

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Optimización de la estructura de costos

“Análisis de la estructura de costos y plan de implementación para empresa distribuidora de alimentos en Argentina”

Autor: Vilca, Andrea Florencia

Legajo: VCPB26863

DNI: 37.966.559

Director de TFG: Salvia, Nicolás

2021

Resumen

El presente informe tiene como objeto determinar y analizar la estructura de costos de A.J. & J.A. Redolfi SRL a fin de conocerla en profundidad y lograr una optimización de la misma para mejorar los resultados que la organización obtenga.

Primeramente, se presenta a la organización desde sus comienzos, pasando por su infraestructura y procesos hasta llegar a un análisis profundo de la información que genera. Para esto, se utilizan diversas herramientas de análisis de contexto interno y externo.

También, se realiza la exposición de aspectos teóricos que permitirán una mejor comprensión de la temática tratada.

Finalmente, se desarrolla un plan que permitirá alcanzar el objetivo perseguido mediante la ejecución de ciertos pasos y medidas de seguimiento y evaluación. De la mano a lo mencionado anteriormente, podemos sumar la importancia que tiene la participación de la directiva tanto en la confección y desarrollo del plan como en la toma de decisión que guiarán el rumbo del mismo.

Palabras clave: optimización, estructura de costos, costos.

Abstract

The purpose of this report is to determine and analyze the cost structure of A.J. & J.A. Redolfi SRL in order to know it in depth and achieve an optimization of it to improve the results that the organization obtains.

First, the organization is presented from its beginnings, going through its infrastructure and processes until reaching a deep analysis of the information it generates. For this, various internal and external context analysis tools are used.

Also, there is an exposition of theoretical aspects that will allow a better understanding of the subject matter.

Finally, a plan is developed that will make it possible to achieve the objective pursued through the execution of certain steps and monitoring and evaluation measures. Hand in hand with the aforementioned, we can add the importance of the participation of the board of directors both in the preparation and development of the plan and in the decision-making that will guide its course.

Keywords: optimization, cost structure, costs.

Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	2
Introducción	1
Objetivo general	3
Objetivos específicos.....	3
Análisis de situación	4
Descripción de la situación.	4
Análisis de contexto	7
Marco Teórico.....	13
Clasificación de los costos	13
Modelos de costeo.....	14
Indicadores de costos e indicadores de rentabilidad	14
Análisis de estados financieros.	15
Diagnóstico y discusión	16
Declaración del problema.....	16
Justificación del problema.....	16
Conclusión diagnóstica	17
Plan de Implementación.....	18
Alcance y limitaciones.	18
Recursos	18
Acciones específicas.	19
Marco de tiempo.....	23
Medición o evaluación.	24
Conclusión y Recomendaciones	26
Bibliografía	28
Anexos	30

Introducción

El contexto actual donde las empresas se encuentran inmersas, ha evolucionado de forma constante en el transcurso de los últimos años. Esto deriva en la necesidad de progresar en diferentes aspectos con el objeto de obtener un crecimiento sostenido en los resultados.

En el presente informe, se trabajó en el análisis, diseño y optimización de la estructura de costos de una organización.

Está basado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., quienes llevan más de 50 años en el sector de venta mayorista de alimentos, contando con diversos salones de ventas al por mayor y con personal de preventa para todas sus líneas de artículos. Se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, Córdoba. Cuenta con sedes en San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto, Córdoba Capital entre otras.

Desde 1910 la familia Redolfi se encuentra instalada en la localidad de James Craik. El primero de septiembre de 1959 los hermanos Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería. En septiembre de 1975 los hermanos decidieron tomar rumbos separados, Miguel Ángel continuó con el bazar y la librería, mientras que Jacobo optó por la distribución mayorista uniéndose a él su hijo José, quien actualmente es presidente de la empresa, y quedando conformada la razón Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En el año 1990 se constituyó la nueva sociedad como A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. A partir de 1995 la empresa comienza un nuevo proceso de expansión, adquiriendo la distribución exclusiva de los productos de algunas tabacaleras. En 1999 crean el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María. En 2001 abre un segundo autoservicio en la ciudad de Córdoba que incluía preventa y distribución. En 2002 se abre la nueva unidad de negocio de Kodak en la ciudad de Córdoba. En 2003 se realiza la apertura del autoservicio de San Francisco. En 2004 la apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Río Cuarto y sumando en el año 2005 un nuevo autoservicio mayorista. Finalmente, en 2009 se abre una sede en la ciudad de Bell Ville a través de Massalin Particulares.

Actualmente cuenta con el apoyo de 170 empleados, por otra parte, poseen una flota de 73 vehículos entre utilitarios y camiones de gran porte, distribuidos entre todas las sucursales.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a lo largo del tiempo ha presentado un crecimiento sostenido en el sector mayorista de productos alimenticios, incorporando nuevos clientes cada año.

La sede de James Craik cuenta con una ubicación muy importante y estratégica, esto se debe a la cercanía de la Ruta Nacional n° 9 y el cruce de este a oeste por la Ruta Nacional n° 10, lo que beneficia al desarrollo de la localidad.

Es de gran importancia exponer la misión y visión que posee la empresa, esto permite conocer en gran medida la perspectiva que tiene la organización de sí misma.

La misión de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

La visión de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

Como antecedente a la temática presentada en este informe, podemos mencionar a Alvarez y Grajales (2015) quienes realizaron el diseño de la estructura de costos para una empresa de servicios de transporte llamada Ilcotrans S.A.S ubicada en Colombia, obteniendo resultados positivos, entre ellos, lograr mejorar los márgenes de utilidad de la empresa, generando valor para la organización y apoyando al departamento administrativo en la toma de decisiones.

