

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Optimización de Estructura de Costos**

**“Determinación de una estructura de costos óptima para A. J. & J. A.  
Redolfi S.R.L.”**

**Autor: María Victoria López**

**Legajo: CPB30275**

**DNI: 38.478.260**

**Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia**

**Argentina, 2021**

## **Resumen**

El presente Reporte de Caso llevó a cabo la confección de un sistema de costeo por el Método ABC aplicado a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., este se construyó a partir de los datos de los estados contables 2018 – 2020. Este sistema permitió la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos, de acuerdo a las actividades realizadas en la organización. La decisión de la realización del mismo, surgió a partir de la observación y análisis de costos de la empresa, notando una falta de clasificación de los costos indirectos. Esta falta de identificación de los costos indirectos provocó que no se obtenga información al respecto que pueda ser utilizada para la toma de decisiones, específicamente para la maximización de beneficios. Con los resultados obtenidos del mencionado sistema de costeo se identificó cuáles fueron los inductores con los que se puede medir cada actividad llevada a cabo en el proceso productivo, y a su vez, qué porcentaje de costo indirecto de fabricación influye en cada etapa de estos procesos. Los resultados obtenidos mostraron que la entrega del pedido, las ventas y las cobranzas conforman los procesos con mayores costos, por lo que deben de medirse y eficientizar de manera constante para optimizar las erogaciones de la empresa.

Palabras Claves: Optimización, costeo ABC, procesos, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., Córdoba

## **Abstract**

This Case Report showed an application of a costing system by the ABC Method applied to the company AJ & JA Redolfi SRL, built from the data of the financial statements 2018 - 2020. This system allowed the allocation and distribution of the different indirect costs, according to the activities. The decision to carry it out arose from the observation about a lack of classification of indirect costs. This lack of identification led to the failure to obtain information in this regard that can be used for decision-making, specifically for-profit maximization. The results obtained from costing system, identified where inducers correspond which each activity carried out in the production process, and in turn, what percentage of indirect manufacturing cost influences each stage of these processes. The results obtained showed that order delivery, sales and collections make up the processes with the highest costs, so they must be constantly measured and made more efficient to optimize the company's expenditures.

Key Words: Optimization, ABC costing, processes, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., Córdoba

## Índice

Introducción .....	2
Análisis de Situación.....	5
Marco de Referencia Institucional .....	5
Análisis del entorno: PESTEL y FODA .....	9
Marco Teórico .....	15
Diagnóstico y Discusión.....	18
Declaración del problema abordado.....	18
Justificación de la Relevancia del Problema .....	18
Discusión.....	19
Plan de Implementación .....	20
Objetivo General .....	20
Objetivos Específicos .....	20
Alcance.....	20
Recursos involucrados.....	21
Acciones específicas .....	22
Marco de tiempo.....	26
Propuestas de medición o evaluación.....	26
Conclusiones y Recomendaciones .....	28
Bibliografía.....	30
Anexo .....	31
Anexo I: Guía de Pautas para entrevista con Pablo Redolfi .....	31

## Introducción

El presente Reporte de Caso se refiere a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., una empresa familiar que data de 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel compran un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominan “Redolfi Hermanos”. Alonso comienza a viajar a otras localidades vendiendo los productos de su local, en ese momento, nace en él un espíritu emprendedor que sienta las bases para que, en la actualidad, tras varios cambios de estructura, la empresa cuente con más de 60 años de historia en el rubro de la distribución, comercialización, y preventa mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos y artículos de limpieza, entre otros.

Su epicentro está situado en James Craik, pequeña ciudad del interior de la Provincia de Córdoba, departamento Tercero Arriba, a su vez, la empresa tiene autoservicios mayoristas en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Además, cuenta con 130 empleados y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las 5 sucursales.

Actualmente tiene alrededor de 6000 clientes, de esta manera abarca casi la totalidad de la Provincia de Córdoba y llega al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis, además posee una fuerza de venta de 35 vendedores.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L presenta oportunidades de mejora interna al momento de analizar su estructura de costos. Si bien la organización cuenta con una clasificación de los costos según la función en la que se originan, costos de venta, costos de administración, de comercialización y financiación, no dispone un estudio concreto sobre qué costos se pueden considerar directos de la organización y cuáles no.

En la actualidad la organización no dispone de una clasificación que le permita identificar fácilmente con el producto que comercializa y el servicio de distribución que presta, el costo de venta directa y el de mano de obra directa. Mientras que en el caso de los costos indirectos si bien es difícil de asociar a un producto o servicio servirá de indicadores para la toma de decisiones sobre la capacidad de la planta. A la vez, de que no dispone de información respecto de cuáles costos son controlables y no controlables. La importancia de conocer los costos controlables para la empresa es que permitirán en su clasificación dar herramientas para que los supervisores y demás mandos medios

puedan llevar a cabo acciones tendientes a su eficientización, afectando de manera directa y positiva la rentabilidad de la empresa.

El último Estado de Resultado de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para el año 2020, muestra que la organización dispone de un valor, al final del ejercicio que arroja un total de \$6.195.536 de ganancia el cual, si bien tuvo un crecimiento respecto del año 2019, la evolución del total de ventas con la evolución de los costos muestra la posibilidad de mejora.

Otro punto importante para analizar en el Estado de Resultados son los costos de venta, con respecto a los costos totales, la variación con respecto al año anterior es del 1%, pero si se observa la variación de los costos de venta, estos varían un 45%. Si bien fue posible distinguir esta variación como así también que de los otros costos que dispone la empresa el de mayor cuantía es aquel que incorpora el concepto de otros costos de venta para un total de \$102.468.794, representando un 32% de las ventas totales. Incorporados bajo esta categoría se encuentran diferentes ítems que no son identificables como directo o no, controlables o no, lo que justifica aún en mayor medida la intervención, dado que podría mejorarse en varios puntos porcentuales la rentabilidad de la empresa.

En complemento con la problemática mencionada anteriormente se observó dentro de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. que no existe, un sistema de costeo asociado a los procesos internos que esta lleva a cabo. En términos concretos la organización dispone de tres procesos; abastecimiento, recepción y comercialización. En cada uno de ellos se encuentran asociados costos, que, de no ser medidos en la actualidad, no es posible distinguir cuál de ellos no se encuentra en su optimización y uso eficiente de los recursos.

En términos concretos es posible afirmar que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. carece de un sistema de costeo que le permita alcanzar la estructura óptima de costos, dado que al no poder contar con la información no toma decisiones al respecto.

En cuanto a investigadores que abordaron la misma temática de optimización de costos sobre empresas del mismo rubro o de actividades similares se encuentra Pelanda Castro (2018) que realizó la aplicación de un sistema de costos ajustado a la actividad de la empresa Transportes de Cargas Generales CAPESA and Company S.R.L. En particular el aporte que realizó dicho autor consistió en el cálculo de los costos, distinguiendo si los mismos fueron directos o indirectos. En el primer grupo se destacó la estimación sobre el costo por kilómetro recorrido por la empresa en función del rendimiento de cada unidad, peso y destino para el análisis de la conveniencia económica de llevar a cabo dicho

trayecto. A la vez de que para el cálculo de los costos indirectos se distinguieron por administración, sueldos indirectos para la carga y descarga de los bienes transportados, entre otros.

En cuanto a antecedente de otras investigaciones que hayan abordado la temática de la determinación de una estructura de costos óptima se encuentra, Vivanco y Valdéz (2017) realizaron un análisis de la estructura de costos de producción y de herramientas para la empresa Cía. Ltda., de Perú, a partir de observar la necesidad de contar con información contable para la toma de decisiones. La propuesta propiamente dicha de los autores consistió en, aplicar el método del costo asociado con el volumen de los pedidos para de esta manera mejorar la rentabilidad de la empresa. En la misma línea de investigaciones internacionales, Velásquez Álvarez (2018) realizó una aplicación similar para una empresa de transporte de cargas en Perú, analizando los costos, en base a la hoja de producción realizando cambios en la clasificación del mismo con impacto en los indicadores de rentabilidad sobre ventas y el ROI. Por último, a nivel internacional se encuentra el aporte de Almonte Pareja (2018) para una empresa de distribución en La Molina, Perú aplicando una estructura de costeo de la modalidad ABC para disminuir el impacto de los costos en la rentabilidad general de la empresa.

En la misma línea de investigación se encuentra el aporte realizado por Aguilar (2020), quien implementó un sistema de costeo por procesos para la empresa Cordeiro y Cía. S.R.L. dedicada a la producción y comercialización de yerba mate en el norte de Misiones y Corrientes. El autor aplicó en dicha institución un sistema de costeo para distinguir si el aumento en los costos trasladados a sus proveedores se justificaba por un aumento en la obtención de la materia prima o bien por el aumento en el costo de la mano de obra directa para la distribución.

