

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Optimización de estructura de Costos

Sistema de Costeo ABC para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Alumno: Contreras María Eugenia

Legajo: VCPB24724

DNI: 30.009.542

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

Argentina, 2021

Resumen

El presente trabajo final tiene como propósito dar a conocer el estudio que se realizó sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, en búsqueda de la optimización de los costos. El objetivo principal es diseñar un sistema de costeo por actividades que permitirá a la empresa planificar, controlar y evaluar las actividades generadoras de costos.

Se determinó la necesidad de informatizar los diferentes sectores, para enfatizar controles en los inventarios. La forma de mejorar la rentabilidad en empresas competitivas, como Redolfi se logra manteniendo los costos bajos.

Además, se detalla toda la información sobre la misma, sigue un análisis del contexto y uno específico sobre el problema a tratar. Posterior a esto, se realiza una revisión de autores sobre el sistema de costeos y se concluyó la implementación de un plan de sistema.

Palabras claves: *costos – sistema de costeo – centro de actividades – inventarios.*

Abstract

The following final paper has the purpose of publishing the research which was carried out to the company A. J & J. A Redolfi S.R. L in order to improve the costs. The main objective is to design a costing system per activities which will allow the company to plan, control and evaluate which of them generate costing.

It was determined the necessity to computerize the different sectors that can emphasize the inventory controls. The best manner to improve the profitability in competitive companies, such as Redolfi is by maintaining the costs low.

Furthermore, all the company information, a context analysis and a specific one about the issue to dealt with is detailed in the paper. After this, an author review is done about the costing system to conclude with the implementation of a system plan.

Key words: *costs- costing system- activity center- inventories.*

Índice

Introducción.....	3
Análisis de Situación	6
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de Implementación	18
Conclusiones y Recomendaciones	33
Bibliografía.....	35

Introducción

La organización objeto de estudio es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

Es una empresa que a través del tiempo ha demostrado su crecimiento, cuenta con aproximadamente 6000 clientes no solo cubre la provincia de Córdoba, sino que también llega al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde allí se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento de las cuatro sucursales del interior de la provincia situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Su estrategia se plantea marcando una diferencia con sus competidores prestando un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”

En todas las sucursales excepto en la ciudad de Córdoba la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicios mayoristas y con preventistas o ejecutivos de cuentas.

Las ventas se han ido incrementando en los últimos años, pero la tasa interna de rentabilidad se ha comportado en de manera opuesta, a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas la tasa fue bajando. 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 de precios.

Se presentó un plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa, que es el traslado del centro de distribución. En la actualidad la principal barrera que impide el incremento sostenido del volumen de ventas es el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de A.J. & J.A. Redolfi.

La escasez del espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de

tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera.

En los últimos años Argentina ha registrado datos macroeconómicos que reflejan la desmejora en variables centrales del orden productivo y financiero, en el 2019 la inflación superó 50% y el peso tuvo los peores resultados entre los mercados emergentes, el alza de precios paso de 34,3% en 2018 a 53,5%, la relación de la deuda al PBI casi se duplicó. Durante ese mismo periodo la tasa de desempleo en Argentina fue de 9,8%. En 2020 la economía argentina cayó por tercer año consecutivo, impactado por la pandemia que repercutió negativamente en el consumo privado, la inversión y las exportaciones. La inflación se desaceleró al 43,5 % interanual respecto al 53,5% promedio del año anterior por la recesión, el congelamiento de precios regulados y la contención del tipo de cambio. Para 2021 se prevé una recuperación de la economía del 4,9 %, como resultado de la gradual reapertura de los sectores afectados por la pandemia.

En la actualidad las empresas luchan por sobrevivir en una economía inestable, por lo que los objetivos principales se orientan a obtener mayores utilidades que les permitan seguridad y tranquilidad ante las vacilaciones económicas.

En un artículo científico realizado por Orjuela Castro et al. (2016) sobre costos logísticos y metodologías para el costeo de cadena de suministro hacen revisión de la literatura, donde se resume la importancia de profundizar en los mismos para gestionar y mejorar la rentabilidad y confiabilidad.

Se realizó un proyecto de análisis de oportunidad de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional hecho por Carrica y Brener (2013), en el mismo se toma a la distribución como un eslabón crucial en el estudio de las cadenas logísticas. “La distribución se convierte en un arma para mantener la competitividad dentro del sector” (p.2). Los productos de consumo masivo tienen una alta rotación, obligando a las empresas a distribuir sus productos con mayor frecuencia y aumentando la complejidad y los costos involucrados en la distribución.

Las compañías están obligadas a buscar nuevos elementos (productos, procesos, actividades, etc.) que mejoren su desempeño y de esta forma su rentabilidad. Las nuevas

administraciones buscan con el perfeccionamiento funcional de todo el bloque formado por proveedores – empresa – cliente que la mejora pueda ser trasladada a todos los componentes de la cadena.

Eduardo Bendersky (2019) detalla qué significa la cadena de abastecimiento explicando cómo la rentabilidad depende en forma prioritaria de los costos, qué sistemas de los mismos son los más adecuados de aplicar con el objetivo puesto en el cliente.

Es necesario para las empresas determinar cuánto les está costando fabricar productos o generar servicios, necesitan establecer convenientemente sus precios de venta, saber qué productos o servicios les generan mayores rendimientos, deben poder realizar proyecciones para que las decisiones sean positivas en el resultado futuro.

Viviana Lambretón (2015) afirma que es conveniente establecer una ventaja competitiva para que el producto o servicio ofrecido sea el preferido por los consumidores, esto va a lograrse actualizando el uso de nuevas tecnologías en sus operaciones y siendo creativos en la forma que diseñan y comercializan los productos y servicios que se brindan.

Es fundamental el poder clasificar, analizar, acumular, controlar y asignar los costos correctamente a los procesos y actividades que se llevan a cabo, apoyándose en la información que generan los sistemas contables, los datos confiables y oportunos permiten conocer y analizar los resultados obtenidos y visualizar el rumbo al que deben dirigir sus esfuerzos para lograr los objetivos.

En economías globalizadas lo que permite sobrevivir a las empresas es establecer precios competitivos, el precio de venta es establecido por los mercados por lo tanto hay que mantener costos en un nivel lo suficientemente bajo para obtener un margen de utilidad.

Como menciona Ortega et al. (2017) en toda empresa comercial la base es la compra y venta de bienes y servicios y es importante el manejo de inventario por parte de la misma, mantener un control oportuno del inventario permite conocer al final del periodo un estado confiable de la situación económica. El inventario tiene como propósito proveer a la empresa de los materiales necesarios para su continuo y regular desenvolvimiento.

Análisis de Situación

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar en la actualidad cuenta con cuatro socios, se fundó en 1959 en la localidad de James Craik, ubicada en el departamento tercero arriba de la provincia de Córdoba inmersa en la llanura pampeana, región con un gran desarrollo agrícola- ganadero.