Rubiano (2017), realizó el diseño de una estructura de costos en una fábrica de tamales llamada “El Fonce” ubicada en Bogotá, con el objeto de determinar el costo final de sus productos y la rentabilidad obtenida.

También se menciona la tesis publicada por la Universidad Peruana Unión (Ordinola Rodriguez & Pumas Velazques, 2021), la cual se basa en el laboratorio clínico especializado Intesa SAC. En este caso no se contaba con un sistema de costos y, a pesar de contar con tecnología de avanzada para sus productos, no se conocía el costo real de los mismos. Para resolver dicha situación, se realizó la confección de una estructura de costos por órdenes.

Otra tesis que aporta al presente trabajo, es la elaborada por Salazar López y Parra Villa (2021). Dicho trabajo tiene como objeto diseñar un sistema de costos por procesos con el fin de determinar el costo de los productos, hacer eficiente el proceso de toma de decisiones y continuar con la producción.

Finalmente, mencionamos a Corcino Leyva (2017) que aplica la estructura de costos a la empresa Fox Industrial E.I.R.L. situada en Perú y dedicada a la fabricación de productos plásticos y, al igual que en los casos anteriores, busca determinar la utilidad del producto, el costo del mismo y sobre todo erradicar medidas que provoquen efectos negativos en los resultados obtenidos por la empresa.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se encuentra en un sector de la industria que es muy sensible a los precios y además existe gran cantidad de empresas en el mismo mercado. La estrategia competitiva por la que ha optado la organización consiste en tener un nivel de precios altamente competitivo frente a los precios que ofrecen los demás proveedores.

A su vez, esto puede ser un inconveniente ya que, en el intento de mantenerse competitivos en el mercado, su margen de utilidad podría disminuir notablemente y como consecuencia se produciría la reducción de la rentabilidad que posee la empresa al finalizar su ejercicio económico.

Podemos decir que: llevar a cabo un análisis en los costos, estructurarlo, generar un plan de implementación y finalmente poder aplicarlo es de gran relevancia, ya que permite conocer con certeza la rentabilidad, mejorar la toma de decisiones, modificar o ratificar las estrategias, y permitir la apertura presupuestaria para otros sectores de la organización, etc.

Por lo ya mencionado anteriormente, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Analizar, diseñar y optimizar la estructura de costos y planificar su implementación, con el objeto de incrementar la rentabilidad, fortalecer y mejorar procesos internos de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en James Craik, Córdoba, en el año 2021.

Objetivos específicos

- Analizar los Estados Contables y clasificar de manera completa los costos de la empresa.
- Identificar la estructura de costos adoptada por la empresa actualmente.
- Identificar los indicadores financieros y observar la coincidencia entre el desempeño de la empresa y el que se espera tenga la misma.
- Presentar y aplicar plan de implementación para optimización de estructura de costos.

Análisis de situación

Descripción de la situación.

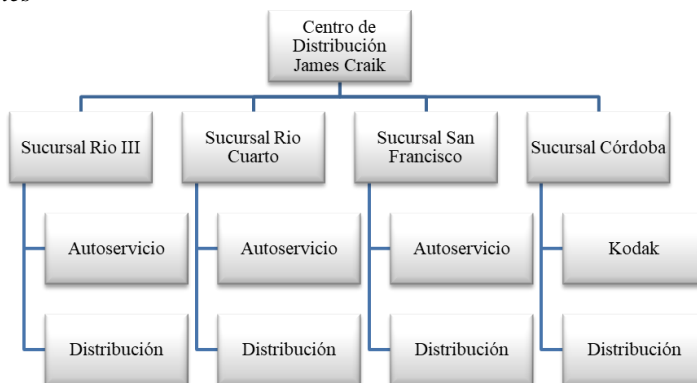
A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa dedicada a la venta y distribución mayorista de productos alimenticios y cigarrillos. Lleva en el mercado más de 50 años y se encuentra ubicada en la ciudad de James Craik en la provincia de Córdoba.

A continuación, se presentan los organigramas de la organización.

Organigrama de los centros de distribución: posee varios centros de distribución, el principal se encuentra en James Craik, pero cuenta con otras cuatro sucursales situadas en: Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Figura 1

Organigrama Sucursales

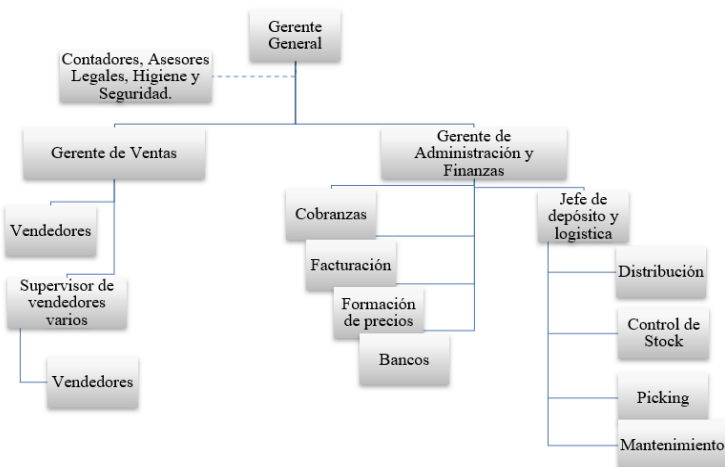


Nota: Elaboración propia en base a la información de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. (2021)

Organigrama del centro de distribución principal en James Craik:

Figura 2

Organigrama



Respecto a los productos que comercializa, cuenta con una línea muy variada de grandes empresas como: Refinerías de Maíz, Massalín Particulares, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y cía, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson`s & Johnson´s , Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S.A., Compañía Inductora Bs. As., RPB S.A., Compañía General de Fósforos, Adams S.A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Respecto a las unidades de negocios, la organización solo tiene la unidad de Kodak, ubicada en la ciudad de Córdoba, el resto de las sucursales siguen la línea del negocio principal.