La problemática analizada de la falta de un sistema de costeo para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. como así también la necesidad de mejorar la rentabilidad de la empresa en un contexto de inestabilidad económica justifica la intervención profesional mediante la búsqueda de la estructura óptima de costos. La investigación busca concentrarse en puntos claves del proceso de distribución para pormenorizar cada acción y su costo asociado, para buscar su minimización y que se traduzca en la maximización de los beneficios de la empresa.

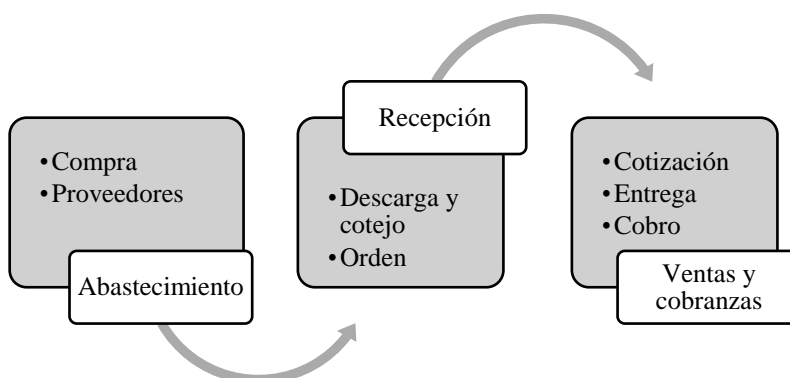
## Análisis de Situación

### *Marco de Referencia Institucional*

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una organización que, en la comercialización de sus productos, como se mencionó anteriormente, sigue un ciclo que abarca desde el abastecimiento, la recepción y comercialización que, en ausencia de un sistema de costeo, para ver la influencia de diferentes erogaciones en las mismas es necesario analizar los Estados Contables de los últimos tres años, 2018-2020. Sin embargo, previa la incorporación de esta información es necesario llevar a cabo un estudio respecto de los principales procesos que integran la actividad de la empresa para así identificar qué acciones componen los diferentes costos.

En la siguiente ilustración se presentan los tres procesos sobre los cuales se basa la prestación de servicios de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Ilustración 1: Procesos y actividades



Fuente: Elaboración Propia

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. en la actualidad lleva a cabo la prestación de su servicio de comercialización de bienes de consumo masivo a partir de la consecución de tres procesos claves; abastecimiento, recepción y venta. En la actividad de abastecimiento se genera específicamente la acción de compra de mercadería a los diferentes proveedores por lo que debe de llevar a cabo todas las acciones tendientes para la confección del pedido y la solicitud de cotización. Esta actividad genera específicamente el costo de la mercadería vendida, donde se computa el flujo de dinero para el proveedor, con la específica política de pago teniendo en cuenta que en este proceso se debe de tener estrecha relación con el área de ventas para la determinación del precio final de cotización.

Los costos indirectos asociados a la actividad de abastecimiento se encuentran relacionados al procesamiento de la información sobre los pedidos de vendedores como así también de las diferentes sucursales que son propiedad de la empresa hasta llegar a la confección del pedido.

En el proceso de recepción se lleva a cabo la obtención de la mercadería propiamente dicha que ya generó un costo directo en el servicio anterior. Este proceso incluye costos indirectos de cotejo de información, como así también el tiempo medido en horas hombre que debe de implementarse para que sea posible almacenar bajo cierto criterio la mercadería.

Por último, en relación a la venta de mercadería, se tiene que existe en este último estamento del proceso la mayor cantidad de actividades que forman parte de los otros costos de venta, comercialización y administración que tiene A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. En sí en ella se llevan a cabo tres tareas fundamentales la cotización cuando es solicitada por parte de los clientes, la entrega de la mercadería propiamente dicha y la gestión del cobro al cliente.

El cálculo del costo total de ventas computable al ejercicio o período en cuestión surge de la aplicación de la fórmula en la que se adiciona a la mercadería inicial, el valor de las compras y luego se sustrae el valor de la mercadería final. La composición de dicho cálculo se realizó en base al siguiente cuadro resumen que permite obtener conclusiones al respecto de posibles procedimientos llevados a cabo.

Tabla 1: Análisis del Costo de Ventas

Costo de Ventas	Participación (%)	Valor 2020	Valor 2019	Valor 2018
Existencia inicial		\$ 22.944.321	\$ 18.355.457	\$ 7.000.000
Mercaderías de Reventa Alimentos	59,6%	\$ 13.669.231	\$ 10.935.385	\$ 4.000.000
Mercaderías de Reventa Perfumería	40,4%	\$ 9.275.090	\$ 7.420.072	\$ 3.000.000
Compras		\$ 177.628.248	\$ 133.221.186	\$ 99.915.890
Mercaderías Totales		\$ 177.628.248	\$ 133.221.186	\$ 99.915.890
Existencia final		\$ 53.142.941	\$ 22.944.321	\$ 18.355.457
Mercadería Rubro Almacén	41%	\$ 21.703.710	\$ 9.275.090	\$ 7.420.072
Mercadería Rubro Cigarrillos y golosinas	59%	\$ 31.439.231	\$ 13.669.231	\$ 10.935.385
<b>Total Costo de Ventas computable al ejercicio</b>		<b>\$ 147.429.627</b>	<b>\$ 128.632.322</b>	<b>\$ 88.560.433</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

En base a la información anterior es posible dar cuenta que,

- En términos de existencias iniciales el rubro que mayor participación dispone de artículos de reventa es el de alimentos, que representa, en promedio casi el 60% de los productos que la empresa decide tener en stock. En contraposición se observa que en mercadería de reventa la perfumería tiene el 40% restante. El hecho de observar esta situación permite dar cuenta del nivel de rotación de la



mercadería teniendo un indicio de cuáles son los factores que más afectan a la estructura de costos de la empresa.

- En cuanto a las compras totales en la tabla anterior es posible visualizar que las mismas crecieron un 33% en los dos períodos analizados, siendo el cálculo de dicha variación aquella relacionada con la variación interanual. Si bien el valor analizado de manera aislada carece de significado, es posible visualizar que la misma presenta un inconveniente cuando de costos se trata dado que las ventas en el período transcurrido entre 2019 y 2020 alcanzó un total de 16%, mientras que en el período 2019 y 2018 el incremento fue del 25%.
- El análisis de las existencias finales muestra a su vez que la organización dispone, al finalizar el ejercicio contable un 60% de stock en golosinas, que tienen menor rotación o una estimación inadecuada del pedido óptimo, y un 40% compuesto por alimentos. En relación a este último, si bien su stock final puede deberse a una falta de estimación óptima también puede deberse a una medida interna de la organización para aminorar el aumento de los precios de los productos.

Una vez analizados los costos por venta los rubros que dispone la empresa en las notas correspondientes a sus Estados Contables muestran que los mismo se dividen en;

- Otros costos de ventas; dentro de este concepto se encuentran incluidos desde los impuestos nacionales hasta provinciales y municipales, como así también los costos de servicios, alquileres, mantenimiento, sueldos y jornales, gastos generales, entre otros. En particular este rubro no se encuentra categorizado por costos variables o fijos para la venta, no pudiendo distinguir cuál de ellos es posible de ser optimizado.
- Administración, se encuentran incluidos los honorarios profesionales de diferentes asesores, pero sin la periodicidad y distinción de qué tipo de asesoramiento brindaron, los gastos judiciales, movilidad entre otros. La falencia que se detecta en este rubro particularmente se debe a la inclusión de las depreciaciones como un costo de esta categoría, cuando particularmente por el tipo de actividad que lleva a cabo la empresa se debería de considerar un costo fijo derivado por el proceso que brinda la empresa desde la recepción, almacenamiento y distribución de mercadería.
- Comercialización; se encuentran incluidas las comisiones pagadas y los gastos realizados por publicidad y propaganda. El análisis de estos rubros no

presentaría problemas en ser incluidos dentro del mismo, aunque debería de ser exhaustivo en si corresponden un costo fijo para la empresa o variable.

- **Financiación**, en este rubro se encuentra explícitamente especificados los costos incurridos por intereses bancarios e impositivos de obligaciones del ente, como así también el correspondiente impuesto a los débitos y créditos bancarios por el uso de la cuenta corriente. En este punto si bien se observan valores en crecimiento dentro de la evolución interanual del mismo, no se presentan mayores problemas en el análisis de los mismos.

Una vez realizado un análisis exhaustivo de los diferentes rubros de los costos se tiene la siguiente tabla con la estructura de costos de la empresa la participación de cada uno de ellos en el total y su evolución en el tiempo.