Su ubicación estratégica favorece el desarrollo de James Craik gracias a la ruta nacional N°9 que une la capital federal con el norte del país, pasando por Córdoba.

La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución. A lo largo de los años se expandió la distribución exclusiva de cigarrillos, hasta llegar a instalar la primer sucursal en 1987 en Río Tercero, 1995 se abre la segunda sucursal en San Francisco, 1999 se crea el primer autoservicio mayorista en Villa María, 2001 se instala el segundo autoservicio en la ciudad de Córdoba con preventa y distribución, 2002 se realiza la apertura de una unidad de negocios con la incorporación de productos e insumos Kodak, 2003 se abre el tercer autoservicio en la ciudad de San Francisco con preventa y distribución, 2004 con la representación de productos Kraft se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto y un autoservicio mayorista y en 2009 se abrió la sucursal de Bell Ville.

Actualmente comercializa productos de grandes empresas, como Massalín Particulares, Unileber Argentina, Kraft Food Argentina, la Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Proter & Gamble Argentina S.A., Jhonson y Jhonson, Maxiconsumo S.A., Compañía Introdutora Bs.As., Fratelli Branca y Kodak entre las más importantes.

Cuenta con aproximadamente 6000 clientes entre la provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Si bien la facturación total ha ido incrementando, la tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas, situación que se repite en todo el sector debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que los precios de venta y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del aumento de los precios.

El número de empleados llega a 130 personas y una flota de 73 vehículos desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

El margen de marcación que aplica A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. oscila entre un 10% y un 30% dependiendo del producto y el volumen de compras al proveedor.

La línea de productos es muy variada, las ventas se enfocan en todo el surtido existente en el mercado, con precios muy competitivos en artículos de Refinerías Maíz.

Los clientes son en general despensas de barrio, mini mercados, kioscos, etc. con salones de pocos metros cuadrados, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volumen de ventas reducidos. Por lo general sin medios de transporte de mercaderías ni tiempo para realizar el proceso de compra, estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere, sin embargo, la alta competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales, mediante fanpage, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

El proceso de comercialización consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas.

A.J. & J.A. Redolfi no tiene planes de financiamiento para sus clientes. El 80% de las ventas es al contado y el 20% restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de sus clientes.

No cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.

Se presentó un plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa.

El traslado del centro de distribución es parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa, el principal objetivo consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. La escasez del espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayores volúmenes, y lograr así economías de escalas más atractivas, desabastecimiento de sucursales, pérdidas de ventas por falta de stock, alto índice de roturas, y robo de mercaderías, disminución de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercaderías por falta de control, etc.

En el año 2005 la empresa compró terreno de 84 hectáreas, con el objetivo de la construcción del centro de distribución de 35 hectáreas, por un lado, el loteo de las 10,5 hectáreas para revender y de esta manera obtener una fuente de financiación extra para desarrollar el proyecto.

Existen distintas fuentes de financiamiento que posibilitaran las inversiones del proyecto. La primera ésta compuesta por la venta de su estructura actual que alcanzará \$1.261.000. Otra fuente lo representa el loteo y venta de parte del predio de 84 hectáreas, precio estimado de cada lote \$7000, escenario base de transacción entre 8 y 15 lotes por año. Las 70 hectáreas restantes se subalquilan a productores agropecuarios a un precio de 15 quintales de soja por año por hectárea.

La última fuente de financiamiento es a través de un crédito bancario a una tasa nominal anual de 12% que amortiza en 10 años.

Otra fuente de ingreso que se genera al incrementar los metros cuadrados de depósito es la generación de nuevas alternativas de negocio. Se espera un aumento estimado de las ventas de \$12.000.000 anuales.

Análisis del contexto (PESTEL)

Político: En el 2021 hay elecciones primarias abiertas y obligatorias lo que provoca inestabilidad de lineamientos políticos. Después de conocerse los resultados de las mismas, inevitablemente el gobierno toma medidas políticas y económicas que afectan a todos los sectores del país. Con resultados poco alentadores para el oficialismo buscarán acelerar la recuperación de ingresos y recuperar los empleos perdidos, de lograrlo el consumo aumentaría y esto beneficia en forma directa la rentabilidad en la empresa.

Económico: La grave crisis económica mundial ocasionada por la covid-19, provocó en 2020 en Argentina una caída del producto interno bruto de hasta -5,6% y una pérdida que podría llegar hasta 558 mil empleos.

En este contexto de pandemia las ventas en mayoristas durante el periodo 2020 ganaron participación respecto a las realizadas en supermercados, las primeras treparon un 21,2% interanual a precios constantes, las segundas subieron un 10,7% en comparación.

Respecto a los medios de pago, el 48,6% se llevó a cabo en efectivo mientras que el 37,1% se repartió entre tarjetas de créditos y tarjeta de débito.

En cuanto a la segmentación por productos, las variaciones más importantes se verificaron en la venta de artículos de limpieza y productos de almacén que representan el 77% del total de las transacciones.

A un año de comenzada la cuarentena el consumo general en la Argentina sigue sin poder crecer de forma sostenida, con un derrumbe en el rubro alimentación de alrededor del 32% comparando los meses de marzo 2020 y marzo 2021.

Como se puede observar económicamente el país se encuentra en estado crítico, la inflación es un problema constante que para las empresas influye en la evaluación de los costos y el control de los mismos. Pero en los últimos meses pueden verse señales de reactivación, con una vacunación que ha demostrado que funciona para el control de la pandemia, de a poco se empieza a recuperar empleo e ingresos, esto permite pensar en un aumento de consumo (mayores ventas para Redolfi).

Tecnológico: El gobierno de Córdoba, ha realizado obras de un tendido de cableado para transporte de señal de internet y comunicaciones que favorecen a la ciudad de la zona de J.Craik, con la posibilidad de beneficiar a la empresa Redolfi.

Existen en el mercado software de costos, son sistemas informáticos que permiten calcular con exactitud los valores que se invierten en la producción o venta del bien. La empresa no cuenta con sistemas informáticos para el control de costos, lo que es necesario y posible de realizar.

Social: En argentina los últimos años se ha profundizado el problema de que más trabajadores viven en situación de pobreza a pesar de tener empleo o ingresos relativamente estables, debido a que los salarios crecen a menor ritmo que la inflación. Esto por consiguiente es un tema que perjudica el volumen de ventas.

La pandemia agudizo el tema de la pobreza, aunque comienza de a poco y a un ritmo lento la reactivación económica, lo que significa que se espera un escenario más alentador para la mayoría de los sectores de la población.

Legal: El nuevo centro de distribución está beneficiado por la exención tributaria de la tasa de servicio a la propiedad y/o de la tasa de industria y comercio, los primeros diez años por el 100% de iniciada la actividad, luego se otorga por siete años más 100% cuando se ocupe diez o más empleados, 80% cuando sean entre seis y nueve y 50% cuando se ocupe un mínimo de 5 empleados. Este beneficio permite una disminución en el costo comercial de la empresa.

