.
- Aumento de precios.
- Aumento de paritarias laborales.
- Los clientes pueden cambiar rápidamente de proveedor.
- Régimen del gobierno sobre precios.
- Los supermercados están migrando a un modelo de compra por bulto.

(Mercamax – Cordiez), (Punto Mayorista-Walmart).

El identificar y evaluar cada uno de los resultados, la empresa podrá avanzar hacia sus objetivos ubicando sus puntos débiles y transformándolos para responder al mercado que es tan cambiante y exigente. Aprovechando sus mejores cualidades y tomando las oportunidades para crecer y transformarse. La cadena logística debe reinventarse. El cambio es permanente y tiene dos características: velocidad y volatilidad. Con el comercio electrónico la venta cambio, la rapidez en la entrega determina o no la pérdida del cliente. Los desafíos de la logística requieren invertir en equipos, sistemas y en tecnología que administre este cambio (CADAM, 2020).

#### *Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera*

La empresa Redolfi no presenta en el corto plazo un problema de liquidez en cambio en el largo plazo el endeudamiento viene subiendo de periodo a periodo. El activo aumento un 26%, siendo el rubro que más se destaca bienes de uso cuya suba fue mayor al 65%. El pasivo también aumento siendo pasivo no corriente, préstamos bancarios, el de mayor incremento. La evolución del patrimonio neto si es significativa en los últimos tres periodos analizados ya que marca un descenso importante en relación al pasivo.

Los costos logísticos se dividen en costos de transporte o distribución, almacenamiento o inventario y costos de gestión. Los costos de transporte tienen una participación alrededor del 40% en el gasto total de la empresa y aumentaron 21% con respecto al año anterior. En el último año la empresa adquirió rodados y renovó su flota automotor. Se infiere que el préstamo bancario del último periodo por importe similar a la inversión se solicitó para este fin generando elevados costos financieros y provocando alta inmovilización del activo, que podrían haberse

evitado o reducido con un plan de inversión o con la utilización de herramientas como el *leasing* o *renting*. La incorporación de rodados ascendió al 53% del total de altas de bienes de uso.

Los costos de almacenamiento en este último periodo son aquellos para los que la empresa si trazo un proyecto de inversión con etapas y fuentes de financiamiento bien definidas. Para afrontar las inversiones vendió parte de su estructura actual, depósitos y oficinas; loteo y vendió parte del predio donde se construyó el centro de distribución reflejada en el activo en las cuentas mejora edificio, maquinarias e instalaciones. Este rubro constituyo el 47% de las altas del activo. Su participación en el gasto total de la empresa asciende a 22% y tuvo un incremento con respecto al periodo del 14%.

Por último los costos de gestión se puede decir que se encuentran diluidos en otras áreas y no concentrados y están requiriendo hoy especialización y actualización.

Los costos de distribución se descomponen en: combustible, depreciación de rodados, adquisición de neumáticos, mantenimiento y reparación de vehículos, seguros, patentes, sueldos y cargas sociales del personal, costos del capital propio, uniformes, rastreo satelital y costo financiero. Los rubros que más crecieron por encima del 15% fueron combustible, seguros, mantenimiento rodado, sueldos y cargas sociales y depreciación de los vehículos.

Las ventas del último periodo crecieron 16% mismo porcentaje que aumentaron los gastos totales, a un costo de venta que mantuvo su proporción constante, no permitieron que la empresa tuviera mayor resultado positivo repitiendo el mismo porcentaje del año anterior.

Trabajar activamente en determinar los costos de distribución que pueden ser disminuidos permitirá a la empresa optimizar la gestión en la logística en general, logrando obtener mejores resultados económicos. Esta empresa está decidida a crecer, comenzó con la construcción del centro de distribución, adquirió todas las maquinarias e instalaciones que requería para un eficiente uso y renovó su flota automotor, las etapas que siguen consistirán en la compra de mercaderías para llenar el nuevo espacio de almacenamiento y lanzarse al mercado en busco de nuevos clientes a los que ofrecerles precios más competitivos. Es importante no dejar de lado los costos de distribución ahora que se detectó su incremento y estar preparados con una gestión optima de los mismos, con los avances tecnológicos que requieren, la capacitación del personal para que el nuevo desafío tenga bases sólidas y se lleve adelante con total éxito.

## Marco Teórico

Este apartado contiene el conjunto de investigaciones, teorías y conceptos claves en los que se apoya este trabajo. Se buscó información acerca del concepto de logística, su evolución, los pasos necesarios para la optimización de costos de distribución, sistema de gestión de transportes, sistema de costos, las nuevas estrategias y las nuevas infraestructuras que agilizan el trabajo de distribución. Al final del primer cuarto de siglo, se intentó analizar la productividad, eficiencia y rentabilidad. Este conjunto de procedimientos dieron nacimiento a la contabilidad de gestión y dentro de ella a la contabilidad de costos.

El transporte: es el area operativa de la logistica que desplaza y posiciona geograficamente el inventario. Debido a su importancia fundamental y a su costo, el transporte ha recibido considerable atención por parte de la administración. Los sistemas logísticos deben implementar el transporte que minimice el costo total del sistema. Satisfacción del cliente: el método más sencillo y más aceptado de definirla se conoce como confirmación de la expectativa. En otras palabras, si se cumplen o se superan las expectativas del cliente acerca del desempeño del proveedor, el cliente estará satisfecho. Si por el contrario, el desempeño percibido por el cliente es menor al esperado, estará insatisfecho (Bowersox, Closs y Cooper, 2007).