Tabla 2: Análisis de Costos

Conceptos de Costos	2020	2019	2018
Costos de Venta	\$ 147.429.627	\$ 128.632.322	\$ 88.560.433
Otros Costos de Venta	\$ 102.468.794	\$ 89.363.035	\$ 87.610.819
Costos de Administración	\$ 7.669.955	\$ 4.815.561	\$ 4.789.579
Costos de Comercialización	\$ 11.375.121	\$ 24.666.360	\$ 15.857.469
Costos de Financiación	\$ 39.496.697	\$ 19.949.796	\$ 15.225.825
Costos totales	\$ 308.440.196	\$ 267.427.074	\$ 212.044.125

Conceptos de Costos	Participación 2020	Participación 2019	Participación 2018
Costos de Venta	48%	48%	42%
Otros Costos de Venta	33%	33%	41%
Costos de Administración	2%	2%	2%
Costos de Comercialización	4%	9%	7%
Costos de Financiación	13%	7%	7%
Costos totales	100%	100%	100%

Conceptos de Costos	Variación Interanual 2020	Variación Interanual 2019
Costos de Venta	15%	45%
Otros Costos de Venta	15%	2%
Costos de Administración	59%	1%
Costos de Comercialización	-54%	56%
Costos de Financiación	98%	31%
Costos totales	15%	26%

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de A. J. & J. A. Redolfi

S.R.L.

En base a la información expuesta anteriormente es posible concluir que:

- Se observa un incremento en la participación de los costos de venta en el total de los costos en los años 2019 y 2020 mientras que se observa una caída en la participación del rubro de otros costos de venta en dichos años.

- A la vez, es posible distinguir que los costos por financiación casi se duplicaron en su impacto sobre el costo total de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. en el año 2020, mostrando un crecimiento de 6 puntos porcentuales en la participación, pero del 98% en valores nominales. Este análisis de la estructura de costos de financiación si bien se encuentra más ligado al concepto de selección de la estructura de financiamiento óptimo de una empresa, la falta de identificación de los mismos como gastos directos o indirectos de la comercialización no permiten revertir, desde la decisión de los márgenes de la empresa una política para revertir dicha situación.
- Como señal de mejora en el año 2020 ocurrió una merma en los costos de comercialización por parte de la empresa como el único rubro que presentó este comportamiento.

#### *Análisis del entorno: PESTEL y FODA*

El entorno que rodea a toda organización se justifica desde la necesidad de relevar qué medida o acciones llevadas a cabo en él tienen influencia en la organización y cómo es posible clasificar a dicho impacto; positivo o negativo. La herramienta utilizada para tal fin PESTEL consiste en estudiar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

En materia política el COVID-19 tuvo un gran impacto, según el Banco Mundial (2021), ya que, durante el año 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002, ante esta situación el Gobierno presentó paquete de medidas de emergencias, para proteger a aquellas personas que se veían impedidas de trabajar por la situación de emergencia sanitaria, y también para acompañar a las empresas mientras duró el aislamiento.

Algunas de las medidas que tuvieron un impacto en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. realizadas por el gobierno nacional, según el portal Argentina.gob (2021) fueron:

- Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) incluye medidas para asistir a las personas y a las empresas afectadas por la crisis sanitaria, en el caso de Empresas que realicen actividades catalogadas como “NO críticas” gozarán del beneficio de la postergación del pago de las contribuciones patronales con destino al SIPA, si reúnen las condiciones para ser las condiciones para ser beneficiarias del Crédito a Tasa Subsidiada a una tasa de interés del 27%.

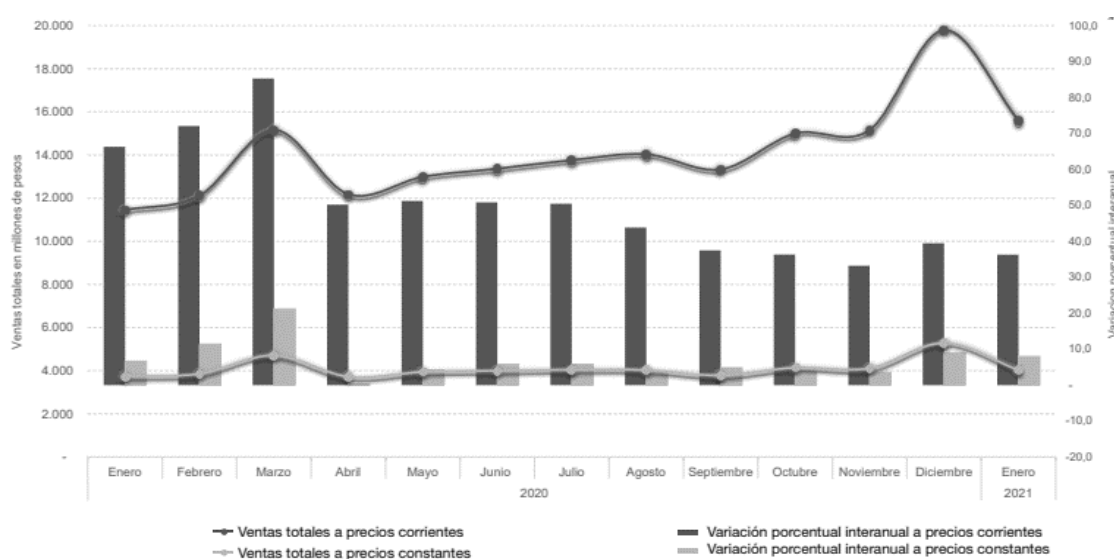
- Régimen de incentivos para bienes de capital hechos en Argentina, este consiste en un bono fiscal que puede ser utilizado para cancelar impuestos nacionales. El mismo está destinado a los fabricantes de maquinaria general y agrícola, herramientas, equipos hospitalarios, carroceros y buses para uso urbano; la industria naval y a proveedores destinados a la producción de hidrocarburos y energía eléctrica, entre otros

Sin embargo, estas acciones no fueron suficientes para evitar que crezca la pobreza urbana en un 42,9%, según Banco Mundial (2021), por lo que se sigue enfatizando en políticas que tienen como eje principal el gasto público social.

Según Télam (2021) en base a un informe realizado por el FMI la economía argentina crecerá 5,8% en 2021, esto implica que el País recupera un poco más de la mitad del PBI perdido en el 2020. Sin embargo, con respecto a la inflación no hay ninguna proyección por parte del Fondo Monetario Internacional ya que la variación en la misma dependerá en gran medida de las negociaciones con este organismo. Desde otra perspectiva más optimista, el ministro de Economía Martín Guzmán sostuvo que para el corriente año la economía local crecerá un 7%, acercándose a las estimaciones del Banco Mundial (2021) que proyectó una recuperación del PBI del 6,4%.

En un análisis particular del sector de autoservicios mayoristas a nivel nacional, INDEC (2021) en su último informe realizado para el mes de enero de 2021, observó el siguiente comportamiento de la evolución de las ventas nominadas a precios corrientes y constantes.

Ilustración 2: Evolución de Ventas Autoservicios Mayoristas



Fuente: INDEC (2021)

Si bien a precios constantes pareciera que las ventas hubieran aumentado un 36,3% la realidad es que, si se analiza el gráfico tomando precios constantes, para dimensionar el impacto de la inflación, la situación se revierte. En el mes de enero de 2021, ocurrió una caída en las ventas total del sector, producto de que disminuyó la cantidad de bienes vendidos, aislando el efecto de los precios.

En términos de visualizar el anterior comportamiento para la empresa en particular, las ventas de la misma también presentaron una merma a precios corrientes, por lo que habría de esperar que a precios constantes la caída fuese aún mayor, mostrando el impacto de la crisis económica en el sector. Las ventas del sector de autoservicios mayoristas existen una atomización de los medios de pago analizados, razón que permite dar una alerta en cuanto al uso extensivo de otros medios distintos del efectivo, que podrían generar un costo para la empresa que los comenzó a implementar. En este sentido para el caso de la empresa en particular podría interpretarse como una oportunidad para ampliar la cantidad de clientes que podrían acceder con estas facilidades de pago, pero a la vez una desventaja porque debe de revisar si su margen de ganancias se encuentra acorde al posible incremento en los costos de utilizar un medio de pago electrónico.

Como lo expresa el CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2020), refleja el impacto social de una crisis sin precedentes. Los efectos de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) se han extendido a todos los ámbitos de la vida humana, alterando las relaciones personales, económicas y contractuales de las diferentes economías. Este cambio de paradigma en diferentes ámbitos implicó desafíos en intentar aminorar las desigualdades que se observaron en diferentes sectores de la economía en el acceso a los bienes y servicios.

Otro aspecto importante en la sociedad en contexto de pandemia es el aumento de uso de la metodología de teletrabajo. Esta modalidad se posicionó en el país generando mayor productividad en los empleados, reducción de costos de la empresa, ahorro del tiempo de traslado hasta el trabajo, entre otros. Con respecto a la empresa analizada, podemos decir que el teletrabajo puede ser aplicado sólo en los empleados administrativos, ya que, en el resto de los mismos, por la naturaleza de las actividades que llevan a cabo, no resulta factible.