También, como se mencionó oportunamente, Redolfi aplica dos estrategias principales: precios competitivos y servicio orientado a la satisfacción del cliente, esto se debe a que se encuentra inmerso en un mercado altamente sensible a los precios.

Las estrategias de diferenciación del producto que aplica son:

- Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.
- Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.
- Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.
- Mix de productos.

La venta está orientada a restaurantes, bares, despensas, minimercados, kioscos, lugares con poco espacio para la venta, comercios que no cuenten con rodados para la compra de mercadería o dispongan de tiempo escaso para realizar compras por sí mismos. Esto lleva a que los compradores tengan limitado poder de negociación, pero cuentan con la libertad de cambiar de proveedor cuando lo deseen por la ya mencionada cantidad de competidores en el mercado.

Sus competidores se dividen en dos grupos:

1. Mayoristas con salones comerciales:

- ✓ En Río Tercero: Luconi hnos.
- ✓ En Río Cuarto: Grasano, Moje y Top, Baralle y Nueva Era.
- ✓ En San Francisco: Dutto Hnos.

- ✓ En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro y Diarco.
2. Empresas con preventista y entrega a domicilio: los principales competidores son Rosental y Micropack, situados en la ciudad de Rosario, además se encuentran:
- ✓ En Río Tercero: Luconi hnos.
 - ✓ En Río Cuarto: Moran, Pirani, Baralle y Rinaudo.
 - ✓ En San Francisco: Dutto Hnos. y Vensall Hnos.
 - ✓ En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

Actualmente capta sus clientes a través de redes sociales, de boca en boca, de la utilización de Google My Business o por promociones que realizan los supervisores y vendedores. Conocen a sus clientes, pero no los tiene clasificados en base a volumen de compra o según su comportamiento.

El Mark up que aplica la empresa va del 10 % al 30% según de qué producto se trate y cuál sea el volumen de la compra al proveedor, mientras más amplia es la cantidad de compra, más alto puede ser el margen aplicado debido a la obtención de descuentos.

Actualmente se está terminando de llevar a cabo un plan de inversión estratégica con el objeto de incrementar sostenidamente las ventas. Sus directores plantean que dicho objetivo por el momento no se puede alcanzar debido a la falta de espacio en la infraestructura actual, lo que impide realizar un abastecimiento de mayor volumen imposibilitando alcanzar economías de escalas más beneficiosas para la organización, también se produce la falta de abastecimiento en las sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, pérdidas por robo o rotura de mercadería, etc.

Esta inversión será de aproximadamente \$3 millones de pesos, el financiamiento provendrá de diversas fuentes, primeramente, de la venta de la estructura actual que alcanza aproximadamente \$1.261.000. Otra fuente de financiación es la venta de lotes que surgen del mismo predio adquirido para el nuevo centro de distribución, mientras que otra parte de las hectáreas adquiridas, se alquilará a productores agropecuarios, finalmente la última fuente es un crédito bancario con tasa nominal anual de 12% que se amortizará en un periodo de 10 años.

Se presenta un detalle de las fuentes de financiación del proyecto:

Figura 3

Fuentes de financiamiento.

Fuentes de Financiamiento		
Aportes propios	\$500.000	
Venta de infraestructura actual	\$1.261.000	
Venta de lotes	\$75.000	Anual promedio en 15 años
Crédito	2.500.000	
Alquiler del campo	80.000	Promedio anual

Nota: Elaboración propia en base a la información de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. (2021)

Por otra parte, con la nueva infraestructura se espera un incremento en las ventas de \$12.000.000 anuales, ya que se puede obtener la exclusividad de la comercialización de Molinos Río de la Plata y Cepas.

Análisis de contexto

Para lograr un mejor examen de la situación, se presenta a continuación el análisis PESTEL, instrumento de planificación estratégica que sirve para definir el contexto de la compañía, analizando 6 factores: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal.

Factores políticos y económicos: Los niveles de inflación del país han incrementado rápidamente. Según el último informe del INDEC, el índice de precios al consumidor correspondiente al mes de Julio, para la división de alimentos y bebidas no alcohólicas fue del 3,4% y para el sector de bebidas alcohólicas y tabaco fue del 3.1% respecto del mes anterior, por otra parte, la variación del mes Julio respecto al mismo mes de 2020 en la división de alimentos y bebidas no alcohólicas fue de 56.4% y respecto a las bebidas con alcohol y tabaco la variación fue del 51.2%.

Por otra parte, la situación sanitaria en la que se encuentra el país debido a la pandemia por COVID-19, también ha causado desequilibrio en el aspecto económico a nivel mundial. Tal como menciona la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, en su informe de Estudio Económico de América Latina: “El PIB cayó un 9,9% en 2020, arrastrado por la contracción de

las exportaciones (17,3% interanual), el consumo privado (13,8%), la inversión (12,9%) y el consumo público (3,3%). [...]” (2021).

En base a la información financiera de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, se ha observado que ha podido sostener su nivel de ventas, incrementar los niveles de rentabilidad (en términos de pesos) de un ejercicio a otro e incluso poder llevar a cabo su plan de inversión estratégica (construcción del nuevo centro de distribución) lo cual, con la situación mencionada anteriormente, ha sido dificultoso para otras empresas.