Análisis FODA:

Origen interno – Debilidades:

Falta de clasificación de los clientes

Ausencia del área de RRHH

No cuenta con un sistema de Costeo.

Mayores pérdidas por dificultades en el manejo del stock.

No cuenta con un sistema informático de gestión de compras- ventas- inventario.

Falta de equipamiento del sector de almacenamiento

Estructura de financiamiento acotada en fuentes propias.

Origen interno – Fortalezas:

Cobertura geográfica amplia a través de su estructura de sucursales.

Flota de vehículos para brindar eficaz servicio a sus clientes.

Manejo cuidadoso de finanzas.

Precios competitivos.

Comercialización de mix de productos.

Recambio de maquinarias

Origen externo – Amenazas:

Sensibilidad del cliente frente a variaciones de condiciones de venta.

Aumento generalizado de costos operativos e insumos.

Inestabilidad económica nacional

Incertidumbre laboral por la pandemia.

Origen externo – Oportunidades:

Cambios de hábitos del cliente al realizar compras al mayorista.

Expansión de mercados a través de la demanda de internet.

Pequeños competidores en cada zona, lo que significa que no pueden fijar precios o cuentan con bajos volúmenes de ventas.

Ubicación estratégica de la casa central.

Análisis Específico:

El país se encuentra en un contexto político y económico crítico e inmerso en la incertidumbre que se suma con la pandemia covid-19, donde la misma envuelve costos de gran magnitud en todas las regiones de desarrollo, hace fundamental el análisis y control de los costos en todas las actividades realizadas por la empresa.

La empresa ha cambiado su estrategia de distribución para optimizar los resultados. Además, ha realizado un cambio significativo en su estructura de financiación: pasó de tener una liquidez justa a un modelo en el que la excesiva liquidez le genera costos financieros.

En este tipo de empresas de productos de almacén, el rendimiento o margen bruto de ganancias por línea de productos es bajo, para lograr aumentar la rentabilidad resulta importante el análisis y control de los costos. El sistema de información contable de una empresa tiene subsistemas, el sistema de contabilidad financiera y el sistema de administración de costos. Este último se ocupa de determinar lo que cuesta algo, el tiempo del ciclo, la calidad y la productividad de los procesos. La información de costos desempeña un apoyo importante en la planeación, el control y la toma de decisiones.

En la empresa Redolfi no cuentan con un sistema de costeo, siendo necesario por la importancia mencionada en el párrafo anterior. Necesitan disminuir los plazos de rotación del stock de mercaderías, equilibrar los costos básicos asociados con el inventario (costos

para mantener la existencia en inventario y los costos concernientes a pedido), las rotaciones más rápidas del inventario reducen los requerimientos de financiamiento de capital de trabajo.

Podemos observar en la tabla 1 que la rentabilidad del activo viene disminuyendo, se aprecia ganancia en los tres periodos, pero desciende en comparación al año 2016. El margen de utilidad neta comparando 2018 y 2016 también refleja una disminución.

Tabla 1
Rentabilidad de la empresa

Indicador	2018	2017	2016
Rentabilidad del activo (ROA)	0,046	0,041	0,076
Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE)	0,12	0,09	0,12
Margen de utilidad neta	0,019	0,016	0,023

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de A.J. y J.A. Redolfi S.R.L.

En la tabla 2 podemos ver que analizando el estado de resultados encontramos que los costos de ventas subieron del año 2017 al 2018, lo mismo sucede con los gastos administrativos respecto a esos mismos años. El gasto de comercialización logró disminuirse esto se debe a la inversión realizada en el centro de distribución.

Tabla 2
Análisis vertical del estado de resultados

Concepto	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Ventas	79,98%	79,18%	78,37%
Resultado Bruto	20,02%	20,82%	21,63%
Gastos de Administración	2,17%	1,75%	2,41%
Gastos de Comercialización	7,20%	8,96%	3,57%
Resultado de la actividad	10,64%	10,12%	15,65%
Resultado financiero	6,91%	7,25%	12,39%
Resultado Neto	3,73%	2,87%	3,27%
Otros ingresos y egresos	-0,11%	-0,45%	-0,28%
Resultado antes imp. A las gcias.	3,62%	2,42%	2,99%
Impuesto a las ganancias	1,27%	0,85%	1,05%
Resultado Final	2,36%	1,57%	1,94%

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de A.J. y J.A. Redolfi S.R.L.

Se realizó un análisis sobre el costo de ventas y se observa que en la cuenta existencias finales tanto para almacén, cigarrillos y golosinas hubo un aumento significativo. En la comparación entre los años 2017-2016 la variación de este concepto fue de un 20%, 4,8% menos que la inflación registrada durante el 2017. Sin embargo, cuando analizamos 2018-2017 las existencias finales se incrementaron un 56,83%, superior en un 9,18% a la inflación, lo que nos muestra que el inventario de mercaderías está aumentado en valores, pero al ser mayor que la suba de precios podemos suponer que las cantidades también suben, ya que a nivel unidades no se cuenta con el control de stock para afirmar dicha suposición. La política de la empresa es de tener poco stock (similar a la denominada just in time), sin embargo, el último año se incrementó. Como se expuso anteriormente no existe el control del mismo, tampoco se sabe cómo valúan por lo que es más difícil la verificación del costo de ventas. El inventario tiene como propósito proveer a la empresa de la mercadería para afrontar la demanda, consecuentemente el objetivo primordial del control de inventarios es determinar el nivel más económico del mismo.

Marco Teórico

El entorno económico de nuestro país siempre es muy inestable y se agudiza con la situación mundial actual, las grandes empresas llevan buenos sistemas de costeo, pero las PYMES toman decisiones en función de su experiencia, las que deben complementarse con un sistema integrado para el cálculo de costos que permitan maximizar beneficios.

Costo es el esfuerzo o sacrificio que se destina para lograr un objetivo.

Primero vamos a diferenciar dos tipos de empresas las comerciales y las industriales, las primeras son aquellas que se dedican a la compra-venta de mercaderías (productos elaborados), actuando como intermediarios entre productores y consumidores finales. Las industriales utilizan factores de producción, transforman de forma o de fondo las materias primas en productos terminados o semielaborados, que luego serán comercializados. (Chilinquinja J. y Vallejos O., 2017)

La empresa en estudio es comercial por lo que vamos a ver el análisis para este tipo de entes. En la misma los costos provenientes de la actividad (que es la compra de artículos para vender), pueden ser directos e indirectos. Los costos directos son los de mercaderías, acá no existen costos directos de mano de obra (hay empleados, pero no elaboran nada). Y los costos indirectos son todos aquellos que tiene la empresa a excepción de las mercaderías.

Clasificación de los costos de acuerdo a su comportamiento: tenemos costos fijos son aquellos que en total son constantes dentro del rango relevante a medida que varía el nivel del generador de la actividad. Costos variables aquellos que varían en forma total en proporción directa a los cambios en el generador de actividad, podemos encontrar dentro de los costos variables de comercialización comisiones sobre ventas, promoción, transporte, almacenamiento, etc. (Hansen y Mowen, 2007)

Se aclara que la distinción entre costos variables y constantes está referida a corto plazo y a cierto intervalo en el volumen de actividad.