La situación epidemiológica del país consiguió que en el transcurso de unos pocos días las personas comenzaran a utilizar las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación), y vieran como ellas daban soluciones inmediatas a los desafíos que esta planteaba. Sin dudas la adopción de estas versátiles tecnologías aceleró un proceso de

digitalización que estaba previsto para el devenir de varios años. Algunas de las herramientas más utilizadas fueron las de trabajo colaborativo, *e-commerce*, plataformas de videoconferencia, entre otras. Otra incorporación tecnológica que fue implementada en el contexto de la pandemia fue la de la adopción de softwares de catálogo, logística y seguimiento, estas sirven para mejorar la eficiencia de todo el proceso de la cadena de distribución. En particular para la empresa aún no cuenta con este tipo de tecnología, pero deberá implementarlo en el corto plazo, para seguir manteniendo una diferenciación en el tiempo de entrega. (Facultad de Cs Económicas, Jurídicas y Sociales, 2021)

En materia ecológica el Gobierno Nacional actual devolvió el carácter Ministerial al área de Ambiente y Desarrollo Sustentable, lo que resulta fundamental debido a que la UNESCO en un informe sobre el estado del ambiente en Argentina se afirma, según Argentina explora (2021), que la situación del país muestra síntomas de deterioro y de mal uso de los recursos naturales, la energía y condiciones de vida críticas de la población.

El Observatorio de Logística Sustentable (OLS) (2020) realizó una encuesta en donde se concluyó que en la mayoría de las empresas argentinas se implementa al menos 2 prácticas sustentables. El 68% de las empresas implementa al menos 2 prácticas en transporte y un 81% al menos 2 prácticas en depósitos. Esto permite una oportunidad para la empresa A. J. & J. A Redolfi S.R.L. para mejorar en ahorros económicos y eficiencia dado a los incentivos existentes en materia y uso de energía renovable, además le permite seguir expandiéndose en sus políticas de Responsabilidad Social Empresaria. El marco legal que conforma el entorno externo de la actividad de comercialización y logística tanto a nivel país, como a nivel provincial se encuentra encuadrado en las siguientes leyes.

- Ley 27430 - Impuestos a las Ganancias
- Código Tributario Provincial
- Convenio Multilateral
- Ley N° 23.349 - Impuesto al Valor Agregado
- Ley 18.284 - Código Alimentario Argentino
- Ley 19.587/72 de Higiene y Seguridad
- Aportes patronales y sindicales al Sindicato Obrero de Choferes, Camioneros y Ayudantes de Córdoba
- Aportes patronales y sindicales a la Federación Argentina de Empleados de Comercio y de Servicios.

En base a la información expuesta del entorno interno y externo se obtiene una matriz FODA, la cual destaca las fortalezas, las oportunidades, debilidades y amenazas que tiene A. J. & J. A Redolfi S.R.L.

Fortalezas:

- El *know-how*, es una fortaleza que se debe a la larga trayectoria en el rubro de la distribución.
- El volumen de ventas al contado y el reducido plazo de cobro (7 días), provocan una solvencia financiera
- Excelente relación con los proveedores, debido a que no tiene inconvenientes con su nivel de endeudamiento.
- Cartera de productos diversificada.
- Tiempo de entrega acotado, en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas, y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.
- Cuenta con una ubicación y distribución de sus puntos de ventas y depósitos que le permite alcanzar casi la totalidad del territorio de la Provincia de Córdoba, y llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.
- Asesoramiento comercial a través de los vendedores.

Oportunidades:

- Nuevos avances tecnológicos disponibles, que le permitirían conocer mediante datos propios el comportamiento de sus consumidores y así poder tomar mejores decisiones con respecto a las compras que realiza. También existen tecnologías con las que se podría reemplazar la toma de pedido de los vendedores, disminuyendo los costos de logística y haciéndola más eficiente.
- Comportamiento de los consumidores en épocas de crisis, enfocados más en abastecerse día a día en los almacenes cercanos.
- Posibilidad de comenzar a realizar publicidad e implementar estrategias comunicacionales.

Debilidades:

- No dispone de una clasificación de costos, que le permita realizar un análisis profundo sobre los mismos, y le brinde información para la toma de decisiones.
- No estima los costos por procesos por lo que está desviando esfuerzos económicos en acciones que no agregan valor al proceso productivo.
- No existe una distinción por tipo de costo del peso que tiene en cada proceso que realiza la empresa.

- Los costos no se controlan en su participación a lo largo del tiempo.
- No cuentan con una clasificación de sus clientes, ni por volúmenes, ni por comportamiento de compras.
- No tienen un proceso de selección de empleados, ni de inducción a nuevos empleados.
- No cuenta con planes de financiación para sus clientes

Amenazas:

- Los costos operativos y de insumos del sector incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, teniendo que absorber la empresa parte de este incremento de precios.
- Aparición de nuevas medidas impositivas y de control de precios por parte del Estado
- Posible ingreso de cadenas mayoristas de mayor escala a la provincia, que ofrezcan precios más atractivos.

Una breve conclusión referida al análisis de costos que se realizó en la aproximación a la empresa A. J. & J. A Redolfi S.R.L. permite afirmar la existencia de una posibilidad de mejorar el control sobre los costos directos e indirectos, siendo estos últimos los posibles de aminorar para incrementar la rentabilidad genera una ventaja negativa a los competidores de la empresa a nivel del sector.

A su vez, en cuanto a los servicios que presta la empresa, la ausencia de la distinción entre costos variables y fijos también genera un mal manejo de las decisiones de compra y venta que repercuten en la rotación de la mercadería. Por último, en cuanto a las decisiones de stock, las mismas no son tenidas en cuenta bajo un criterio determinado para aminorar la cantidad de activo inmovilizado que no tiene rotación en la empresa, provocando incrementos en los costos. Los errores aquí encontrados justifican la necesidad de intervención profesional para dar sostén a las decisiones que toma la empresa con información sobre las actividades, sus costos e impactos en la rentabilidad del ente.

La importancia a su vez radica en que la competitividad de la empresa en la actualidad requiere de una mayor atención frente a los cambios provocados por el paradigma actual de comercialización con nuevos canales de venta y con oportunidades tecnológico. A la vez de que se la crisis económica que atraviesa el país en general no da lugar a errores internos que provoquen mayores debilidades dentro de un entorno de amenaza generalizada por la situación actual.



## Marco Teórico

La revisión de la literatura comienza con la determinación del concepto de la aplicación de la contabilidad a los costos de una organización, según la visión de Muñoz Bernal y otros (2017) quien afirma que se entiende como un sistema mediante el cual, en el uso de la información es posible conocer la situación económica y financiera de una empresa, gracias a la aplicación de técnicas de registro y clasificación de las diferentes acciones. En particular, los autores hacen referencia que el interés de la contabilidad de costos recae sobre la definición de lo que se entiende por costos, como la suma de todas aquellas erogaciones, es decir egresos de dinero que lleva a cabo una empresa para la compra de un bien o servicio, o bien con la intención de que dicha colocación de dinero en el futuro genere algún beneficio.

En una visión complementaria, Lucero y otros (2017) plantean que es un sistema de información relevante para la planificación y el control que implica la gestión de costos, para llevar a cabo un proceso de toma de decisiones acorde a las necesidades que presenta todo tipo de organización, sin importar su configuración legal. La información que se utiliza proviene de diferentes fuentes que lleva a cabo la empresa, como ratios de rentabilidad, el Estado de Resultado de la organización, entre otros. El concepto de la contabilidad de costos como una rama del estudio de la contabilidad carece de sentido sino se relaciona de manera directa con la gestión que permite llevar a cabo.

La definición de qué se entiende por costo y la búsqueda de la estructura óptima para ella implica llevar a cabo la distinción, en base al conocimiento planteado por Lucero y otros (2017) que los costos disponen de dos componentes que integran el mismo, el componente físico y el componente monetario. El componente físico hace referencia a la técnica que se utilizó para el proceso productivo, mientras que el costo monetario representa el valor económico, es decir el precio del factor propiamente dicho.

En la visión de Ferraro y Metillo (2018) los componentes anteriores se justifican desde la teoría general de costos que plantea que resulta necesario construir un esquema que vincule la razonabilidad de las acciones existentes en el proceso de producción entre la transformación que reciben los factores productivos y el producto final obtenido. La descripción de estas acciones lleva a que resulte posible distinguir aparte de los componentes de Lucero y otros (2017) dos características esenciales de los costos que hacen que estos sean requeridos al momento de llevar a cabo un estudio de los mismos. En primer lugar, se encuentra el hecho de que el costo es un concepto no unívoco (Ferraro

y Metillo, 2018). Esta aseveración hace referencia a que el costo no contiene un solo objetivo a cumplimentar, sino que incurrir en el mismo implica poner de manifiesto que es posible alcanzar más de un objetivo dentro de la empresa. En particular, y el rol más esencial que desempeña el costo lo cumple en la importancia que este tiene en el cálculo del punto de equilibrio de las organizaciones.