Horngrén, Datar y Foster (2012), identifican cuatro factores claves para el éxito que las empresas deberían considerar para medir su desempeño respecto de lo que esperan los clientes. Factores claves para el éxito: Costo y eficiencia: reducir el costo de los productos permitirá satisfacer sus aspiraciones respecto de las utilidades con precios que les permiten competir. Calidad: los clientes esperan y exigen buena calidad en los productos, como también en la atención previa, durante y posterior a la venta. Tiempo: en este sentido la empresa debe ser ágil en su respuesta a las exigencias de mercado y respetar los plazos comprometidos, estas cuestiones han adquirido una relevancia que no existía. Como el tiempo es un factor de costo, y se trata de reducir costos, no puede desatenderse. Innovación: la globalización implica que la empresa compita con muchos oferentes que llegan a los clientes a través de internet, televisión, prensa, etc. Esta realidad ha impuesto la necesidad de llevar adelante un mejoramiento continuo para retener al cliente.

Gómez Aparicio (2014) describe el diseño de la red logística y define a la logística como la administración del inventario, almacenaje y transporte, todo integrado en una red. La meta es apoyar los requerimientos operativos y abastecer al cliente. Es un reto coordinar la capacidad funcional de la cadena de logística, todo al más bajo costo, o que sean mantenidos al mínimo.

Lo importante no es solo el control o la reducción de los costos sino conseguir a través de la capacidad logística una ventaja competitiva. El costo del desempeño logístico para llevarla a cabo es un gasto importante para casi todas las empresas. Minimización del costo: el concepto de costo total no se había utilizado en la logística, se concentraba la atención en lograr el costo más bajo posible para cada función individual de la logística con poca o ninguna visión en los compromisos del costo total integrado. Los administradores solían concentrarse en minimizar el costo de las funciones, como el transporte, sin esperar que tal esfuerzo consiguiera los costos combinados más bajos. La implementación de un costo del proceso logístico efectivo significa aun un desafío.

Orjuela Castro, Suarez Camelo, y Chinchilla Ospina (2016), realizaron una revisión de la literatura sobre las metodologías para el costeo en las cadenas de suministro con énfasis en los costos logísticos. Las actividades logísticas organizadas pueden derivar en la reducción de los costos totales, reducir los conflictos en operaciones internas y mejorar el servicio al cliente. La logística ha generado ventajas competitivas y requiere la evaluación de los costos para los diferentes agentes de la cadena de suministro. La forma en que se relacionan los procesos y la administración moderna ha generado nuevos desafíos en la contabilidad empresarial. Se requiere optimizar y coordinar de manera adecuada el flujo de información a lo largo de la cadena de valor. Algunos de los sistemas utilizados pueden ser sistemas tradicionales de contabilidad, costeo basado en actividades, costeo de la cadena de valor y costeo por objetivos y mejoramiento continuo. Los costos logísticos no son un concepto nuevo pero su evolución ha sido constante, impulsada por la competitividad como directriz y guía para el éxito de los negocios.

En los años 60, distintos hechos económicos y sociales significaron una auténtica revolución económico-cultural que afectó a la contabilidad, entre ellos se pueden mencionar la explosión del consumo masivo de algunos productos, la aparición de grandes grupos económicos o empresas multinacionales y el avance de los medios de comunicación. Esta nueva realidad puso a prueba a la gestión que ya enfrentaba una toma de decisiones cada vez más compleja. Además la concepción que consideraba al costo de los productos como único, no resultó suficiente. Se puso de manifiesto que hay distintos costos y así paso a integrarse la contabilidad de gestión. Dentro de esta encontramos la contabilidad de costos, definido como un sistema de información acerca de la actividad productiva de la empresa, que es relevante para la planificación y el control de la gestión, proporcionando información útil para la toma de decisiones (Lucero, Luparia, Medina y Perez Vaquer, 2017).

El sistema de transporte, puede determinar parte del avance o retroceso de las organizaciones, debido a que el éxito de la cadena de suministro está estrechamente relacionado con su diseño y uso adecuado. El transporte es el responsable de mover productos terminados, materias primas e insumos, entre empresas y clientes que se encuentran dispersos geográficamente. También es uno de los puntos clave de la satisfacción del cliente. Sin embargo, es uno de los costos logísticos más elevados y constituye una proporción significativa de los precios de los productos. Los costos asociados al transporte están involucrados directamente con la relación que se tienen con los proveedores, clientes y competidores. Se destaca la existencia de organizaciones que actualmente se encarguen de efectuar todas las operaciones de traslado de materias primas, bienes y productos, que cuentan con todas las herramientas, procesos y flota de vehículos que permiten garantizar un servicio ágil, seguro y eficaz, y que permitan cumplir con los plazos estipulados con los clientes, que hacen propios los cambios comerciales y permiten a las organizaciones el crecimiento de su economía sin utilizar recursos en la distribución, sino tercerizando el servicio. (Barón , Barrios, Avila, Guzman y Bonolys, 2017).

Muchos son los informes, manuales y libros que basan su trabajo de investigación en aplicar metodologías para la optimización de los costos logísticos. La logística hoy en día es una de las áreas más importantes en las organizaciones, no en vano hay empresas dedicadas exclusivamente al desarrollo de esos procesos.