Los costos de acuerdo con la función en la que se originan (para empresas comerciales) son los costos de distribución (gastos), que son aquellos que se utilizan para cumplir con las funciones de administrar, vender y financiar. Dentro de los gastos de administración se encuentran los egresos incurridos en actividades de planificación,

organización, dirección, control y evaluación de la empresa. Los gastos de venta son desembolsos por la ejecución de vender y los financieros son pagos que se realizan a instituciones bancarias y financieras. (Chilinquina J. y Vallejos O., 2017)

Según Hansen y Mowen (2007), “el contador de costos y el contador administrativo son responsables por la generación de la información financiera requerida por la empresa para la preparación de reportes internos y externos” (p.14).

Esta tarea involucra una responsabilidad para obtener, procesar y elaborar a tiempo información que ayude a los administradores a planear objetivos, controlar actividades para lograr estos y para tomar decisiones, mejorar la relación cliente-producto-empresa todo esto hace necesario los reportes internos.

Un sistema de costos se puede dividir en dos etapas, acumulación y asignación (Horngren, Datar y Foster 2007). La primera etapa de la acumulación de costos a través de un sistema contable (si nos centramos en el centro de distribución) es el costo de las mercaderías. El momento de asignación es en donde se adjudica a cada producto una parte de los costos acumulados, los mismos pueden estar relacionados directamente con el producto o tener una relación indirecta (como el consumo de energía del centro).

El sistema de costos ABC es una metodología para medir costos y desempeño de una organización; se basa en las actividades que se desarrollan para producir un determinado producto o servicio. A diferencia de los sistemas tradicionales de costeo este trata a todos los costos fijos y los directos como si fueran variables y no realiza distribuciones basadas en volúmenes de producción, porcentajes de costos u otro criterio de distribución. De la información que se obtiene del costeo ABC puede observarse a la empresa en forma interfuncional e integrada, incluyendo actividades y procesos.

En la contabilidad patrimonial los productos van pasando a través de distintas etapas y acumulan costos. Para el control gerencial, la información de costos se utiliza con el fin de guiar a las personas de la organización e influir en ellas de modo que actúen de una manera que coincida con los objetivos.

En la toma de decisión, la información de costos puede aprovecharse para estimar los mismos y también los beneficios de cursos de acción alternativos, así ayudar a la dirección respecto de la mejor política y/o elección.

En el estado de resultado aparece el costo de ventas, gastos de administración que se origina con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa, gastos de comercialización que es el área encargada de que los productos lleguen hasta el consumidor final (ventas – comisiones – publicidad) y los gastos financieros se originan por la obtención de recursos monetarios.

Dentro de la administración de los costos de inventarios existen tres costos vinculados a este: costo de adquisición, costo de manejar inventario y costo de no tener inventario disponible. Para Redolfi los costos de adquisición se conocen como costos de ordenar. Los costos de manejar el inventario son aquellos que resultan del hecho de tener inventario (seguros, la obsolescencia, el costo de oportunidad de los fondos comprometidos, el almacenamiento). Los costos de faltantes de existencia son aquellos que resultan del hecho de no tener el producto disponible cuando se demanda (ventas perdidas, incremento en los cargos de transporte).

Administrar efectivamente el inventario requiere minimizar los costos relacionados con él, existe la necesidad de equilibrar este conjunto de costos. La incertidumbre de la demanda es una de las causas que hacen también una necesidad de tener control del inventario. Si la demanda es mayor a la esperada el inventario puede servir como un amortiguador para cumplir con los clientes.

La importancia de conocer los costos en las empresas es fundamental para analizar la rentabilidad de los productos. Poder determinar dónde se originan los costos y cómo se distribuyen en cada una de las actividades es posible aplicando un sistema de costeo, para este caso se plantea el sistema de costeo por actividades, utilizado cuando la producción se trata de productos básicos de consumo masivo.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema.

En la empresa Redolfi el proceso de comercialización consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas.

Es necesario informatizar las etapas de recepción y ventas para poder implementar un sistema de costeo basado en actividades, el mismo requiere información sobre los objetos de costos, las actividades e inductores, esa información la empresa en estos momentos no la tiene.

Como se determinó la ganancia neta de la empresa viene disminuyendo, ellos tienen una política de precios competitivos lo que determina que, sólo controlando los costos podrán realizar una optimización en la rentabilidad, por la inversión realizada en el centro de distribución lograron mejorar los costos de comercialización, pero se hace necesario seguir trabajando en la reducción de costos.

Justificación de la relevancia del problema

Un sistema de costeo permite obtener información referida a los costos en cada una de las etapas realizadas dentro de la organización, pudiendo entonces generar distintos informes de gestión ayudando en la toma de decisiones. Implementándose el sistema conllevaría a que el control y la administración de los rubros de la empresa mejoraran su desempeño, así lograr la búsqueda de mejores ganancias.

Relevancia de la resolución del problema

Contar con los informes que se obtendrán del sistema de costeo permitirá establecer las medidas para mejorar o mantener el manejo de inventarios. Los mismos no están utilizados de forma eficiente, el inventario es una herramienta clave para determinar resultados (utilidades o pérdidas) de manera razonable.

Plan de Implementación

Objetivos

General: Diseñar un sistema de costeo ABC para la empresa A.J. & J.A. Redolfi ubicada en la localidad de James Craik para el año 2021.

Específicos:

- Analizar las actividades realizadas en los centros de compras y almacenamiento, ventas, administración y finanzas de la empresa Redolfi.
- Identificar los centros de costos que componen la actividad.
- Recopilación de costos indirectos y relación en porcentajes con las actividades.
- Distribución de costos indirectos por procesos y actividades.
- Detalles de Cost Driver por actividad y asignación por rubros.
- Costos totales por el sistema basado en actividades y cálculo de utilidad.

Alcance

Con los datos de los procesos de comercialización otorgados por la empresa en estudio, correspondientes a los periodos 2017 y 2018 se procede a determinar las actividades e identificar los centros de costos.

El ámbito de aplicación será en la localidad de James Craik donde se encuentra la casa central de la empresa provincia de Córdoba.

Se decidió aplicar la metodología de costeo basado en actividades, porque los otros modelos se aplican principalmente en industrias. Este modelo se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa.

Recursos Involucrados

Para lograr los objetivos planteados se requiere un profesional como asesor externo que determine centros de costos y desarrolle el sistema de costeo.

Se podrá tomar para presupuestar los aranceles de servicios profesionales de las resoluciones del consejo profesional de ciencias económicas de Córdoba.

Existen en el mercado diferentes empresas que proporcionan software de gestión contable que permitirán informatizar la gestión de compras – ventas –inventaros. Esto facilitará imputar por centros de apropiación los costos.

Acciones específicas

El método ABC permite un seguimiento detallado del flujo de actividades en la organización, mediante la creación de vínculos concretos entre las actividades y los objetos de costos.