En cuanto a la definición de lo que se entiende por punto de equilibrio, el mismo proviene de la mirada microeconómica de Nicholson (2006) donde es necesario maximizar el beneficio total de la empresa, entendiendo que independientemente en el tipo de mercado en el que lleve a cabo sus acciones este equilibrio se alcanza igualando el ingreso marginal que genera cada venta para la empresa con el costo marginal de producir el bien. Este análisis microeconómico, llevado a la contabilidad de costos afirma que se encontrará el punto óptimo de un sistema de costeo cuando la aplicación del mismo encuentre aquel valor de las ventas en el que las unidades son cero. El cálculo de estos valores, según Velázquez Alvares (2017) se puede de realizar mediante indicadores que muestran el cociente entre los costos fijos totales y la diferencia entre el precio de venta y el costo variable, o bien mediante el valor económico de los mismos. Independientemente de cuál sea el indicador elegido, la contabilidad de costos puede medir y gestionar en base a la utilización de indicadores que resulten adecuados para medir el impacto en la rentabilidad de la empresa.

En la actualidad existen diferentes tipos de metodologías aplicables al proceso de toma de decisiones que resultan esenciales para toda organización en materia de gestión de costos. Morillo Moreno (2012) plantea que existen diferentes metodologías para la confección de un sistema de costo, siendo la primera de ellas aquella relacionada con los sistemas por órdenes específicas. En especial este sistema según la autora ocurre cuando la organización requiere, a quien resulta el encargado de esta actividad, que el sistema de costeo se lleve a cabo en función de las órdenes de trabajo generadas. El segundo grupo de sistemas de costeo según la autora es aquel determinado en función de los procesos. El sistema de costeo por proceso comienza por el paso a través de los diferentes estamentos de la cadena productiva para de este modo alcanzar no sólo el costo total de producción sino también poder distinguir el valor agregado que cada etapa le genera a la organización.

Otro sistema de costeo en la visión de Muñoz Bernal y otros (2017) se conoce como sistema de costeo histórico en el que se registra el costo pasado o incurrido en las

órdenes de trabajo de cada proceso productivo para el asiento contable de los mismos. En una visión más moderna, los autores remarcan la existencia de un sistema de costeo variables, que acumular los costos de este tipo a lo largo de la producción, alegando que los costos fijos representan la capacidad instalada de la planta, mientras que los variables son los que permiten el crecimiento de la empresa dado que forman los verdaderos costos de la producción, dado que los fijos no dependen del nivel producido.

Por último, pero no menos importante se encuentra el sistema de costeo basado en actividades, denominado ABC, según Muñoz Bernal y otros (2017). Los autores remarcan que este sistema de costeo es uno de los más utilizados en las actividades productivas donde se integran de manera concretas diferentes estamentos de la prestación de un servicio o bien de la fabricación de un producto. El proceso del sistema comienza con la determinación de los recursos asignados y consumidos por las actividades que desarrolla la empresa y que posteriormente serán el objeto del costo, identificando los costos directos de los indirectos. Los primeros forman parte de la intención asociada a la actividad, mientras que los segundos forman parte de los costos que se van añadiendo y son posibles de disminuir.

Muñoz Bernal y otros (2017) mencionan que los costos indirectos son los necesarios para completar el proceso de producción o de servicios, implica el elemento más difícil de medir, porque incluye la mano de obra indirecta, los materiales o insumos indirectos, como así también los costos de mantenimiento y reparaciones. En cuanto a la dificultad de medir los mismos, estos comprenden la generación tanto por factores productivos como por actividades. El sistema plantea la ventaja de que es posible medir en cuanto a un proceso productivo completo cuál es la actividad del mismo, identificándola que mayores costos indirectos tienen asociados para implementar acciones correctivas al respecto.

En función de la revisión bibliográfica anterior y en pos de la selección de un sistema de costeo aplicable a la empresa analizada, es que se opta por seguir el sistema ABC dado que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L tiene diferencias tres actividades, abastecimiento, recepción y distribución de manera concreta es que esta metodología podrá ser aplicada. La ventaja de la misma es que permitirá detectar los costos excesivos en cada una de ellas y aplicar correcciones, aunque se reconoce la desventaja de tener que realizar un esfuerzo adicional para identificar los costos indirectos que resultan los más complejos, pero a la vez los que mayor exceso generan.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema abordado*

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se encuentra actualmente sin aplicar ningún sistema de costeo y sólo acumulando los mismos, bajo las especificaciones contables que requieren las Resoluciones Técnicas correspondientes, pero sin ningún análisis al respecto. Esta situación genera que la organización esté perdiendo la oportunidad de maximizar sus ganancias a través de la minimización de costos.

De acuerdo a los observado en la Tabla II (Análisis del Costo) la empresa realiza una clasificación muy general de los mismos, por lo que engloba en otros costos de venta una cifra significativa en términos monetarios y porcentuales, siendo estos el 33% de los costos totales, y que en consecuencia no son identificables sus valores económicos reales, ni tampoco se pueden tener en cuenta para la toma de decisiones.

La necesidad de un sistema de costeo que provea de información para la toma de decisiones financiera es la motivación principal de la intervención profesional, dado que la organización no cuenta con la posibilidad de dejar al azar la gestión de su rentabilidad. El contexto actual perjudica a todas las organizaciones en Argentina, dada la situación de crisis y estancamiento del consumo, variable fundamental para la empresa, pero que en los últimos meses observó una caída considerable, que afecta las perspectivas futuras.

### *Justificación de la Relevancia del Problema*

El entorno desafiante, cambiante y sujeto a la innovación constante lleva a que las organizaciones deban ser, cada vez, más competitivas y sofisticadas en sus procesos, por lo que el control de los costos es fundamental para el alcance de los estándares anteriores. En este concepto de gestión y control de costos se justifica, la intervención profesional en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. poniendo de manifiesto los cambios internos que resultan necesarios para la organización, como así también los cambios para fortalecer las desventajas provenientes del entorno externo.

Es importante el estudio de la problemática de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. y justifica su intervención el hecho de que la organización, como se mencionó anteriormente debe de mantener su nivel de ventas. La necesidad de que la rentabilidad no disminuya en el contexto no propicio en el que se encuentra resulta en que la empresa sea intervenida para mantener su posición en el mercado. Los productos que comercializa son esenciales y como tales debe de mantener el abastecimiento de los mismos a la

población, pero no puede mantener dicha estructura si no reconoce la importancia de la gestión de costos.

#### *Discusión*

El resultado que se espera obtener con la implementación de un sistema de costeo es que la organización cuente con información para la toma de decisiones, pudiendo así, mejorar la eficiencia con respecto a los costos, lo que va a impactar en la maximización de beneficios. De esta manera se podrá conocer mejor el funcionamiento de la empresa y planificar desde esa perspectiva de conocimiento, a su vez, realizar controles de cumplimiento entre los objetivos planificados y alcanzados, observando sus desvíos y causas. Otro punto que se espera mejorar con la introducción de este tipo de sistema son los procesos de logística y almacenamiento de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., algo que en un futuro puede ser una oportunidad de posicionamiento en nuevos mercados.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Identificar la estructura de costos óptima para A. J. & J. A Redolfi S.R.L. ubicada en James Craik, Provincia de Córdoba con el objetivo de identificar por medio del modelo ABC aquellos procesos con mayores costos para intentar disminuirlos, en el período comprendido entre julio 2021 y julio 2022.

### *Objetivos Específicos*

- Analizar la evolución de las variables, ventas, compras y costos de A. J. & J. A Redolfi S.R.L. de los años 2018-2020 para identificar posibilidades de mejoras internas para las acciones específicos a aplicar en el período julio 2021 y julio 2022.
- Determinar la influencia del entorno externo en los costos de la empresa, su crecimiento e impacto en los ratios financieros de rentabilidad de la empresa, identificando ventajas y desventajas.
- Optimizar la estructura de costos de A. J. & J. A Redolfi S.R.L. mediante un sistema de costeo que minimice los mismos, permitiendo el crecimiento en el corto y mediano plazo.

### *Alcance*

El alcance de contenido que se desea otorgar para la empresa A. J. & J. A Redolfi S.R.L. consiste en la implementación de un sistema de costeo ABC que incluya las principales actividades de la empresa identificando los costos indirectos como directos para cada una de ellas.

El alcance geográfico que posee la siguiente herramienta consiste en la aplicación espacial del centro de distribución, depósitos y áreas administrativas correspondientes a la empresa, en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, del sistema antes mencionado. La temporalidad, para el alcance del plan de implementación, consiste en identificar primero por actividad y luego por acción los costos indirectos de las tres principales actividades que desarrolla la empresa, para implementar el sistema de costeo ABC en un plazo desde julio 2021 a julio 2022.

Las limitaciones, si bien en este trabajo se realizó un análisis de costeo por el método de actividades, no se analiza la parte impositiva que integran; el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto a las Ganancias.