Todos los autores coinciden en que las empresas presentan permanentemente la necesidad del mantenerse competitivas, por lo tanto debe responder con rapidez a los cambios que se producen día a día y aluvión de ofertas de productos y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Para ello se impone a las empresas que se dediquen a generar procesos de mejora continua en todos los aspectos organizativos. La mejora continua es un desafío permanente y no prestarle atención atenta contra la permanencia en los mercados con el consiguiente perjuicio económico. Los propósitos de un sistema de gestión de costos son la planificación, control, evaluación del personal y las actividades y proveer información para la toma de decisiones a los administradores.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Problema identificado*

El gasto de transporte presenta un incremento en los últimos periodos. El área de distribución tuvo un aumento de tamaño por la incorporación de rodados a la flota pero aún tiene altos costos en mantenimiento de los vehículos usados, carece de tecnología requerida para un manejo eficiente de la gestión logística y el personal no está capacitado, no poseen lineamientos, roles y funciones bien definidas. No existen controles de carga, ni medición del uso de la capacidad instalada de cada reparto y de la flota en su totalidad. No tiene un buen sistema de control interno que permita el cálculo y el costeo de cada unidad de transporte, por lo que algunos gastos se hacen difícil reconocerlos y asignarlos.

### *Justificación*

Los costos de distribución representan una importante fracción del precio total del producto sobre todo en empresas comerciales y de distribución de productos de consumo masivo como es Redolfi. Se justifica la necesidad de creación de una red de distribución de productos de consumo eficiente para garantizar la competitividad de la empresa, en un mercado creciente y demandante y poder asegurar la satisfacción de los clientes. La optimización de los tiempos, el mejor aprovechamiento de los espacios, la minimización de los costos y que el área le aporte valor agregado a la cadena logística son los pilares de una gestión competente y eficaz. Los conductores y el personal de apoyo a la gestión de transporte deben tener un entrenamiento en seguridad, prevención de riesgos, calidad del servicio y mantenimiento de rodados para que los costos sean mínimos y los indispensables para su funcionamiento. Esta empresa no tiene implementadas ningunas de estas prácticas lo que se evidencia en el aumento de sus costos de distribución, falta de previsión en la adquisición de los rodados, entre otras.

### *Conclusión diagnóstica*

La empresa Redolfi necesita estar preparada para el crecimiento planteado en sus objetivos de corto plazo, esto incluye a todas las áreas de la compañía. El área de distribución no acompañó en pro de la mejora continua al cambio de centro de distribución, si adquirió los rodados pero falta mucho para que la gestión de logística sea óptima. Minimizar los gastos de distribución le permitirá bajar los precios y diferenciarse de la competencia. Pero de no sumarse a la transformación digital que exige este sector los costos que hoy ya están en aumento provocarían perjuicios económicos a la empresa. Por todo lo mencionado es que se vuelve fundamental diseñar un sistema de gestión de la cadena logística, que le permita obtener información relevante en el momento preciso para la rápida acción y la toma de decisiones correctas. Un sistema que incluya mejorar las competencias del personal, optimizar el aprovechamiento de los espacios para obtener el máximo rendimiento, tomar una previsión para la próxima renovación del capital automotor, que incluya decisiones de mantenimiento preventivo sobre los vehículos, que acompañe el avance tecnológico y el crecimiento del mercado digital, todo esto le permitirá tener costos mínimos y contar con precios óptimos y diferenciarse de la competencia no solo por la estrategia utilizada sino por ser innovador y mantenerse modernizado y en alcance de las nuevas tendencias de consumo.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance*

El alcance de este reporte de caso cubrirá el análisis de los costos logísticos totales con especial relevancia en los costos de distribución, su composición, variación y comportamiento y en el personal del área de logística con el objetivo de lograr la implementación de una óptima gestión de los mismos para el periodo julio a diciembre del año 2021 de la empresa A.J. & J.A. Redolfi domiciliada en la localidad de James Craik en el interior de la provincia de Córdoba cuya actividad comercial implica la comercialización y distribución de productos alimenticios en toda la provincia de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis , en su centro de distribución en James Craik, y en los autoservicios de las localidades de Rio Cuarto, Rio Tercero, San Francisco y Córdoba.

### *Limitaciones*

Las limitaciones del presente reporte de caso hacen referencia a que los propósitos de un sistema de gestión de costos como la planificación, control, evaluación y necesidad de proveer información para la toma de decisiones a los administradores son común para muchas empresas actualmente. Sin embargo, la implementación de este plan de optimización de los costos de distribución está realizado para ser aplicado en el área de logística y distribución en la empresa A.J. & J.A. Redolfi, de la localidad de James Craik, dejando afuera al resto de las compañías del sector de similares características.

### *Recursos Involucrados*

Los recursos necesarios para llevar adelante este proyecto son principalmente intangibles, económicos y recursos humanos. Y recursos tangibles con la incorporación de unidades a la flota vehicular aunque sea por *renting*. Para vender los rodados de la flota vehicular de mayor antigüedad se contará con los recursos físicos y recursos humanos del área de finanzas ya que se obtendrá un valor económico que debe incorporarse al activo de la compañía y se utilizará en la compra de mercaderías.