- Recursos.
- Inductores de recursos.
- Actividades.
- Inductores de actividades.
- Objetos de costos.

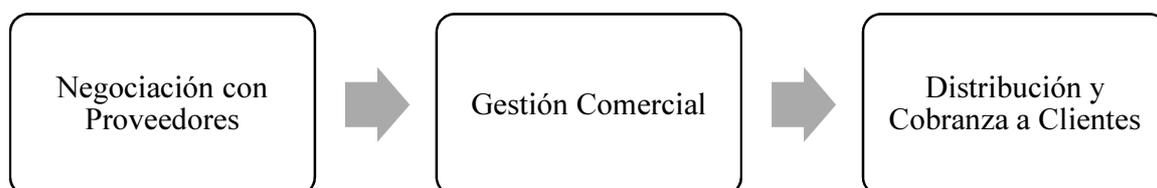
Para implementar un sistema ABC es necesario el apoyo del sistema informático y de la información de todas las áreas de la empresa.

- Primera fase: estudio de los objetos de costos.
- Segunda fase: definición de las actividades, identificación y agrupación. Asignación de costos de los recursos a las actividades. Identificación de los inductores de costo de las actividades.
- Tercera fase: inducción de los costos de las actividades a los productos usando los inductores de costo y asignación de costos directos a los objetos de costos.

Se presenta en la figura 1 la cadena de valor de la empresa Redolfi permitiendo esta conocer cuáles son las etapas que hacen al proceso de la empresa.

Figura 1

Cadena de Valor de Redolfi



Fuente: Elaboración propia, en base a la información de A.J. & J.A. Redolfi

El poder de negociación con proveedores es bajo, porque en algunos casos solo existe un único proveedor, cuando hay más proveedores se pide cotizaciones a las distintas empresas, pero la realidad es que la mayoría de las veces prefieren comprar al más cercano para no tener gastos de envío.

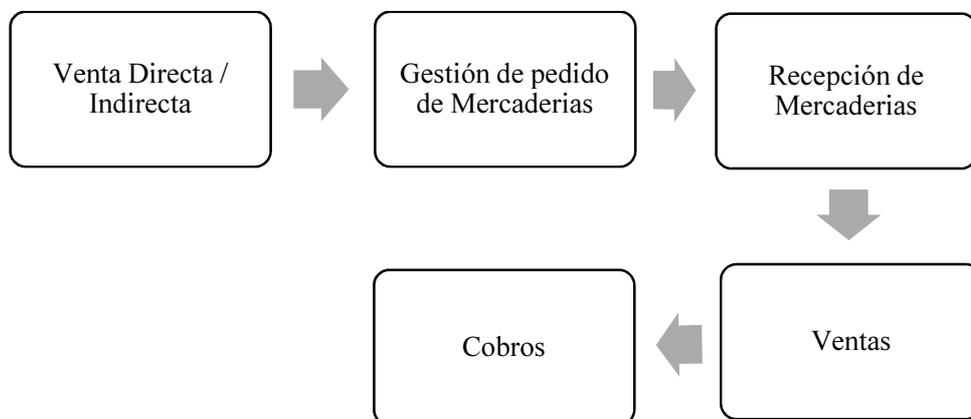
La gestión comercial se refiere al proceso de venta de mercaderías: mediante viajantes, recibidas telefónicamente, correos electrónicos o contacto con potenciales clientes.

La distribución y cobranza de clientes, se produce cuando el comprador acepta el presupuesto se formaliza con una orden de compra o un email que se envía al depósito para preparar el pedido, los medios de cobro son por transferencia o cheques y raramente en efectivo.

Mediante la figura 2 se muestra el flujograma de productos para identificar las actividades susceptibles de ser medidas en términos de costos.

Figura 2

Flujograma de Productos de Redolfi



Fuente: Elaboración propia, en base a la información de A.J. & J.A. Redolfi

Se definieron las actividades que sirven de base para el sistema de costeo y se determinaron tres centros de actividades:

1) Compras y almacenamiento:

- Recepción de la orden de compra de la mercadería necesaria.
- Pedido de cotización a proveedores.

- Contraste de propuesta y elección.
 - Recepción de los productos y clasificación.
 - Coordinación de la distribución.
- 2) Ventas:
- Recepción de pedidos de ventas.
 - Negociación del precio.
 - Recepción de la orden de compra del cliente y comunicación con el departamento de compras.
 - Orden de despacho de la mercadería.
 - Pedido a la administración de generación de la factura y envío al cliente.
- 3) Administración y finanzas:
- Control de los montos de las facturas a pagar con las órdenes de compras realizadas.
 - Realización de transferencia y/o libramiento de cheques.
 - Control de transferencias recibidas con los cobros y recepción de cheques.
 - Contabilización de las facturas.

Para la asignación de los costos indirectos incluidos en el plan de cuentas de la empresa, a los diferentes centros o departamentos se seleccionaron los siguientes generadores, que se observan en la tabla 3.

Tabla 3

Detalle de generadores

Detalle	Generadores
Sueldos / Cargas Sociales / Uniformes	Número de empleados
Inmobiliario y automotor	Superficie y cantidad de vehículos
Electricidad / Telefonía	Consumo
Mantenimiento Bs.Uso / Depreciación	Cantidad de equipamiento por sector
Combustible	Consumo

Fuente: Elaboración propia.

No se cuenta con toda la información necesaria para realizar un análisis profundo sobre cada costo indirecto y la relación con los centros de actividades determinados. Se procede hacer algunos supuestos tomando parte de la información conocida.

En la tabla n° 4 los costos indirectos se distribuyeron a cada uno de los procesos en los que fueron generados, de forma que los costos indirectos al producto, sean directos a los procesos. Del total de los costos indirectos, se determinó la participación por centro, siendo para compras y almacenamiento un 24% (746,51/3200), ventas un 46% (1482,89/3200) y administración y finanzas 30% (970,60/3200).

Tabla 4

Resumen de Costos Indirectos por Centro de Actividades en Porcentajes

Costos Indirectos	Compras y Almacenamiento	Ventas	Administración y Finanzas	Total
Sueldos y Jornales	22,73%	68,18%	9,09%	100%
Cargas Sociales	22,73%	68,18%	9,09%	100%
Uniformes y Equipos	22,73%	68,18%	9,09%	100%
Industria y Comercio	-	100%	-	100%
II.BB Córdoba	-	100%	-	100%
Inmobiliario y Automotores	50%	50%	-	100%
Otros Impuestos y Tasas	-	100%	-	100%
Electricidad	45%	45%	10%	100%
Telefonía y Comunicaciones	40%	40%	20%	100%
Servicios Médicos	33,33%	33,34%	33,33%	100%
Otros Servicios	33,33%	33,34%	33,33%	100%
Insumos Varios	50%	50%	-	100%
Alquileres y Expensas	33,33%	33,34%	33,33%	100%
Mantenimiento de Bs. De Uso	45%	45%	10%	100%
Fletes	100%	-	-	100%