### *Recursos involucrados*

Los recursos involucrados para el diseño e implementación del costeo ABC implican tanto la determinación de recursos tangibles como intangibles. Los recursos intangibles implican todos aquellos esfuerzos que se realizan a los fines de implementar herramientas para el registro y control de la información de costos como así también para la capacitación en el uso de este al personal correspondiente. Los esfuerzos de los recursos intangibles se expresan en base al cálculo de la implementación del sistema ABC con la contratación de un asesor externo, Contador Público Nacional que estima las horas de trabajo para obtener el producto de estas por el valor del módulo correspondiente publicado por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de Córdoba, el cual según la Resolución 63/20 de dicha institución se encuentra en \$2.304. A su vez, esta misma valoración de los esfuerzos se realizará en el mantenimiento del sistema de manera mensual con una lógica similar.

Los recursos tangibles, se refiere a todo instrumental físico que se requiera para la aplicación del plan como; computadoras, escritorios, sillas, acceso a Internet, entre otros. Los recursos tangibles para el caso del presente plan de implementación y dado que la organización ya cuenta con oficinas administrativas y soporte tecnológico básicos, no serán necesario incorporar equipamiento adicional con el que ya cuenta la organización.

Tabla 3: Costo de la implementación

Acciones	Horas Estimadas	Valor final
Relevamiento de procesos	20	\$ 46.080
Relevamiento de actividades por procesos	20	\$ 46.080
Determinación de inductores	15	\$ 34.560
Tabulación de información	30	\$ 69.120
Cálculo de costeo por proceso	40	\$ 92.160
Cálculo de costeo por actividad	40	\$ 92.160
Elaboración del informe del sistema de costeo	20	\$ 46.080
Presentación a la empresa del sistema de costeo	6	\$ 13.824
Propuesta de acciones correctivas	6	\$ 13.824
Implementación de la propuesta	40	\$ 92.160
Total		\$ 546.048

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Costo de mantenimiento

Acciones (Mensuales)	Horas Estimadas	Valor final
Evaluación de los resultados	6	\$ 13.824
Ajustes y revisiones	6	\$ 13.824
Total		\$ 27.648

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Costo final

Costos	Valor Final
Costo de la implementación de la propuesta	\$ 546.048
Costo del mantenimiento	\$ 331.776
Total	\$ 877.824

Fuente: Elaboración propia

*Acciones específicas*

Las acciones específicas para implementar un sistema de costeo ABC para la empresa A. J. & J. A Redolfi S.R.L. se consignan en los siguientes pasos.

1. Descripción del proceso de almacenamiento y distribución de productos en la empresa, es decir la identificación de las actividades por proceso. En función de la información recabada de la entrevista realizada a Pablo Redolfi que se encuentra en el Anexo I del presente documento, se tiene la siguiente tabla.

Tabla 6: Descripción de las tareas por procesos

Procesos	Actividades
Abastecimiento	Relevamiento del centro de distribución de necesidades de compra
	Estimación del volumen, monto y plazo de compra (Confección del pedido)
Recepción	Solicitud de turno para descarga
	Arribo del camión al depósito
	Descarga de mercadería
	Cotejo de producto entre la orden de pedido y la descarga e identificación de faltantes o sobrantes
	Almacenamiento en el depósito
	<i>Picking</i> - preparación de pedidos
Venta y Cobranza	Recepción de la nota de pedido
	Control de nota de pedidos
	Facturación
	Envío de información al cliente
	Gestión del cobro al cliente
	Registro del flujo de dinero
	Envío de información al depósito
	Entrega del pedido

Fuente: Elaboración propia

2. Análisis y proceso de los datos recolectados en función del sistema de costeo actual de la empresa. En esta instancia se presenta una vez explicitados las tareas por actividad los costos asociados por cada proceso y los inductores correspondientes por cada una de las actividades.



El objetivo de esta acción es obtener el total de costos por cada uno de los tres procesos que tiene la empresa. Esto fue posible gracias a que se estimó para cada uno de los costos que se listan a continuación el porcentaje de participación.

Tabla 7: Costos y porcentajes por procesos

Costos indirectos	Abastecimiento		Recepción		Venta		Porcentaje	Total
	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor		
Sueldos y Jornales	6%	\$ 1.932.013	69%	\$ 22.218.150	25%	\$ 8.050.054	100%	\$ 32.200.217
Cargas sociales	6%	\$ 710.704	69%	\$ 8.173.091	25%	\$ 2.961.265	100%	\$ 11.845.059
Uniformes y equipos	10%	\$ 49.373	80%	\$ 394.986	10%	\$ 49.373	100%	\$ 493.733
Industria y comercio		\$ -		\$ -	100%	\$ 714.136	100%	\$ 714.136
Ingresos brutos Cordoba		\$ -		\$ -	100%	\$ 11.064.770	100%	\$ 11.064.770
Inmobiliario y automotores	10%	\$ 66.705	32%	\$ 213.457	58%	\$ 386.891	100%	\$ 667.053
Otros impuestos y tasas		\$ -		\$ -	100%	\$ 205.796	100%	\$ 205.796
Electricidad	48%	\$ 2.831.243	48%	\$ 2.831.243	5%	\$ 298.026	100%	\$ 5.960.512
Telefonía y comunicaciones	30%	\$ 115.530	30%	\$ 115.530	40%	\$ 154.040	100%	\$ 385.099
Servicios médicos	5%	\$ 16.484	90%	\$ 296.720	5%	\$ 16.484	100%	\$ 329.689
Otros servicios	33%	\$ 1.802.109	33%	\$ 1.802.109	33%	\$ 1.784.266	100%	\$ 5.406.867
Insumos varios (oficinas)	33%	\$ 877.945	33%	\$ 886.724	33%	\$ 886.724	100%	\$ 2.660.438
Alquileres y expensas		\$ -	100%	\$ 293.180		\$ -	100%	\$ 293.180
Mantenimiento Bs. de uso	10%	\$ 1.088.924	10%	\$ 1.088.924	80%	\$ 8.711.388	100%	\$ 10.889.235
Fletes	90%	\$ 1.986.656	5%	\$ 110.370	5%	\$ 110.370		\$ 2.207.396
Seguros generales		\$ -	25%	\$ 336.587	75%	\$ 1.009.761	100%	\$ 1.346.348
Combustibles automotores	2%	\$ 162.186	10%	\$ 810.929	88%	\$ 7.136.179	100%	\$ 8.109.294
Gastos generales	33%	\$ 1.488.483	33%	\$ 1.503.367	33%	\$ 1.503.367	100%	\$ 4.510.553
Embalajes		\$ -	100%	\$ 3.179.419		\$ -	100%	\$ 3.179.419
Honorarios profesionales	6%	\$ 50.338	69%	\$ 578.888	25%	\$ 209.742	100%	\$ 838.968
Gastos judiciales	6%	\$ 3.720	69%	\$ 42.780	25%	\$ 15.500	100%	\$ 62.000
Imprenta y librería	50%	\$ 111.127	15%	\$ 33.338	35%	\$ 77.789	100%	\$ 222.253
Movilidad y viáticos	10%	\$ 23.457	10%	\$ 23.457	80%	\$ 187.658	100%	\$ 234.573
Gastos Varios adm.	100%	\$ 74.228	0%	\$ -	0%	\$ -	100%	\$ 74.228
Otros gastos	6%	\$ 10.355	69%	\$ 119.084	25%	\$ 43.147	100%	\$ 172.586
Depreciaciones	0%	\$ -	10%	\$ 606.535	90%	\$ 5.458.813	100%	\$ 6.065.347
Publicidad y Propaganda		\$ -		\$ -	100%	\$ 4.997.968	100%	\$ 4.997.968
Comisiones pagadas		\$ -		\$ -	100%	\$ 6.377.153	100%	\$ 6.377.153

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente se presenta por proceso y por actividad el inductor asociado, que se utilizará y adaptará para que se exprese en horas hombre a los fines de utilizarlo como ponderador. El ponderador que se busca estimar tiene como objetivo dividir por proceso la participación que tiene cada actividad en el total siguiente la fórmula de;

$$\text{Ponderador} = \frac{\text{Cantidad del inductor por actividad}}{\text{Total del inductor por proceso}}$$

El ponderador solo fue posible tomando como supuesto que para las dos actividades que tenían inductores diferentes a las horas hombres, se aplicó según lo informado en la entrevista, una homogeneización de las mismas con el criterio de que las 45 órdenes de compra se llevan a cabo durante un mes en dos horas por orden. Mientras que para el inductor de pallets para la descarga de mercadería el mismo se estimó como la descarga de 10 pallets por hora.

A modo de ejemplo, el inductor relacionado con el número de órdenes de compra al área correspondiente se conforma mediante la suma de todos aquellos pedidos que ingresaron al sector durante un mes.