Factores sociales: Presentamos los valores de la tasa de empleo, la canasta básica alimentaria y canasta básica total que proporciona el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:

- ✓ Tasa de Empleo 1er Trimestre 2021: 41,6%.
- ✓ Canasta Básica Alimentaria, variación respecto del mes anterior: 2,1% (Julio 2021).
- ✓ Canasta Básica Alimentaria, variación interanual respecto del mismo mes del año anterior: 58,3% (Julio 2021).
- ✓ Canasta Básica Total, variación respecto del mes anterior: 1,6% (Julio 2021).
- ✓ Canasta Básica Total, variación interanual respecto del mismo mes del año anterior: 51,8% (Julio 2021).

En el aspecto social, también se han presentado diversos cambios en el comportamiento de los consumidores, esto se ha visto influenciado por la ya mencionada situación sanitaria que se ha atravesado en los últimos dos años. Por esto, la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios mayoristas (2021), hace referencia a la aparición de un nuevo estilo de consumidor y menciona 10 características a tener en cuenta:

- El epicentro del consumo es el hogar.
- Menos confianza en su estabilidad económica.
- Nuevos criterios en la elección de productos.
- Alta sensibilidad a los precios.
- Priorizan nuevos atributos.
- El origen local cobra mayor relevancia.
- Más conectados, menos barreras on line.
- Menos misiones de compra, menos canales.
- Relocaliza las tiendas donde compra.

- Hágalo usted mismo y experiencias en casa.

Factores Tecnológicos: Según informe del INDEC, la cantidad de ventas que han sido concretadas mediante internet o telefónicamente en junio de 2021 se incrementó en 83.2% respecto al mismo mes del año anterior.

Cada vez más personas tienen acceso a internet en el país en comparación a años anteriores, tal como menciona el INDEC: “En el segundo trimestre de 2021 se registraron, en promedio, 7.760.859 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 4,2% respecto al segundo trimestre de 2020. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 5,3% sumando un total de 7.330.258; y los accesos fijos de organizaciones totalizaron 430.601, con una caída de 10,8%. En cuanto a los accesos a internet móviles, en el trimestre bajo análisis, se contabilizaron en promedio 32.751.894 accesos, lo que implicó una suba del 7,6% respecto al mismo trimestre del año anterior. Los accesos móviles residenciales tuvieron una variación positiva de 9,4% y alcanzaron los 29.252.820; y los correspondientes a organizaciones sumaron 3.499.074 y acumularon una baja de 4,8%.” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos., 2021)

Factores Ecológicos: La problemática ambiental que la sociedad actual tiene que enfrentar y la tendencia a llevar a cabo acciones que mitiguen estos efectos, han colocado al comercio en una situación de alerta. Esto ha llevado a las organizaciones a buscar algún tipo de solución. Para esto deben identificar dentro de su cadena de valor elementos que requieran transformarse en pro de procesos ecológicos. Esto debe tener un impacto social y repercutir en las acciones de marketing (Cardona Bedoya, Riaño Cuevas, & Vaca González, 2017).

Factores Legales: Actualmente la localidad de James Craik, ha emitido la Ordenanza 1564/07 la cual regula la locación y radicación de establecimientos comerciales / industriales en el área empresarial de James Craik. Quienes apliquen a dicha ordenanza contarán con importantes beneficios impositivos durante 10 años, así como también, beneficios de gestión y acompañamiento.

Por otra parte, podemos hacer mención a la alta tasa impositiva que posee Argentina, Actualmente es de 106,3% para Argentina, según datos del Banco Mundial. Esta tasa mide el monto de los impuestos y contribuciones obligatorias que deben abonar las empresas, luego de deducciones y exenciones.

Diagnóstico Organizacional

Tal como menciona Ramírez Rojas (2009) el análisis FODA es una herramienta que da lugar a conocer y examinar las condiciones en las que se encuentra una organización, utilizando cuatro variables principales (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) con el objeto de proponer acciones y estrategias para el beneficio de la organización.

Análisis FODA

Fortalezas:

- ✓ Ubicación estratégica, en las cercanías de Ruta Nacional n°9 y Ruta Nacional n°10, principales salidas para el transporte de mercadería.
- ✓ Nivel de endeudamiento bajo, el 80% de sus ventas son de contado y el plazo de cobranza del resto de las ventas no supera los 21 días.
- ✓ Comercializa productos de grandes empresas como Unilever Argentina, Gillette Argentina, Marolio, Inalpa, etc.
- ✓ Reubicación del centro de distribución.

Oportunidades:

- ✓ Beneficios impositivos por reorganización territorial.
- ✓ Incremento en la cantidad de personas que realizan compras por internet, respecto a años anteriores.
- ✓ Existencia de tecnología que facilita la organización, stock, y logística de la organización.

Debilidades:

- ✓ Existencia de gran cantidad de competidores en las zonas donde poseen sucursales o en localidades cercanas.
- ✓ No hay proceso de inducción para ninguna de las áreas de la organización.
- ✓ No poseen plan de financiación para sus clientes, sólo se financia un 20% de las ventas dependiendo de la situación del cliente.
- ✓ No poseen o no detallan el proceso de formación de precios.