Costos Indirectos	Compras y Almacenamiento	Ventas	Administración y Finanzas	Total
Seguros Generales	45%	45%	10%	100%
Combustibles	50%	50%	-	100%
Gastos Generales	45%	45%	10%	100%
Embalajes	-	100%	-	100%
Honorarios Profesionales	-	-	100%	100%
Gastos Judiciales	-	-	100%	100%
Imprenta y Librería	30%	30%	40%	100%
Movilidad y Viáticos	-	100%	-	100%
Gastos Varios Administración	-	-	100%	100%
Otros Gastos	33,33%	33,33%	33,34%	100%
Depreciaciones	45%	45%	10%	100%
Publicidad y Propaganda	-	100%	-	100%
Comisiones Pagadas	-	100%	-	100%
Impuestos a los Débitos	-	-	100%	100%
Intereses Bancarios	-	-	100%	100%
Intereses Impositivos	-	-	100%	100%
Intereses Planes de Pago	-	-	100%	100%
Total	746,51%	1.482,89%	970,60%	3.200%

Fuente: Elaboración Propia en base a rubro de gastos del plan de cuenta de Redolfi.

En la tabla n°5 se describen las actividades de cada uno de los procesos y se distribuyen los costos indirectos entre estos, con el porcentaje de participación y el valor de acuerdo al último balance de la empresa. (Se toma en cuenta el resumen de la tabla n°4)

Tabla 5
Detalle de procesos y actividades con la distribución de los costos Indirectos

PROCESO	ACTIVIDADES	PARTICIPACIÓN	COSTO
COMPRAS Y ALMACENAMIENTO	Recepción de la orden de compra de la mercadería necesaria.	13,33%	5.151.050,09
	Pedido de cotización a proveedores.	13,33%	5.151.050,09
	Contraste de propuesta y elección.	13,33%	5.151.050,09
	Recepción de los productos y clasificación.	33,34%	12.883.421,61
	Coordinación de la distribución.	26,67%	10.305.964,44
	TOTAL	100,00%	38.642.536,32
VENTAS	Recepción de pedidos de ventas.	16,67%	12.346.612,38
	Negociación del precio	5,55%	4.110.599,80
	Recepción de la orden de compra del cliente y comunicación con el departamento de compras.	16,67%	12.346.612,38
	Orden de despacho de la mercadería	44,44%	32.914.424,35
	Pedido a la administración de generación de la factura y envío al cliente	16,67%	12.346.612,38
	TOTAL	100,00%	74.064.861,28
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	Control de los montos de las facturas a pagar con las órdenes de compras realizadas.	33,33%	16.099.446,69
	Realización de transferencia y/o libramiento de cheques	16,67%	8.052.138,51
	Control de transferencias recibidas con los cobros y recepción de cheques.	33,33%	16.099.446,69
	Contabilización de las facturas.	16,67%	8.052.138,51
	TOTAL	100,00%	48.303.170,40

Fuente: Elaboración propia, en base al rubro gastos del último balance Redolfi.

Para distribuir los costos indirectos de cada uno de los procesos a cada actividad, se realizó una ponderación de actividades en función de su grado de complejidad y la cantidad de empleados que realizan cada tarea.

Los empleados totales de la empresa son 132; tomamos que en el sector compras existen 30 empleados, 4 en las tres primeras actividades, 10 personas realizan la recepción de los productos y clasificación y 8 están en la coordinación de la distribución. Haciendo la cantidad de personas por actividad sobre el total de empleados por sector llegamos al porcentaje de actividad, ejemplo: Coordinación de la distribución es $10/30 = 0,3333$. En ventas son 90 empleados, distribuidos para las actividades de recepción de pedidos, recepción de órdenes y generación de facturas cada una con 15 empleados, 5 se encargan de negociación del precio y 40 personas trabajan en las orden de despacho de la mercadería (hacemos el cálculo tomando esta última tarea $40/90 = 0,4444$). Y en la administración y finanzas son 12 personas, 4 para control de los montos de las compras, 4 en el control de cobros, 2 que se encargan de las transferencias y 2 para la contabilización de las facturas ($2/12 = 0,1666$)

La distribución del costo se realizó, aplicando el porcentaje que corresponde a cada centro, por el total que hay en el último balance de la empresa. Total de costos para el año 2018 \$161.010.568,00. Ejemplo:

- Compras y almacenamiento se determinó la participación del 24%, $\$161.010.568 \times 0,24 = \$38.642.536,32$. De ese total para el sector se saca la proporción estimada para cada actividad, de esta forma vemos que para la actividad Coordinación de la distribución es $\$38.642.536,32 \times 0,2667 = \$10.305.964,44$.
- Ventas: participación del 46%, $\$161.010.568 \times 0,46 = \$74.064.861,28$. La actividad Recepción de pedidos de ventas es $\$74.064.861,28 \times 0,1667 = \$12.346.612,38$.
- Administración y Finanzas: participación del 30%, $\$161.010.568 \times 0,30 = \$48.303.170,40$. Para la tarea Contabilización de las facturas es $\$48.303.170,40 \times 0,1667 = \$8.052.138,51$.

La unidad de medida de las actividades se conoce con el nombre de “Cost Driver”, es el mecanismo que conduce los costos hasta el producto. En este caso los inductores que se utilizarán para imputar los costos indirectos a los productos van hacer las horas hombres.

La empresa liquida los sueldos por comercio, el máximo legal de horas mensuales permitidas por empleado son 200, tiene 132 empleados, se calculó $132 \times 200 = 26.400$ horas por mes, anuales hacen un total de 316.800 horas hombres.

Se determinó la cantidad de inductores por actividad multiplicando el promedio de horas por empleado ($316.800/132 = 2.400$) por la cantidad de trabajadores que realizan cada función.

En la tabla 6 se detalla cantidad de inductores de las actividades y el costo unitario por inductor.

Tabla 6
Detalle de Inductores por actividad y costo unitario por Inductor

Actividades	Costo	Total de Inductores	Costo Unitario por Inductor
Recepción de la orden de compra de la mercadería necesaria.	5.151.050,99	14.400	357,71
Pedido de cotización a proveedores.	5.151.050,99	7.200	715,42
Contraste de propuesta y elección.	5.151.050,99	7.200	715,42
Recepción de los productos y clasificación.	12.883.421,61	24.000	536,81
Coordinación de la distribución.	10.305.964,44	19.200	536,77
Recepción de pedidos de ventas.	12.346.612,38	36.000	342,96
Negociación del precio	4.110.599,80	12.000	342,55
Recepción de la orden de compra del cliente y comunicación con el departamento de compras.	12.346.612,38	36.000	342,96
Orden de despacho de la mercadería	32.914.424,35	96.000	342,86
Pedido a la administración de generación de la factura y envío al cliente	12.346.612,38	36.000	342,96
Control de los montos de las facturas a pagar con las órdenes de compras realizadas.	16.099.446,69	9.600	1.677,03
Realización de transferencia y/o libramiento de cheques	8.052.138,51	4.800	1.677,53
Control de transferencias recibidas con los cobros y recepción de cheques.	16.099.446,69	9.600	1.677,03
Contabilización de las facturas.	8.052.138,51	4.800	1.677,53
Total	161.010.570,71	316.800	11.285,54

Fuente: Elaboración propia, en base a la información de Redolfi y supuestos de distribución.