Tabla 1 *Presupuesto.*

<b>Acción</b>	<b>Detalle</b>	<b>Periodo</b>	<b>Importe mensual</b>	<b>Importe Semestral</b>
Diseño del plan.	Honorarios contador asesor mensual	Julio 21	\$90.000	\$90.000
Implementación y puesta en ejecución del nuevo sistema de gestión logística.	Honorarios contador asesor mensual	Agosto 21	\$ 90.000	\$90.000
Control de flota.	Costos <i>Fleet Management</i> por mes	Setiembre a Diciembre 21	\$40.000	\$160.000
Capacitaciones realizadas al área de distribución y mantenimiento.	Costos de cursos de capacitación para los empleados por mes	Setiembre a Noviembre 21	\$ 25.000	\$75.000
Adquisición de rodados por <i>renting</i> .	Canon <i>renting</i> unitario por la adquisición de 5 utilitarios por mes	Setiembre a diciembre 21	\$88.285 unitario \$441.425 (5 unidades)	\$1.765.700
Control, Mejoras y resultados obtenidos.	Honorarios contador asesor mensual	Diciembre 21	\$ 90.000	\$90.000
<b>Total presupuestado</b>				<b>\$2.270.700</b>

Fuente: Elaboración propia

La capacitación del personal del área de logística se llevara a cabo con la contratación de especialistas de la empresa de RDA que tiene un costo mensual de \$25.000 y se llevará adelante durante 3 meses. El costo del servicio de *fleet management* brindado empresa RDA asciende a \$40.000 mensuales por el manejo de la flota automotor. Y por último la incorporación de rodados por medio del *renting* tiene un costo promedio aproximado entre el 3% y 5% anual del valor del vehículo a adquirir. En este caso se incorporarán 5 utilitarios marca Renault Kangoo 1.5 Dci *Stepway* cuyo valor es de \$2.558.000 pesos modelo 2021 0 Km, lo que arroja un presupuesto mensual de \$ 441.425. El último recurso es el del contador asesor que se registrá por los honorarios determinado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas para la tarea a desarrollar y asciende a \$90.000 por cada mes el que participa del desarrollo del plan.

*Actividades específicas a desarrollar, responsables y marco de tiempo de realización.*

El plan de implementación para reducir y optimizar los costos de distribución de la empresa A.J. & J.A. Redolfi consiste en los siguientes pasos:

1. Vender los rodados que no fueron incorporados en el último periodo.
2. Capacitar al personal de logística sobre el mantenimiento de las unidades okm.
3. Contratar el sistema de *Fleet Management* que brinda la empresa RDA para la administración eficiente de la flota automotor.
4. Adquirir las unidades necesarias para llevar a cabo la distribución a través del sistema de *renting*.

El primer paso del plan considera la venta de los rodados que no son Okm de esta forma se reducirían los gastos en mantenimiento de vehículos, las depreciaciones, seguro, patentes e impuesto automotor de todas las unidades más deterioradas y obsoletas. Contar además con la liberación de recursos económicos que pueden ser destinados a la compra de mercaderías en gran escala para abastecer el nuevo centro de distribución.

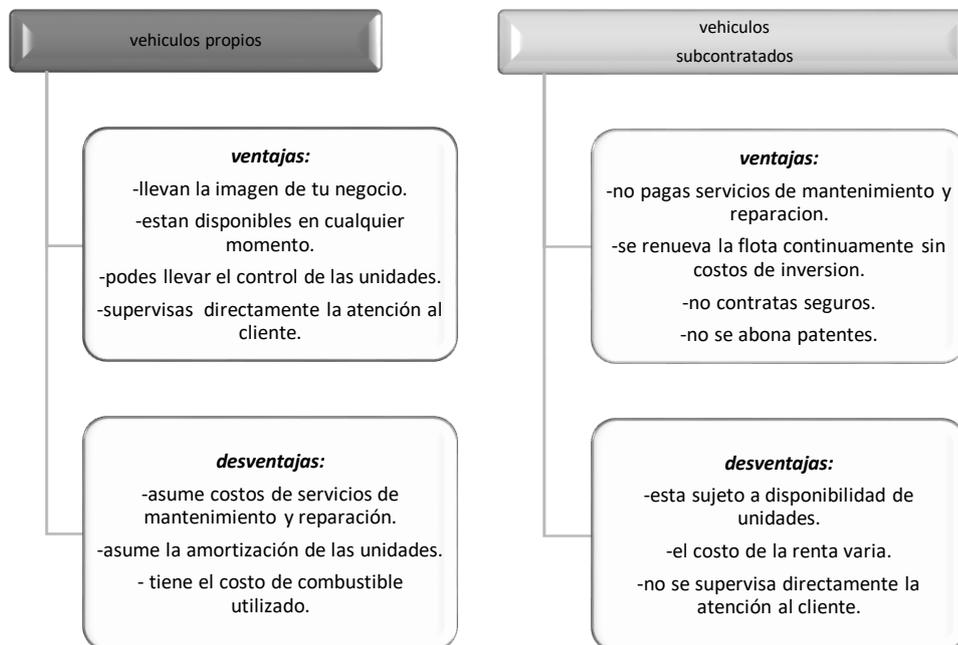
El segundo paso está destinado a la gestión de la flota e implica tener conocimiento y control en múltiples aspectos. Hoy se volvió imprescindible contar con profesionales que coordinen y administren los activos de una empresa, la realidad es que a pesar de tener una flota en condiciones óptimas no siempre es un proceso perfecto y una unidad desatendida termina por generar pocos ingresos o en caso peores por malgastar los activos. Nace así la necesidad de mantenimiento preventivo. Un programa eficiente que prevenga posibles ineficiencias o futuros gastos de mantenimiento evita los costos innecesarios que podrían ahorrarse y destinarse a otras áreas de la empresa. La inversión en prevención es el ahorro de mañana. Para lograrlo es fundamental capacitar a los involucrados. El conocimiento impartido sobre los vehículos a los conductores y los encargados de la flota. Las capacitaciones colaboran en prolongar la vida activa de las unidades y mejoran sus funcionamientos. Un tratamiento correcto de la flota, por quienes la coordinan y por quienes las utilizan, también evita gastos innecesarios. Mantener en alza los rendimientos de la flota vehicular es el resultado de múltiples factores, herramientas intangibles y del vínculo entre los distintos actores que se ven involucrados en el tratamiento de la gestión. Para llevar adelante la capacitación se pueden contratar los servicios