Amenazas

- ✓ Alta carga impositiva con la cuenta el país, actualmente el 106%
- ✓ Baja tasa de empleo.
- ✓ Elevados niveles de inflación en el país

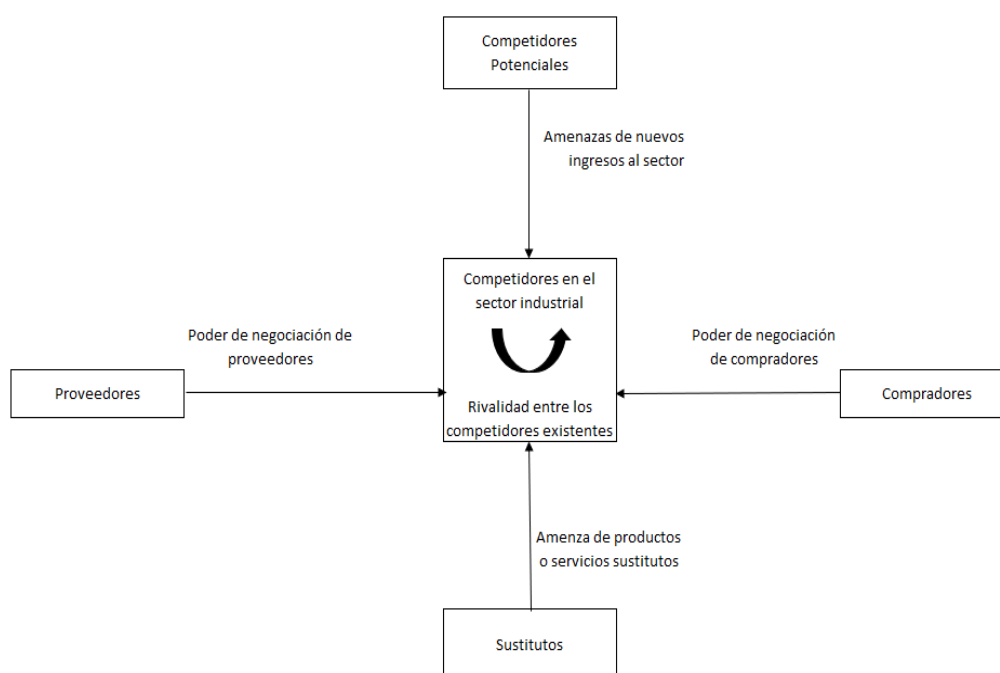
- ✓ Bajo ingreso per cápita.
- ✓ Altos valores de acceso a la canasta básica total.

Michael Porter (1991) hace referencia a la necesidad de analizar el sector en el que se encuentran inmersas las organizaciones a partir del uso de cinco fuerzas competitivas. Estas, determinarán la utilidad del sector porque tienen influencia sobre los precios, costos e inversión que necesita la organización.

A continuación, se presenta un breve resumen de las 5 fuerzas competitivas:

Figura 4

Fuerzas competitivas de Porter.



Nota: Las 5 fuerzas competitivas (Porter, 1991).

Poder de negociación de los proveedores: bajo poder de negociación y alta dependencia con sus proveedores. Si bien hay gran cantidad de proveedores, todos son muy representativos. La empresa comercializa marcas de gran importancia como: Unilever Argentina, Gillette Argentina, Arcor, entre otros. Por otra parte, con la construcción del nuevo centro de distribución se lograría obtener la exclusividad de productos de Molinos Río de la Plata y Cepas.

Poder de negociación con los clientes: bajo poder de negociación de la cartera de clientes, si bien hay gran cantidad de competidores en el mercado, la organización tiene claras políticas

respecto a la financiación de sus ventas que los clientes conocen desde el comienzo de la relación. Posee clientes tales como: supermercados, quioscos, farmacias, etc.

Amenazas de nuevos ingresos al sector: Para poder realizar el ingreso al sector se requiere analizar 2 aspectos. En primer lugar, la inversión, para poder ingresar se requiere una gran inversión inicial, no sólo respecto a infraestructura sino también respecto a la mercadería a comercializar y en segundo lugar analizar la saturación del mercado: hay gran cantidad de empresas que se dedican al mismo rubro dentro del mismo mercado.

Rivalidad entre los competidores existentes: hay una alta rivalidad entre competidores, esto se debe a que, si bien los costos que genera la actividad son altos, existe gran variedad de productos que se pueden comercializar. A esto se suma la constante demanda de las personas y la necesidad de que haya variabilidad de precios.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera: por todo lo expuesto anteriormente, es importante recalcar la gran preocupación que está presente en la sociedad debido a los altos niveles inflacionarios y de desocupación. La gran carga tributaria que recae sobre las empresas hace cada vez más difícil que las mismas puedan continuar en actividad o bien que ingresen nuevas organizaciones a la industria.

Por dichos motivos, sería de gran importancia que las empresas recurran al asesoramiento de un profesional en la materia y que se encuentre capacitado para ayudar a mejorar la toma de decisiones y, de esta manera, alcanzar los objetivos que se proponga la entidad.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con un sector de fijación de precios, pero no cuenta con una estructura de costos que sirva de apoyo para determinar el importe de venta y la toma de decisiones en cualquiera de sus sectores.

En los últimos años la tasa interna de retorno de la organización ha ido disminuyendo, debido a la necesidad de mantenerse con precios competitivos dentro del mercado, esto se opone al objetivo de incrementar la rentabilidad año a año y también, puede llevar a que la organización incurra en rentabilidad negativa.

Por esto, sería muy relevante que la organización posea una estructura de costos junto a un plan de implementación, que le permita ver con claridad el volumen de los mismos, a qué sector corresponde, hacer un análisis por unidad de negocio, etc. Esto dará lugar a que la empresa pueda mejorar su toma de decisiones, mejorar sus márgenes de rentabilidad, así como también, brindar beneficios y mejoras a otros sectores de la organización.