El paso siguiente sería determinar el costo de cada actividad por producto, se multiplica el costo unitario por generador por la cantidad de cada generador que posee cada producto. Como no se cuenta con la información detallada de todos los productos que se comercializan en la empresa Redolfi, vamos a proceder a asignar dos rubros el de Almacén y otro de Cigarrillos y golosinas, que son los mismos que la empresa discrimina en su plan de cuentas para el detalle de ventas y de existencias finales, la participación de los mismos se hizo considerando los valores que surgen del balance 2018. Total de existencias \$53.142.941,30 – rubro almacén \$21.703.710,32 – rubro cigarrillos y golosinas \$31.439.230,97. Distribución para almacén $21.703.710,32 / 53.142.914,30 = 0,4084$ y para cigarrillos $31.439.230,97 / 53.142.914,30 = 0,5916$.

En la tabla 7 se detalla la asignación de los costos indirectos para los rubros que se tomaron, de contar con información de todos los productos de ventas lo que debería hacerse es calcular esa asignación de costos a los mismos.

Tabla 7
Asignación de los costos indirectos por rubros seleccionados

Actividades	Costo Unitario por Inductor	Rubro Almacén		Rubro cigarrillos y Golosinas	
		N° Inductores	Costo \$	N° Inductores	Costo \$
Recepción de la orden de compra de la mercadería necesaria.	357,71	5.881	2.103.692,51	8.519	3.047.331,49
Pedido de cotización a proveedores.	715,42	2.940	2.103.334,80	4.260	3.047.689,20
Contraste de propuesta y elección.	715,42	2.940	2.103.334,80	4.260	3.047.689,20
Recepción de los productos y clasificación.	536,81	9.802	5.261.811,62	14.198	7.621.628,38
Coordinación de la distribución.	536,77	7.842	4.209.350,34	11.358	6.096.633,66
Recepción de pedidos de ventas.	342,96	21.240	7.284.470,40	14.760	5.062.089,60
Negociación del precio	342,55	7.080	2.425.254,00	4.920	1.685.346,00
Recepción de la orden de compra del cliente y comunicación con el departamento de compras.	342,96	14.702	5.042.197,92	21.298	7.304.362,08
Orden de despacho de la mercadería	342,86	39.206	13.442.169,16	56.794	19.472.390,84
Pedido a la administración de generación de la factura y envío al cliente	342,96	21.240	7.284.470,40	14.760	5.062.089,60
Control de los montos de las facturas a pagar con las órdenes de compras realizadas.	1.677,03	5.664	9.498.697,92	3.936	6.600.790,08
Realización de transferencia y/o libramiento de cheques	1.677,53	2.832	4.750.764,96	1.968	3.301.379,04
Control de transferencias recibidas con los cobros y recepción de cheques.	1.677,03	5.664	9.498.697,92	3.936	6.600.790,08
Contabilización de las facturas.	1.677,53	2.832	4.750.764,96	1.968	3.301.379,04
Totales	11.285,54	149.865	79.759.011,71	166.935	81.251.588,29

Nota: Elaboración propia, en base a información financiera de Redolfi S.R.L.

Una vez obtenida la asignación de los costos indirectos por el método de costeo por actividades, se procede a determinar el costo total, en este caso, por cada rubro seleccionado.

Tabla 8
Costos totales por el método ABC

Rubro	Costos Directos	Costos Indirectos	Costo Total
Almacén	96.766.186,84	79.759.011,71	176.525.198,55
Cigarrillos y Golosinas	50.663.440,59	81.251.588,29	131.915.028,88
Total	147.429.627,43	161.010.600,00	308.440.227,43

Nota: Elaboración propia, en base información Redolfi S.R.L.

Para determinar la utilidad total para el periodo y por rubro se presenta la siguiente tabla.

Tabla 9
Cálculo de Utilidad por Rubro

Rubro	Ventas	Costo Total	Ut. Neta
Almacén	188.635.385,85	176.525.198,55	12.110.187,30
Cigarrillos y Golosinas	130.222.261,94	131.915.028,88	-1.692.766,94
Total	318.857.647,79	308.440.227,43	10.417.420,36

Nota: Elaboración propia, en base información Redolfi S.R.L.

Se observa en la última tabla, que para el rubro cigarrillos y golosinas tomando el costo por el método ABC hay una pérdida en el último ejercicio.

Implementar un sistema de costeo reflejará la provisión de información para planificar, controlar y evaluar, ya que por el momento la empresa no cuenta con dicha herramienta.

Con lo expuesto, se evidencia que la utilización del sistema de costeo por actividades permite determinar sobre qué rubros se hace necesario tomar decisiones referentes a optimizar los costos. Teniendo conocimiento de esto podrá plantearse nuevas estrategias de ventas para el rubro cigarrillos y golosinas.

Como se observó en el análisis de los estados de resultado, la existencia final de mercaderías se incrementó, el manejo de la empresa sobre el inventario es una política similar al “just in time”, eso denota que no debería ser significativo el cambio de esta cuenta. La empresa necesita un software de gestión que permita el control en este sector, porque en el centro de actividad Compras y Almacenamiento, están produciéndose costos sobre los cuales deben tomarse decisiones para optimizarlos.

Para mejorar la información del inventario será necesario la implementación de un sistema informático. Para eso se tendrá que pedir presupuestos en diferentes compañías que se dediquen al diseño de software de gestión y control. Siendo importante, no solo comparar el costo del servicio, sino el tiempo que lleve ponerlo en funcionamiento y los informes que puedan obtenerse de esta nueva metodología.

Otro factor que hay que tener en cuenta es la valuación del inventario, la inflación presente en nuestro país distorsiona estos valores. Para lo que es conveniente utilizar el sistema primero entrada primero salida (P.E.P.S), permitiendo que se vea reflejado el último valor de la mercadería.

Se aclara que dentro del ámbito sobre el cual se desarrolla, los precios están dados por el mercado y ellos manejan precios competitivos, por lo que los costos no son tenidos en cuenta para la fijación de los precios.

En función de ello, el conocimiento de los costos se hace fundamental para determinar la rentabilidad del negocio, ya que esto permitiría conocer la inferencia de cada costo interviniente y evaluar acciones tendientes a optimizar costos y tomar decisiones.

En el siguiente cuadro de Gantt se determina el tiempo necesario para realizar las acciones específicas, como así también el de evaluación de las acciones de optimización.