de la empresa RDA *Renting* S.A. que cuenta con un servicio de relevamiento y capacitación para el área logística adaptado a cada organización con propuestas y herramientas innovadoras para incrementar el rendimiento de la flota automotor.

El tercer paso consiste en la contratación del servicio *Fleet Management* que es un servicio global que apunta dado el conocimiento profundo que tienen sobre el mercado en su conjunto en optimizar los recursos, potenciar la productividad y eficiencia de las organizaciones. El servicio es integral y comprende acciones desde el relevamiento inicial de la estrategia de movilidad de la compañía hasta la administración de la flota propia. *Fleet Management* es un producto pensado para aquellas compañías que tienen flota propia pero que necesitan de una solución integral para todas las gestiones asociadas a su flota, desde el mantenimiento preventivo y correctivo, manejo de documentación y administración de vencimientos, gestoría e infracciones entre otros. Este servicio *Fleet Management* es brindado por RDA *Renting* S.A. y se especializa en la gestión de flotas vehiculares para empresas para minimizar o eliminar los riesgos y costos mejorado la eficiencia y la productividad de la organización. El objetivo de este sistema de gestión de flota permite reducir hasta en un 20% el costo operativo del área de logística de la empresa.

Antes de desarrollar el último punto se plantearan las ventajas y desventajas de contar con una flota propia y subcontratar unidades a través de arrendamiento. En este reporte de caso se considera optima la combinación de las dos opciones para llevar a cabo la logística de la empresa A.J. & J.A. Redolfi. Por ser una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios es necesario contar con flota propia pero nueva y que pueda ser mantenida en excelentes condiciones y rendimiento eficiente dado el uso frecuente y constante que se le da a los vehículos.

Figura 3.



Ventajas y desventajas de mantener una flota propia o subcontratar. Fuente: elaboración propia.

El último punto de este plan de implementación para optimizar los costos de distribución consiste en adquirir a través del sistema de *renting* brindado por la empresa RDA *Renting* S.A. todas las unidades necesarias para llevar adelante la distribución a sus centros de venta y a los clientes de Córdoba, San Luis, La Pampa y Santa Fe. Debe complementar a la flota Okm actual y alcanzar de igual manera que se venía desarrollando la satisfacción de todos los clientes actuales. El *renting* es un medio de compra y uso de vehículos de flota que a diferencia del *leasing* es principalmente un sistema de gestión de flota a largo plazo. Incluye el costo de provisión del bien, los gastos habituales derivados del uso y disfrute del mismo como seguros, impuestos, mantenimiento y reparaciones. El servicio comprende todos los pasos desde el asesoramiento previo a la compra, de acuerdo a las necesidades que tiene el cliente, la compra efectiva de los vehículos, con todo lo que implica el patentamiento, contratación de seguros. Las ventajas no son solo económicas, por los precios diferenciales en el momento de la compra y tarifas menores en mantenimiento y reparación, sino también ventajas financieras, al brindar la posibilidad de acceso inmediato a los bienes sin necesidad de un desembolso importante, liberación de recursos presupuestarios, disminución de impuestos, entre otros.

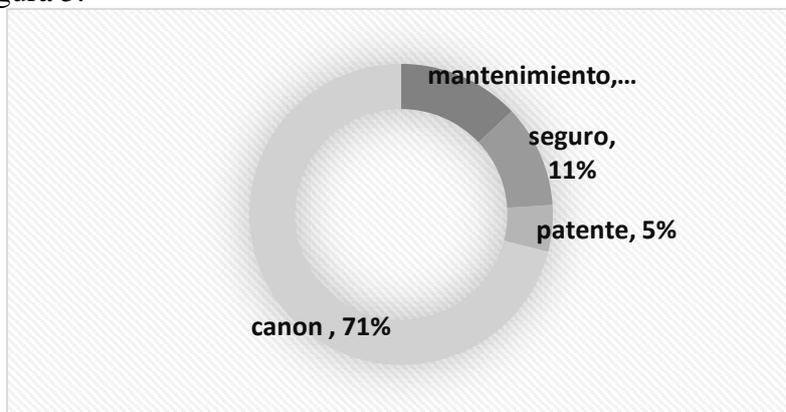
Figura 4.