Marco Teórico

Para comenzar a introducirnos en la temática, primeramente, daremos a conocer la definición del término “costos”.

Según Muñoz Bernal, Espinoza Toalombo, Zúñiga Santillán, Guerrero Rivera, & Campos Rocafuerte (2017), el costo es el gasto económico que representa la producción de un bien o prestación de un servicio y que permite crear el precio de venta al público de un bien o servicio.

En base al concepto anterior, se procede a definir un sistema de costos: “Un conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes organizados sobre la base de la teoría general del costo y los principios de la contabilidad de la gestión, con el objeto de determinar los costos unitarios de producción para su valuación de los estados de exposición, y producir información para la toma de decisiones” (Lucero, Luparia, Medina, & Perez Vaquer, 2017, pág. 93).

Clasificación de los costos

Según la naturaleza que posea el costo, será su clasificación. A continuación, se presenta la clasificación según Muñoz Bernal, Espinoza Toalombo, Zúñiga Santillán, Guerrero Rivera, & Campos Rocafuerte (2017):

Figura 5

Clasificación de costos.

Según la función en la que se origina	Costos de producción Costos de materias primas Costos de mano de obra Costos indirectos de fabricación
Según análisis y reporte	Costo primo Costo de Conversión Costo de Distribución y ventas. Costo de Administración. Costos de financiamiento.
Según su identidad	Costos Indirectos Costos Directos
Según el tiempo en el que se calculan	Costos Reales Costos Históricos
Según el tiempo en el que se realiza la carga o se enfrentan a los ingresos	Costo del producto Costo del periodo
Según su comportamiento	Costos Variables Costos Fijos Costos Mixtos

Nota: Elaboración propia basada en Muñoz Bernal, Espinoza Toalombo, Zúñiga Santillán, Guerrero Rivera, & Campos Rocafuerte (2017).

Modelos de costeo.

A continuación, se presenta la clasificación de los sistemas de costos en base a la actividad que realiza la empresa:

- ✓ Costos por órdenes de producción: Se aplica a aquellas actividades que cuentan con órdenes para la puesta en marcha de la producción de un bien o servicio, éstas varían según el requerimiento del cliente (Lucero, Luparia, Medina , & Perez Vaquer, 2017).
- ✓ Costos por procesos: se utiliza cuando el proceso productivo es repetitivo, respecto al proceso mecánico como al recurso humano (Lucero, Luparia, Medina , & Perez Vaquer, 2017).
- ✓ Costos ABC: distribuye los costos indirectos basándose en las actividades necesarias para la producción, esto se lleva a cabo mediante las asignaciones de costos a cada una de las actividades para luego asignarlas a los productos a través de esas actividades. Uno de los beneficios de este sistema es la mejora en la toma de decisiones gerenciales (De Jesus Eras Aguila, Burgos Burgos, & Lalangui Balcázar, 2016).

Indicadores de costos e indicadores de rentabilidad

Para poder realizar un análisis de la efectividad de la estructura de costos, es necesario utilizar una serie de indicadores que nos permitan conocer en detalle cómo es la nueva situación de la organización.

Tal como menciona Cano Flores, Olivera Gómez, Balderrabano Briones, & Pérez Cervantes (2013), una empresa es competitiva si es rentable. La rentabilidad permite hacer un análisis completo y muestra de forma íntegra la situación en la que se encuentra la empresa. Para esto, utiliza indicadores del rendimiento de las utilidades.

Algunos de los indicadores más importantes que se utilizarán son:

- ROA (Rendimiento sobre los activos): esto muestra la efectividad con la que los activos son utilizados para poder generar ingresos para la organización (Andrade Pinelo, 2011).
- ROI (Rendimiento sobre la inversión): muestra el beneficio de una inversión respecto de los costos que representa (Andrade Pinelo, 2011).

- Margen de utilidad Bruta: hace referencia a la cantidad de utilidad que se obtiene por cada peso de venta, luego de cubrir el costo de los bienes vendidos (Bernal Dominguez & Amat Salas, 2012).
- Margen de utilidad Neta: hace referencia a la cantidad de utilidad neta que se obtiene por cada peso de venta, luego de cubrir todos los gastos de la organización (Bernal Dominguez & Amat Salas, 2012).
- Cobertura para gastos financieros: muestra la cantidad de veces que la empresa puede disminuir sus utilidades sin caer en la dificultad de pagar sus gastos financieros (Bernal Dominguez & Amat Salas, 2012).
- Cobertura para gastos fijos: Muestra la capacidad de supervivencia, endeudamiento y capacidad para hacer frente a costos fijos (Bernal Dominguez & Amat Salas, 2012).
- Apalancamiento Total: Surge de la combinación de los costos fijos, costos variables incluyendo los intereses y el total de ventas. Indica el cambio en la utilidad respecto a los cambios generados en las ventas (Bravo Valencia, 2018).
- Punto de Equilibrio: Punto en el cual la empresa no genera ganancias ni pérdidas (Bravo Valencia, 2018).
- Utilidad Activo: Muestra la eficiencia de la utilización de los activos de la organización. Muestra el porcentaje de utilidad que se genera por cada peso invertido en el activo (Bernal Dominguez & Amat Salas, 2012).

Análisis de estados financieros.

El análisis de estados contables es muy importante, ya que permiten conocer la evolución de las partidas de gasto pertenecientes a la organización. Se pueden mencionar dos tipos de análisis: vertical y horizontal (Bravo Valencia, 2018).