DIAGRAMA DE GANTT																	
Actividades	Mes	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planteamiento de objetivos																	
Identificación de actividades y de los centros de costos.		■															
Recolección de información																	
Detalle de Costos directos			■														
Recopilación de costos Indirectos			■														
Determinación de los Cost Drivers				■													
Relación de los costos Indirectos con los centros de actividades					■												
Busqueda Software de Gestión																	
Pedido de presupuestos y detalle de Sistema.						■	■										
Elección del más conveniente.								■									
Aplicación y evaluación del Sistema																	
Implementación del sistema									■	■							
Capacitación al personal encargado de usarlo.											■	■	■				
Informes del sistema.														■	■		
Evaluación de la información.																■	■
Fuente: Elaboración propia, en base a Información de A.J. y J.A. Redolfi S.R.L.																	

El periodo de duración de las actividades se estima en un total de 4 meses, se separa el trabajo en semanas, el primer mes se determinarán los parámetros del sistema de costeo, deben prepararse las planillas con la carga de la información y los porcentajes sobre los números reales de gastos. El segundo mes se utilizará para buscar proveedores de los sistemas informáticos necesarios para llevar a cabo el control y optimizar la gestión. Luego se debe implementar el sistema y capacitar a los empleados que se designen como responsables. Como último paso debe evaluarse si la implementación del sistema de costeo me brinda la

información que se necesita en cuanto a las actividades sobre las cuales se pueden optimizar costos.

Propuesta

Implementar este sistema de costeo por actividades, como herramienta que permita mantener la estructura de los costos, determinar las actividades que no generan valor, establecer métodos de control para mejorar costos y gestión, pudiendo evaluarse cada departamento e identificar falencias que impidan lograr los objetivos planteados.

Todo esto tendrá que implementarse con el uso de sistemas informáticos que resuelvan la falta de control que se presenta en la empresa Redolfi.

Se comprobó que en el último ejercicio, para el rubro cigarrillos y golosinas la empresa no fue rentable, ahí deben implementarse nuevas estrategias de ventas o formas de bajar costos. De ser posible dentro de cada rubro, deberían hacer una subclasificación, no se hizo porque falta información detallada de las cantidades de los productos. Es necesario ser más precisos sobre qué franja de productos pueden tomarse decisiones en cuanto a políticas de ventas, mezcla de productos o reducción de costos.

Evaluación propuesta

Lo que se pretende con la utilización del sistema de costeo es conocer de manera adecuada los costos, generando información apropiada y oportuna para la toma de decisiones.

Una vez implementadas las medidas en cuanto al rubro que debe optimizarse como así también el seguimiento de las actividades generadoras de costos, la forma de evaluar si hay mejoras en los resultados, será haciendo análisis de la utilidad lograda.

Se deberán calcular los margen de utilidad neta ($\text{utilidad neta} / \text{ventas netas}$), ROA ($\text{utilidad neta} / \text{activos totales}$) y ROE ($\text{utilidad neta} / \text{patrimonio}$), para compararlos con años anteriores y ver si las nuevas decisiones tomadas, en base a los costos muestran un crecimiento en estos indicadores.

Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del trabajo se determinó la importancia del control, análisis y asignación de los costos, para no solo conocer los resultados de la empresa sino también para realizar una proyección de objetivos, con el fin de mejorar la rentabilidad.

Redolfi carece de un sistema de costeo, por lo tanto no podemos hacer comparaciones en base a eso, pero si se puede afirmar que contar con uno (en este caso el propuesto es el sistema por actividades) permitirá determinar un mejor manejo de los costos indirectos, administrar actividades, proporcionar un camino en cuanto a qué rubros necesitan más atención, obteniendo información a tiempo para mejorar resultados.

Las actividades por centro de costos se clasificaron de acuerdo a la información que se tiene de la empresa, hubiese sido conveniente hacer encuestas a funcionarios encargados de cada área, u observar más en detalle que actividades podrían agruparse, suprimirse o subdividirse.

La información con la que se trabajó fue la del balance, en sus anexos no se detalla más que dos rubros de mercaderías que fueron sobre los que se realizaron estimaciones para productos, para que la utilidad en la planeación de decisiones sobre estos sería conveniente más clasificación de los rubros.

Se recomienda la revisión de los cost drivers, ya que los mismos podrían estar mal seleccionados o no correctamente cuantificados. Se conocía el total de empleados pero la distribución de estos por centro y por actividades fue una suposición, basada en la complejidad que se cree requerirá cada una de las tareas. Se trabajó tomando la jornada legal máxima para el convenio colectivo correspondiente, sin contemplar horas extras ni vacaciones de manera de no complejizar más el cálculo de inductores.

Para el caso de empresas comerciales la verificación del inventario es de mucha importancia, Redolfi tiene carencias en ese manejo. Será importante capacitar a los empleados en el manejo de los sistemas informáticos, como también en la relación con el sistema de costeo para aquellos funcionarios que se relacionen directamente con este.

Se recomienda:

- Implementar un sistema de costeo ABC, ya que la empresa no cuenta con ningún sistema de costeo.

- Informatizar los circuitos de compras, almacenamiento y ventas. En la actualidad carecen de estos sistemas, lo que lleva a que no se realicen los controles necesarios en ninguno de estos centros de actividades.
- Tener responsables definidos por centro de costos, que estén capacitados en el manejo del software.
- Delimitar mejor las responsabilidades de los encargados de áreas.
- Análisis de los costos por rubros.
- Realizar análisis trimestrales de ser posible en cuánto a los inventarios.

Bibliografía

- Bendersky E. (2019) *Costos y rentabilidad en la cadena de abastecimiento*. Esan Ediciones. <https://www.esan.edu.pe>. Recuperado el 03 de abril del 2021.
- Carrica M. y Brener D. (2013) *Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional* (proyecto final de grado), Instituto tecnológico de Buenos Aires. <https://www.ri.itba.edu.ar>. Recuperado el 18 de abril del 2021.
- Chilinquinga Jaramillo M.P y Vallejos Orbe H.M (2017) *Costos modalidad ordenes de producción*. Editorial Universidad Técnica del Norte.
- Hansen R y Mowen M. (2007) *Administración de Costos, Contabilidad y Control*. Cengage Learning editores S.A.
- Horngrén C.T., Datar S.M. y Foster G. (2007) *Contabilidad de costos un enfoque gerencial*. Pearson Prentice Hall.
- Lambretón Viviana (2015) *La importancia del análisis y estimación de costos*. Conexión Esan. <https://www.essan.edu.pe/conexion/actualidad>. Recuperado el 03 de abril del 2021.
- Orjuela Castro J.A, Chinchilla Ospina Y.I y Suarez Camelo N. (2016, diciembre) *Costos Logísticos y metodologías para el costeo en cadenas de suministro: una revisión de la literatura*. Cuad.Contab, 17 (44): 377-420. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc.17-44.clmc>. Recuperado el 02 de abril del 2021.
- Ortega Marqués A, Padilla Domínguez S.A, Torres Duran J.I y Ruz Gómez A. (2017) Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de una empresa. *Liderazgo estratégico*, vol 7.no 1. <https://revistas.unisimon.edu.co>. Recuperado el 15 de abril del 2021.