ventajas económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro en los costos de flota por tercerización de la gestión y el mantenimiento del rodado.</li> <li>• Reducción de gastos ocultos ( tiempos de espera, reemplazo de rodados averiados)</li> <li>• Liberación de recursos económicos y humanos que pueden ser destinados al core bussines de la compañía. Estabilización y control de costos por el pago de una cuota fija mensual.</li> </ul>
ventajas financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita la inmovilización de capital, ya que implica el pago de cuotas mensuales.</li> <li>• No compromete la posición financiera del cliente, porque no implica la asunción de una deuda.</li> <li>• Permite el acceso a vehículos nuevos son inversiones de capital.</li> </ul>
ventajas de gestión y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercerización de la gestión y del mantenimiento del rodado.</li> <li>• Disponibilidad de información acerca de los automóviles, que permite la toma estratégica de decisiones empresariales.</li> <li>• Eliminación de tiempos internos dedicados al control.</li> </ul>
ventajas de contingencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema de <i>renting</i> asume los riesgos por el cliente, se adjudica la depreciación de la unidad utilizada, los riesgos mecánicos y el desgaste vehicular y la fluctuación de los costos de mantenimiento.</li> </ul>
ventajas corporativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorece la imagen externa de la compañía, por la renovación constante de rodados nuevos y modernos.</li> <li>• Mejora la imagen corporativa interna, porque beneficia la percepción que los colaboradores tienen a cerca de su propia empresa.</li> </ul>

Ventajas del *renting*. Fuente: elaboración propia.

Si bien el *renting* se adapta a cualquier sector de la industria o servicios, hoy está orientado a las empresas de logística y servicios. El *renting* es una alternativa de arrendamiento de bienes que están sujetos a un alto nivel de desgaste por uso o por obsolescencia, la opción es que las empresas no compren sus vehículos propios sino que los adquieran a través del *renting* sobre todo los vehículos utilitarios que son los que utiliza A.J. & J.A. Redolfi para realizar su distribución de productos alimenticios. El *renting* es una solución de movilidad. El servicio tiene un costo promedio de 5% anual del valor del vehículo, abarca también la administración de la flota, con servicios de mantenimiento programados en concesionarios y talleres homologados durante un plazo máximo de 3 años. RDA *Renting* S.A. posee acuerdos comerciales con las principales marcas automotrices, tanto para la obtener precios ventajosos con la compra de los vehículos como con turnos preferenciales en las redes de atención posventa. También posee acuerdos estratégicos con dos bancos, ICBC Y Banco Galicia para el fondeo y seguros AON para cubrir riesgos.

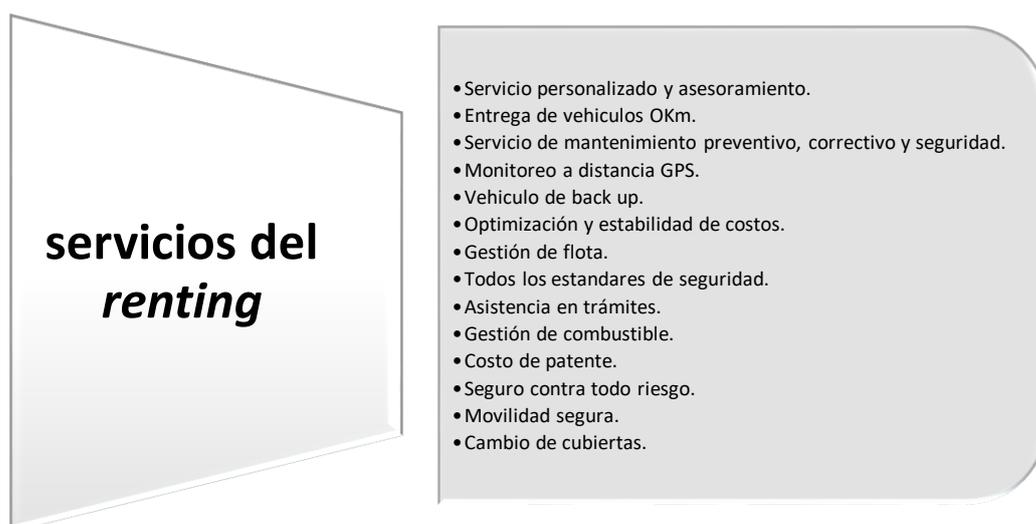
Figura 5.



Composición del costo del *renting*. Fuente: elaboración propia.

En promedio el servicio de *renting* representa del 10% al 20% de ahorro en lo que respecta al costo de financiación y de autogestión de una flota. La compra de los vehículos incluye las gestiones de alta y de seguro de las unidades. También contempla el acondicionamiento, ploteo, blindaje y la incorporación de todo tipo de accesorios. El servicio de RDA contempla el mantenimiento integral de los rodados en concesionarios homologados en todo el país, el contacto permanente con los usuarios para coordinación de citas de control y reparación, y toda gestión y apoyo en caso de siniestro.

Figura 6.



Servicios del *renting*. Fuente: elaboración propia.

Este plan de implementación para una gestión óptima de los costos de distribución se realizara en el periodo de Julio de 2021 a diciembre de 2021. Y sentará las bases para el año 2022 donde se espera la expansión de la empresa y el desarrollo de nuevas provincias. El plan consiste en limpiar los costos logísticos de todos aquellos que afectan directamente el resultado y que tiene que ver con vehículos obsoletos y el mantenimiento de los mismos. Lograr la capacitación del personal del área de logística para que estén preparados para un manejo eficiente de la flota okm, más la gestión integral prestada por RDA para finalizar adquiriendo rodados okm a través del *renting* sin límite alguno más que lograr la distribución de los productos, alcanzar la diferenciación con la competencia y lograr la pronta entrega logrando la satisfacción del cliente que es la estrategia de diferenciación de A.J. & J.A. Redolfi.