El análisis horizontal de los estados contables permite realizar una comparación entre cuentas pertenecientes a distintos periodos dando a conocer los aumentos y disminuciones que experimentan en el transcurso de los periodos, mientras que el análisis vertical determina cual es la participación de cada una de las cuentas dentro del estado financiero (Bravo Valencia, 2018).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

La organización A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ha tratado de mantenerse competitiva en el mercado de diversas formas, entre ellas absorbiendo parte del aumento de los precios de los productos.

Su principal problema es la baja en el margen de utilidad neto, el cual se ha podido observar que ha ido en baja al menos en los últimos dos ejercicios económicos. Si bien, las ventas han ido aumentando en el transcurso de cada ejercicio económico, la TIR (Tasa interna de retorno o rentabilidad) se ha comportado de manera totalmente opuesta a la conducta de las ventas.

La empresa cuenta con un sector de fijación de precios, pero no cuenta con una estructura de costos que le permita analizar y corregir la situación que actualmente atraviesa.

Por otra parte, se pudo observar que no se ha creado un sistema de generación de información financiera que permita hacer seguimiento y evaluar el comportamiento de las partidas de costo a lo largo de todo el ejercicio económico.

Por lo mencionado anteriormente, podemos decir que tampoco se están tomando medidas en base a información que surja del análisis financiero de la empresa.

Es importante remarcar que la entidad cuenta con procesos definidos para el abastecimiento de todas las sucursales. Además, posee sistemas informáticos que le permiten llevar eficientemente sus inventarios. Lleva adelante un sistema de stock llamado “Just In Time”, lo que reduce los tiempos de descarga de mercadería, las pérdidas por caducidad, entre otras cosas.

Justificación del problema

En base al problema ya expuesto, si ese comportamiento presenta la misma evolución a lo largo del tiempo, la empresa corre el riesgo de incurrir en resultados negativos al finalizar su ejercicio económico, no poder hacer frente a sus gastos fijos, endeudamiento, gastos financieros, entre otros.

Este problema es común a todo el sector al cual pertenece la organización debido a que, los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que los precios de venta, y para cumplir con la estrategia de competitividad que han adoptado tienen que absorber parte del aumento de los precios.

Es importante conocer los motivos que llevan a la baja de rentabilidad y así, tomar decisiones necesarias para corregir las desviaciones. La aplicación de una estructura de costos permitirá analizar la organización de forma global y mejorar el proceso decisorio con la intención de acercar a la organización al cumplimiento de los objetivos y las estrategias planteadas.

No conocer las partidas que generan más gastos dentro de la empresa, no tener definido un presupuesto o valor tope para cada partida de gastos o las más relevantes, desemboca en la falta de recursos y funcionamiento poco eficiente de algunos sectores, así como el desenfoco del objetivo principal de la organización.

Conclusión diagnóstica

Se propone realizar el análisis de la empresa a nivel interno y externo, analizar los estados contables e información financiera que genere la misma y detectar la estructura de costos actual, para luego poder realizar el diseño de una nueva estructura y propuesta de optimización de la misma como herramienta para la solución al problema planteado.

Dentro de la herramienta propuesta, se propone realizar análisis financiero respecto a indicadores de costos y rentabilidad, mediante la generación de informes trimestrales que serán de gran utilidad a los directivos y propietarios. También se propone el desarrollo de un modelo de costeo que permita conocer el valor real de cada uno de los productos vendidos como herramienta para la optimización de la estructura de costos.

La nueva estructura mejorará la toma de decisiones a nivel general, esquematizará de manera más clara cómo están compuestos los costos que posee la empresa, el nivel de injerencia de cada partida de gasto respecto del total, cuáles son las unidades de negocio que brindan mayor o menor rentabilidad, permitiendo tomar decisiones en todos los niveles organizacionales y no sólo para la formación de precios, de esta forma, se logrará una gestión íntegra de la organización.

Por otro lado, si bien la empresa posee gran cantidad de productos, el contar con un sistema de inventarios just in time (que permite que las compras sean limitadas a las necesidades del momento) y con un sector específico para la formación de precios, da lugar a la aplicación del método de costeo ABC.

Plan de Implementación

Alcance y limitaciones.

Contenido: Se desarrolla el análisis de la estructura de costos de la organización, con el objeto de optimizar la misma, incrementar la rentabilidad, fortalecer y mejorar procesos.

Temporal: El trabajo se realiza teniendo en cuenta los ejercicios económicos 2019 y 2020 de la entidad, durante el segundo semestre del año 2021.

Geográfico: El análisis realizado puede ser aplicado a nivel mundial, con la pertinente adaptación a la organización que se aplique, en base a la estructura y normas contables de cada lugar.

Metodológico: Será un estudio de tipo cualitativo, naturaleza descriptiva y documental.

Universo: Se involucra a todo el personal del sector administrativo-financiero correspondientes a todas las sucursales. Luego, durante el proceso de implementación se verán inmersos los sectores de abastecimiento, ventas, publicidad, etc. dependiendo de las medidas correctivas que los directivos adopten.

Limitaciones: Por otro lado, es importante tener presente que este trabajo no expone de forma completa y detallada la creación de un modelo de costeo, la cadena de valor del producto y planillas anexas recomendadas, sino que, se mencionan como parte de las propuestas para la optimización de la estructura de costos. Tampoco hace referencia a temáticas de índole impositiva, contable y laboral.