Tabla 8: Proceso e inductores sin supuesto

Procesos	Actividades	Inductor específico	Inductor general	Frecuencia	Valores del inductor
Abastecimiento	Relevamiento del centro de distribución de necesidades de compra	Número de órdenes de compra al área de compras	Número de pedidos	Mensual	45 órdenes de compra
	Estimación del volumen, monto y plazo de compra (Confección del pedido)	Horas hombre para confeccionar pedido de cotización	Horas hombre	Mensual	248 hs hombre
Recepción	Solicitud de turno para descarga	Horas hombre para confeccionar pedido de cotización	Horas hombre	Mensual	5 hs hombre
	Arribo del camión al depósito	Horas hombre para confeccionar pedido de cotización	Horas hombre	Mensual	5 hs hombre
	Descarga de mercadería	Cantidad de pallet	Cantidad de pallet	Mensual	2688 pallets
	Cotejo de producto entre la orden de pedido y la descarga e identificación de faltantes	Horas hombre para la revisión del pedido	Horas hombre	Mensual	176 hs por hombre
	Almacenamiento en el depósito	Horas hombre en el orden	Horas hombre	Mensual	1056 hs hombre
Venta y Cobranza	Picking - preparación de pedidos	Horas hombre en el orden	Horas hombre	Mensual	3530 hs hombre
	Recepción de la nota de pedido	Horas hombre para confeccionar la cotización	Horas hombre	Mensual	44 hs por hombre
	Control de nota de pedidos	Horas hombre para el envío de información	Horas hombre	Mensual	44 hs por hombre
	Facturación	Horas hombre para la gestión de aprobación	Horas hombre	Mensual	44 hs por hombre
	Envío de información al cliente	Horas hombre para la gestión con el depósito	Horas hombre	Mensual	44 hs por hombre
	Gestión del cobro al cliente	Horas hombre para el cobro al cliente	Horas hombre	Mensual	528 hs hombre
	Registro del flujo de dinero	Horas hombre para la gestión del dinero	Horas hombre	Mensual	528 hs hombre
	Envío de información al depósito	Horas hombre para la gestión del dinero	Horas hombre	Mensual	528 hs hombre
	Entrega del pedido	Horas hombre para la gestión del dinero	Horas hombre	Mensual	864 hs hombre

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Proceso e inductores sin supuesto

Procesos	Actividades	Inductor específico	Inductor Modificado
Abastecimiento	Relevamiento del centro de distribución de necesidades de compra	Numero de órdenes de compra al área de compras	90
	Estimación del volumen, monto y plazo de compra (Confección del pedido)	Horas hombre para confeccionar el pedido de cotización	248
Recepción	Solicitud de turno para descarga	Horas hombre para confeccionar pedido de cotización	5
	Arribo del camión al depósito	Horas hombre para confeccionar pedido de cotización	5
	Descarga de mercadería	Cantidad de pallet	268,8
	Cotejo de producto entre la orden de pedido y la descarga e identificación de faltantes o sobrantes	Horas hombre para la revisión del pedido	176
	Almacenamiento en el depósito	Horas hombre en el orden	1056
Venta y Cobranzas	Picking-preparación de pedidos	Horas hombre en el orden	3530
	Recepción de la nota de pedido	Horas hombre para confeccionar la cotización	44
	Control de la nota de pedido	Horas hombre para el envío de información	44
	Facturación	Horas hombre para la gestión con el depósito	44
	Envío de información al cliente	Horas hombre para el cobro al cliente	44
	Gestión del cobro al cliente	Horas hombre paa la gestión del dinero	528
	Registro del flujo de dinero	Horas hombre paa la gestión del dinero	528
	Envío de información al cliente	Horas hombre paa la gestión del dinero	528
Entrega del pedido	Horas hombre paa la gestión del dinero	864	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Costos y porcentajes por procesos

Procesos	Actividades	Inductor Modificado	Total de horas por Proceso
Abastecimiento	Relevamiento del centro de distribución de necesidades de compra	90	338
	Estimación del volumen, monto y plazo de compra (Confección del pedido)	248	
Recepción	Solicitud de turno para descarga	5	5041
	Arribo del camión al depósito	5	
	Descarga de mercadería	268,8	
	Cotejo de producto entre la orden de pedido y la descarga e identificación de faltantes o sobrantes	176	
	Almacenamiento en el depósito	1056	
	Picking - preparación de pedidos	3530	
Venta y Cobranza	Recepción de la nota de pedido	44	2624
	Control de nota de pedidos	44	
	Facturación	44	
	Envío de información al cliente	44	
	Gestión del cobro al cliente	528	
	Registro del flujo de dinero	528	
	Envío de información al depósito	528	
	Entrega del pedido	864	

Fuente: Elaboración propia

### 3. Confección del método de costeo ABC para los procesos de la empresa

En función de los pasos anteriores y de la estimación de los costos totales por proceso en el siguiente cuadro se presentó el sistema ABC por procesos utilizando los ponderadores. El resultado de dicho sistema da cuenta que el mayor costo que posee la empresa se encuentra en la actividad de ventas y cobranzas. En particular sobre este proceso se observa que el mayor costo en el que incurre la distribuidora es en la entrega del pedido donde se destinan \$20.542.059 representando el 32,9% del 51% del costo de la empresa.

A su vez, las actividades asociadas a las cobranzas de la empresa desde la gestión hasta el registro el flujo de dinero y la información enviada al depósito, ocupan el segundo lugar para la empresa en cuanto a costos asociados. Por último, en el segundo proceso de mayor costo, la recepción, la actividad que mayor costo significó para el año 2020 fue el de preparación de pedido con un costo de \$31.945.184, la actividad con mayor costo para la empresa, lo cual resulta un hallazgo que era de esperarse por el tipo de actividad que desempeña la empresa.

Tabla 11: Sistema ABC

Procesos	Actividades	Costo total	Participación de cada actividad	Costo por actividad
Abastecimiento	Relevamiento del centro de distribución de	\$ 13.383.737	26,6%	\$ 3.563.717
	Estimación del volumen, monto y plazo de compra (Confección del pedido)		73,4%	\$ 9.820.020
Recepción	Solicitud de turno para descarga	\$ 45.617.361	0,1%	\$ 45.248
	Arribo del camión al depósito		0,1%	\$ 45.248
	Descarga de mercadería		5,3%	\$ 2.432.540
	Cotejo de producto entre la orden de pedido y la descarga e identificación de faltantes o sobrantes		3,5%	\$ 1.592.734
	Almacenamiento en el depósito		20,9%	\$ 9.556.406
	Picking - preparación de pedidos		70,0%	\$ 31.945.184
Venta y Cobranza	Recepción de la nota de pedido	\$ 62.386.995	1,7%	\$ 1.046.123
	Control de nota de pedidos		1,7%	\$ 1.046.123
	Facturación		1,7%	\$ 1.046.123
	Envío de información al cliente		1,7%	\$ 1.046.123
	Gestión del cobro al cliente		20,1%	\$ 12.553.481
	Registro del flujo de dinero		20,1%	\$ 12.553.481
	Envío de información al depósito		20,1%	\$ 12.553.481
	Entrega del pedido		32,9%	\$ 20.542.059

Fuente: Elaboración propia

*Marco de tiempo*

Tabla 12: Diagrama de Gantt

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Análisis de resultados del diagnóstico	■	■	■									
2. Elección del sistema de costeo			■									
3. Confección de la entrevista			■	■								
4. Determinar las actividades por procesos				■	■							
5. Asignar participación a cada costo por proceso						■						
6. Determinación de inductores por actividad y su ajuste						■	■					
7. Cálculo del Sistema ABC por procesos							■	■	■			
8. Obtención de resultados y conclusiones										■		
9. Presentación a la empresa											■	
10. Ajustes de la herramienta												■

Fuente: Elaboración propia

*Propuestas de medición o evaluación*

La propuesta de medición consiste, en tomar como año base para la estimación de costos el sistema planteado anteriormente requiriendo que cada una de las actividades mencionadas por proceso mantenga un porcentaje de participación en el total del proceso relativamente constante. Si bien se permitiría que dicha participación disminuya por una eficiencia en los costos no debería de incrementarse porcentualmente en un gran desvío dado que en caso de ocurrir deberían aplicarse acciones correctivas. En la siguiente tabla se realiza la propuesta de medición.

Tabla 13: Propuesta de medición

Procesos	Actividades	Participación de cada actividad	Valor aceptable
Abastecimiento	Relevamiento del centro de distribución de necesidades de compra	27%	27% ± 2 pp
	Estimación del volumen, monto y plazo de compra (Confección del pedido)	73%	73% ± 3 pp
Recepción	Solicitud de turno para descarga	0,10%	0,10% ± 0,1 pp
	Arribo del camión al depósito	0,10%	0,10% ± 0,1 pp
	Descarga de mercadería	5%	5% ± 0,5 pp
	Cotejo de producto entre la orden de pedido y la descarga e identificación de faltantes o sobrantes	3%	3% ± 0,3 pp
	Almacenamiento en el depósito	21%	21% ± 2 pp
	Picking - preparación de pedidos	70%	70% ± 3 pp
Venta y Cobranza	Recepción de la nota de pedido	2%	2% ± 0,2 pp
	Control de nota de pedidos	2%	2% ± 0,2 pp
	Facturación	2%	2% ± 0,2 pp
	Envío de información al cliente	2%	2% ± 0,2 pp
	Gestión del cobro al cliente	20%	20% ± 2 pp
	Registro del flujo de dinero	20%	20% ± 2 pp
	Envío de información al depósito	20%	20% ± 2 pp
	Entrega del pedido	33%	33% ± 5 pp

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones y Recomendaciones

En el presente Reporte de Caso se abordó la temática de optimización de la estructura de costos de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. a los fines de identificar los costos de los diferentes procesos de la distribuidora de productos masivos. La identificación de los costos por procesos se realizó por medio de la aplicación del sistema de costeo ABC a partir de la información interna de la empresa.