Figura 7.

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
1	ESTABLECER LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA LA OPTIMIZACION DE LOS COSTOS DE TRANSPORTE.	DIRECTORIO	■	■				
		CONTADOR ASESOR	■	■				
2	DISEÑAR EL PLAN DE ACCION PARA LA REDUCCION DE COSTOS DE TRANSPORTE.	CONTADOR ASESOR		■	■			
				■	■			
3	IMPLEMENTACION Y PUESTA EN MARCHA DE LA GESTION DE COSTOS LOGISTICOS.	AREA LOGISTICA		■	■	■	■	■
		RECURSOS HUMANOS		■	■	■	■	■
4	CONTROL Y EVALUCION DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS.	DIRECTORIO						■
		CONTADOR ASESOR						■

Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.

*Medidas de acción, control y medición.*

Tabla 2. Control y medición

Acciones a controlar	Valor actual	Valor Meta	Valor futuro	Medidas de acción	Responsable	Frecuencia
Disminuir los gastos de distribución, mantenimiento rodado, patentes, depreciación y seguros.	Total de gastos de distribución periodo 2020.	-20%		Venta de unidades obsoletas y de mayor antigüedad.	Directorio. Administración. Logística. Finanzas.	semestral
Disminuir los gastos de mantenimiento de la flota automotor recientemente adquirido y capacitar al personal.	Total de gastos de mantenimiento de rodado y gastos de capacitación al personal del periodo 2020.	-15%		Capacitar al personal del área de distribución y mantenimiento de flota.	Logística. Distribución. Mantenimiento. Recursos Humanos.	mensual
Reducir los gastos del manejo o gestión de la flota automotor.	Total de gastos y costos ocultos por el manejo ineficiente de la flota automotor del periodo 2020.	-20%		Contratar el sistema integral de gestión de flota, servicio de <i>fleet management</i> de la empresa RDA.	Logística.	mensual
Reducir la inmovilización del activo.	Total de gastos de distribución y logística del periodo 2020 y total del activo detalle de bienes de uso.	-50%		Incorporar vehículos por medio del <i>renting</i> .	Directorio. Logística. Distribución. Finanzas.	mensual

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones y Recomendaciones

El presente trabajo final de grado sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi permitió identificar luego de analizar y realizar el diagnóstico de la organización que en el último período la empresa se dedicó a ampliar su centro de distribución con el objetivo de realizar compras a mayor escala, superar sus limitaciones de espacio, poder tener mayor control sobre las mercaderías y evitar los desabastecimientos con el propósito de expandirse. Se observó también que invirtió en la compra de rodados financiándose con terceros e inmovilizando capital.

La empresa está decidida a crecer en el corto plazo, pero todas las áreas de la compañía deben acompañarla y se detectó luego de la inspección general que el área de distribución no trabaja en forma eficiente, que presenta costos altos como el de mantenimiento de sus vehículos, la depreciación de los bienes y los impuestos correspondientes a la propiedad de vehículos, que el personal no se encuentra capacitado para su puesto en la logística o distribución de mercaderías y que las inversiones para esta área no fueron bien planificadas desde el punto de vista de la financiación elevando los costos financieros.

Para reducir los costos de logística se propuso un plan de implementación de una gestión de costos eficientes eliminando o disminuyendo los gastos que afectan negativamente el resultado, que incluyó la capacitación del personal para que estén preparados para el manejo de la flota de modo integral, la venta de los rodados obsoletos que provocaban altos gastos en mantenimiento y se propuso la incorporación de unidades para el reparto de la mercadería a través del sistema de *renting* para lograr cumplir el objetivo de diferenciación con la competencia y logrando la satisfacción de los clientes con la pronta entrega.

Este plan de implementación de una gestión óptima en el manejo de los costos logísticos pretende acompañar y brindar un sostén para que la empresa pueda expandirse, desarrollar nuevas provincias y conquistar nuevos mercados sin incurrir en costos innecesarios ocasionados en el área de distribución y logística.

Durante el transcurso del avance del presente trabajo se observaron diferentes aspectos no explotados aun por la empresa A.J. & J.A. Redolfi y que le favorecerían para el cumplimiento de sus objetivos empresariales, por ejemplo en el sector de personal donde no hay procesos de selección de empleados ni capacitación previa al ingresar al puesto de trabajo, por lo que es recomendable crear el área de Recursos Humanos no solo para el reclutamiento y selección sino para acompañar al empleado, motivarlo, involucrarlo ya que es con la

participación y compromiso de todos los empleados que se llega el éxito del negocio y orientarlo para trabajar bajo normas específicas que aumenten los protocolos de seguridad e higiene en todas las áreas minimizando así riesgos para la compañía.

Por otro lado se recomienda optimizar la presencia de la empresa en las redes sociales y en la web ya que es un canal de ventas que no debe desaprovecharse, capta nuevos clientes, mejora el vínculo que los clientes actuales provocando relaciones más duraderas, aporta beneficios como la comunicación más fluida, construye una nueva imagen de la compañía, crea una reputación positiva, moderna, fortalece la marca y te vuelve referente del sector. La inversión en redes sociales es bastante más económica que el gasto en publicidad por lo que mejora los costos de comercialización. Sumarse a la tecnología digital le permitirá detectar nuevos hábitos de consumo, nuevos segmentos de mercado, ya que las redes sociales permiten segmentar la audiencia y detectar gustos y necesidades de los consumidores. Incluso se puede utilizar para la investigación y el desarrollo ya que además de detectar tendencias te puede servir para el lanzamiento de un nuevo producto y medir la aceptación del mercado, también con menor costos que una estrategia de marketing clásica.

Para finalizar para los directivos de la empresa A.J. & J.A. Redolfi una última recomendación que los invita a mirar a la empresa ya no como una empresa familiar sino como una compañía en expansión, no que cambien sus valores y su cultura pero que si se animen a la gestión de una empresa de mayor escala, una gestión innovadora, que la prepare para enfrentar nuevos retos que le garanticen el éxito y permanencia dentro del mercado.

## Referencias

- Almeida Martinez, M. E., Ludueña Correa, J. A., & Sigcha Vinueza, D. G. (2017). *Plan de negocios para la reducción de costos de distribución de la empresa Curier Urbano Express*. Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador, Carrera de Economía, Quito. Recuperado el 05 de mayo de 2021, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/9943>
- Barón , Y. A., Barrios, D., Avila, M., Guzman, A., & Bonolys, V. (2017). *Manual de Gestion Logistica del Transporte Y distribucion de Mercaderias*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 13 de 05 de 2021, de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/19210/60446830.pdf;jsessionid=F712E3B929F12D3A81378DDB3F1E9F1F.jvm1?sequence=2>
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, B. (2007). *Administracion y logistica en la cadena de suministros* (segunda edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 29 de abril de 2021
- CADAM. (2020). La nueva era de la alimentación consciente y sustentable. (M. Alonso, Ed.) *Revista virtual Cámara Argentina de Distribuidores y autoservicios Mayoristas*, 155, 50-56. Recuperado el 09 de abril de 2021, de <http://cadam.com.ar/revista/>
- CADAM. (2020). La reinención de la cadena Logistica. (A. Leirias, Ed.) *Revista virtual Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas.*, 155, 38-42. Recuperado el 09 de abril de 2021, de <http://cadam.com.ar/revista>
- CADAM. (2020). Venta electronica en mayoristas de productos de consumo masivo post pandemia. (J. C. Blanco, Ed.) *Revista Virtual Cámara Argentina de Distribuidores y autoservicios Mayoristas.*, 155, 32-38. Recuperado el 9 de abril de 2021, de <http://cadam.com.ar/revista/>
- Caprari Bonanno, E., & Juarez , E. M. (2017). *Optimizacion aplicada a la logística*. Proyecto de Grado, Universidad de la Defensa Nacional - Centro Regional Universitario , Faculta de Ciencias de la Administracion, Córdoba. Recuperado el 03 de mayo de 2021, de <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/1212/1/Proyecto%20de%20Grado%20Caprari%20Bonanno%20Ju%C3%A1rez.pdf>
- FADEEAC . (2021). <https://www.fadeeac.org.ar/>. Recuperado el 08 de Mayo de 2021, de <https://www.fadeeac.org.ar/departamento-de-estudios-economicos-y-costos/>  
<https://www.fadeeac.org.ar/departamento-de-estudios-economicos-y-costos/>

- Gomez Aparicio, J. M. (2014). *Gestion logistica y comercial*. España: Mc Graw Hill Education. Recuperado el 10 de mayo de 2021
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2012). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. Mexico: Pearson. Recuperado el 2 de Mayo de 2021, de [:/Users/Usuario/Downloads/CHARLES\\_T\\_HORNGREN\\_CONTABILIDAD\\_DE\\_COSTO.pdf](#)
- INDEC. (03 de 2021). <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>. Recuperado el 09 de abril de 2021, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>
- Lemme, G. (2017). *Diseño de procesos logísticos para la optimización del área de expedición de una empresa distribuidora*. Tesis final de Graduación, Universidad Siglo 21, Carrera Administracion, Córdoba. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13063/LEMME%20GERARDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lucero, B. I., Luparia, Z. E., Medina, S. G., & Perez Vaquer, M. G. (2017). *Costos para la gestión*. (U. N. Pampa, Ed.) Santa Rosa, La Pampa, Argentina: Libro de Textos para estudiantes universitarios. Recuperado el 02 de Mayo de 2021, de <http://www.unlpam.edu.ar/images/extension/edunlpam/QuedateEnCasa/costos-para-la-gesti%C3%B3n.pdf>
- Orjuela Castro, J. A., Suarez Camelo, N., & Chinchilla Ospina, Y. I. (2016). *Costos Logisticos y metodologias para el costeo en cadenas de suministro: una revision de la literatura*. Bogota Colombia: Cuadernos de Contabilidad. Recuperado el 13 de mayo de 2021, de <https://dx.doi.org/10.11144/Javeria-na.cc17-44.clmc>
- Oviedo Rodriguez, C. A. (2016). *Propuesta de cambio de la red de distribución de la empresa de consumo masivo Alicorp S.A.A para optimizar los costos de distribución asociados a la atención de clientes de la ciudad de Quillabamba - Cusco*. tesis de grado, Universidad Catolica Santa Maria de Arequipa, Ingenieria industrial, Arequipa - Perú. Recuperado el 04 de mayo de 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/198133232.pdf>