La determinación del sistema ABC como la mejor alternativa para aplicar el sistema de costeo surgió de la base del análisis del entorno externo e interno de la organización. En términos del entorno macro se observó que la crisis provocada por la pandemia del coronavirus afectó de manera considerable a todas las empresas del país y A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no fue la excepción, debiendo ajustar el proceso de toma de decisiones, tanto en ventas como en costos para mantener la rentabilidad y el posicionamiento del mercado. Las decisiones políticas que fueron tomadas para el incentivo del consumo generaron a su vez un desafío para la empresa dado que el consumo, en términos reales, se disminuyó y los precios tienen un fuerte control, por lo que el margen de ganancias de las empresas distribuidoras se achicó, dado que sus clientes debieron mantener políticas de precios máximos. Este combo de políticas que condicionan la cadena de valor de la empresa obliga a que esta sea eficiente en sus procesos, identificando todos los costos generados por cada proceso de manera que se determine si los mismos resultan los óptimos o no.

El análisis interno de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. comprendió identificar, para los procesos de abastecimiento, recepción y distribución, las actividades específicas llevadas a cabo. La distribución específicamente se comprende de actividades de venta y cobranza. En cada uno de los procesos se asignó un porcentaje de participación en los costos indirectos, información que se obtuvo, por medio de una entrevista con el dueño de la empresa. A partir de estos se identificó la participación que cada una de ellas tenía en el total del proceso. El objetivo de este análisis interno se justificó desde la necesidad de contar con la determinación por proceso de los costos que cada uno implicaba para encontrar la posibilidad de aplicar estrategias específicas de mejora que beneficien a la empresa. En función de esta información, como así también de la necesidad de mantener el posicionamiento de la empresa es que se aplicó como propuesta para la optimización de costos el sistema ABC. Este sistema se basó en la información interna para identificar, los costos indirectos por cada proceso, asignando un inductor específico, según el tipo de

actividad. Una vez identificadas estas actividades se aplicó el sistema de costeo ABC que arrojó sobre los costos totales, que el mayor egreso de dinero ocurre en el proceso de entrega del pedido, seguido por las actividades asociadas a las cobranzas de la empresa. Si bien ambas actividades conforman la base del servicio que presta la organización se propuso, como medida de evaluación de la propuesta que se mantenga este sistema de costeo activo, es decir con cálculo constante de manera mensual para determinar si los cambios en estas variables ocurren de manera frecuente para evitar mayores impactos en los beneficios.

Al momento de realizar la presente investigación se observa como fortaleza el hecho de que la información obtenida para la aplicación del modelo ABC implicó una entrevista con el dueño de la organización por lo que la misma se encuentra actualizada. A pesar de que la misma se obtuvo con detalle para la aplicación del modelo no existe información histórica para comparar los resultados entregados por el mismo con la evolución a lo largo del tiempo. Esta falencia general la limitación de que el modelo no tiene referencia de aplicación y por ende deberá estar sujeto a revisiones constantes en el futuro una vez que el mismo resulte aplicado.

En sí, resultaría óptimo que la empresa, a partir de la estimación de los costos mantenga un margen de precios en función de su variación, teniendo en cuenta que la distribución, ventas y cobranzas son las actividades que mayores costos tienen. Sin embargo, la situación económica del país no permite que la actualización de precios ocurra con la misma frecuencia que la actualización de costos, por lo que el control y conocimiento de la evolución de costos permitiría que el impacto sea menor aplicando estrategias para maximizar la cantidad de clientes o bien efficientizar algunos procesos.

A partir del análisis realizado se propone, para próximas líneas de aplicación para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. que la misma implemente acciones internas para efficientizar el proceso de cobranzas, ya sea implementando estrategias de disminuir los tiempos del ciclo operativo o bien tercerizando esta actividad a una empresa dedicada a la gestión de cuentas por cobrar, de manera que resulte posible no solo disminuir el costo de la misma sino también obtener mayores niveles de disponibilidades para que la organización disminuya los costos de utilizar la cuenta corriente como mecanismo de financiación. En este sentido, el sistema ABC permitió determinar que no sólo la gestión de cobranzas tiene mayor costo, sino que también deriva en costos adicionales de financiamiento que podrían mejorarse con acciones conjuntas para la determinación del apalancamiento óptimo.

## Bibliografía

- Aguilar, L C. (2020). *Implementación de un Sistema de Costeo por procesos para la empresa Cordeiro y Cía. S.R.L para el año 2020*. Trabajo Final para Contador Público. Universidad Empresarial Siglo 21. Argentina.
- Almonte Pareja, B. O. (2018). *Sistema de costos ABC y su incidencia en la rentabilidad de la empresa transportes Guibrulo EIRL*, La Molina 2018.
- Argentina.gob. (2021). *COVID-19. Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP)*. Consultado el 21/04/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/2vHqkIv>
- Argentina explora. (2021). *Situación ambiental de Argentina. Ecología*. Diario Argentina explora. Publicado el 03/03/2021, consultado el 25/04/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/ebr1kp8>
- Banco Mundial. (2021). *Argentina: panorama general*. Consultado el 21/04/2021 extraído del URL: <https://cutt.ly/UmyCb1m>
- CEPAL, N. (2020). *Informe Panorama Social de América Latina 2020*. Comisión Social.
- Facultad de Ciencias Económicas, jurídicas y sociales. (2021). *Recursos de tecnología de información. Aplicaciones*. Consultado el 25/04/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/9brN71q>
- INDEC. (2021). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Informes técnicos / Vol. 5, N° 54. Publicado en enero 2021. Consultado el 21/04/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/gvHeRo7>
- Lucero, B. I., Luparia, Z. E., Medina, S. G., & Pérez, M. G. (2017). *Costos para la Gestión*. Editorial UNLPam.
- Muñoz-Bernal, M., Espinoza-Toalombo, R., Zúñiga-Santillán, X. L., Guerrero-Rivera, A. W., & Campos-Rocafuerte, H. F. (2017). *Contabilidad de costos para la gestión administrativa*. UNEMI.
- Observatorio de Logística Sustentable (2021). *Primera encuesta regional de sustentabilidad logística*. Publicado el 01/06/2020, consultado el 23/04/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/Wbr154X>
- Pelanda Castro, H. (2018). *Sistema de costos ajustado a la actividad de la empresa Transportes de Cargas Generales CAPESA and Company S.R.L*. Trabajo Final para Contador Público. Universidad Empresarial Siglo 21. Argentina.
- Télam. (2021). *Para el FMI, la economía argentina crecerá 58% en 2021*. Agencia Télam. Publicado el 06/04/2021. Consultado el 21/04/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/VvHwLo4>
- Velásquez Álvarez, M. (2018). *Sistema de costos basados en actividades y su impacto en la rentabilidad de la Empresa de Transportes de carga pesada "Paraíso SAC"*. Tesis de Contado Público. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa, Perú.
- Vivanco, M. B. O., & Valdés, I. M. R. (2017). Análisis de estructura de los costos de producción y herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones. *Revista Publicando*, 4(13 (1)), 207-223.



## Anexo

### *Anexo I: Guía de Pautas para entrevista con Pablo Redolfi*

1. ¿Cuáles son las actividades específicas que se desarrollan en el proceso abastecimiento?
2. ¿Cuáles son las actividades específicas que se desarrollan en el proceso de recepción?
3. ¿Cuáles son las actividades específicas que se desarrollan en los procesos venta y cobranza?
4. ¿En función de las actividades mencionadas anteriormente cuáles consideran son las unidades de medida para la eficiencia de los costos?
5. De la siguiente lista de costos que tiene la empresa en sus Estados Contables podría listarme la participación que cada uno de ellos tiene en los tres procesos antes mencionados;
 

– Sueldos y Jornales	– Fletes
– Cargas sociales	– Seguros generales
– Uniformes y equipos	– Combustibles automotores
– Industria y comercio	– Gastos generales
– Ingresos brutos Córdoba	– Embalajes
– Inmobiliario y automotores	– Honorarios profesionales
– Otros impuestos y tasas	– Gastos judiciales
– Electricidad	– Imprenta y librería
– Telefonía y comunicaciones	– Movilidad y viáticos
– Servicios médicos	– Gastos Varios adm.
– Otros servicios	– Otros gastos
– Insumos varios (oficinas)	– Depreciaciones
– Alquileres y expensas	– Publicidad y Propaganda
– Mantenimiento Bs. de uso	– Comisiones pagadas