Recursos

Para el desarrollo y aplicación de la herramienta, será necesario contar con los siguientes recursos humanos y tecnológicos: asesoramiento de un contador público para la optimización de la estructura de costos y desarrollo de plan de implementación, capacitaciones al personal para colaborar en la confección de la herramienta y el mantenimiento constante de la estructura diseñada, software de gestión de hojas de cálculo y computadoras.

A continuación, se presenta presupuesto con horas estimadas de trabajo y sus respectivos valores para el desarrollo e implementación de la herramienta y, recursos materiales necesarios para ejecución y mantenimiento de la propuesta. Los valores tomados como referencia para las horas módulo son extraídos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Mendoza, mientras que los valores correspondientes a los cursos son tomados de dos plataformas

educativas, una correspondiente a la Universidad de Buenos Aires y otra correspondiente a la Universidad Tecnológica Nacional.

Tabla1

Presupuesto implementación y desarrollo de estructura de costos

Recursos	Cantidades	Importe	Total
Asesoramiento Contador Público	220 hs. Módulo	\$ 350,00	\$ 77.000,00
Capacitaciones al personal			
Cursos Excel	2	\$ 4.950,00	\$ 9.900,00
Cursos gestión de costos	2	\$ 7.893,00	\$ 15.786,00
Software			
Microsoft Office 365 empresas	4	\$ 3.321,62	\$ 13.286,46
Computadoras	2	\$ 85.000,00	\$ 170.000,00
Total			\$ 285.972,46

Presupuesto mensual para el mantenimiento de la propuesta			
Recursos	Cantidades	Importe	Total
Asesoramiento Contador Público	40 hs. Módulo	\$ 350,00	\$ 14.000,00
Software			
Microsoft Office 365 empresas	4	\$ 3.321,62	\$ 13.286,46
Total			\$ 27.286,46

Nota: Elaboración propia.

Acciones específicas.

El principal objetivo que se busca alcanzar es el análisis, diseño y optimización de la estructura de costos de la empresa a fin de incrementar la rentabilidad, fortalecer y mejorar procesos internos. Para esto, es necesario llevar adelante diversas actividades.

Primeramente, es necesario contar con el asesoramiento de un especialista en la temática, un Contador Público, que coordine y lleve adelante el proyecto. El contador deberá realizar una entrevista inicial a directivos y responsables de las distintas áreas, departamentos y/o sucursales para conocer el tipo de empresa, sus características, el mercado en el que se encuentra inmersa, maquinarias, rodados, insumos necesarios, conocer cuál es la forma que adoptan para el cálculo de los costos, los procedimientos que se utilizan para llevar a cabo las actividades, entre otras.

En segundo lugar, se deben analizar los estados contables y demás información financiera con el objeto de determinar la estructura de costos que posee la organización y la cuantía de los mismos. Es necesario realizar esto de manera comparativa en los últimos dos periodos, a fin de poder analizar la evolución que han presentado las partidas de gasto a través de los diferentes ejercicios económicos.

En base a lo mencionado, se puede decir que la entidad adopta una estructura de costos en base a la función en la que se originan, es decir: costos de venta, otros costos de venta, costos de administración, otros ingresos y egresos, costos de financiación y costos de comercialización. Se presenta en Anexo I apertura completa de los rubros mencionados.

Una estructura que aporta una mejor visión acerca de la distribución y magnitud de los costos, es la clasificación de acuerdo a su comportamiento, es decir, en costos fijos y variables. Esto permite conocer el porcentaje que representa cada uno de estos grupos en base al monto de ventas obtenido.

A continuación, se presenta la incidencia de los costos en el total de ventas de forma comparativa para los ejercicios económicos 2020 y 2019 respectivamente, mientras que en Anexo II se presenta la composición de la clasificación recomendada.

Tabla 2

Costos e incidencias

	2020	2019
Total de ventas	\$318.857.647,78	\$275.331.848,88
Costos Fijos	\$205.807.343,87	\$177.743.785,63
Costos Variables	\$70.456.968,87	\$73.446.075,03
Incidencia de Costos Fijos	65%	65%
Incidencia de Costos Variables	22%	27%

Nota: Elaboración propia.

Lo expuesto en la Tabla 2 refleja que, si bien los costos han tenido una disminución de un ejercicio a otro, los gastos fijos representan más de la mitad de los ingresos por ventas que obtiene la empresa anualmente, por lo tanto, se puede afirmar que son éstos los que poseen mayor injerencia en la actividad de la entidad, mientras que los costos variables oscilan entre el 20% y el 30% en función del total de ventas.

En tercer lugar, es necesario realizar un análisis financiero donde se calculen indicadores de costos e indicadores de rentabilidad a fin de brindar significatividad y claridad al diagnóstico de la estructura de gastos empresarial.

Por esto, es preciso hacer mención de los siguientes indicadores:

Margen de utilidad bruto: Se ha incrementado en 1% durante el ejercicio 2020 respecto del periodo anterior, esto nos indica que las operaciones de venta se han realizado de manera eficiente al igual que la formación de precios de cada uno de los productos.

Margen de utilidad neta: Se ha mantenido el mismo porcentaje, 2%, a lo largo de los últimos dos ejercicios económicos, este indicador sigue siendo bajo para las expectativas de rentabilidad neta que los directivos de la organización han establecido.

Cobertura de gastos financieros: Este ratio también ha presentado un mínimo incremento en relación al ejercicio anterior, indica que la organización puede reducir hasta 1,26 veces su utilidad y de igual manera podrá hacer frente a sus gastos financieros.

Cobertura para gastos fijos: Presenta un leve incremento respecto del ejercicio anterior, indica que la empresa solo puede hacer frente a sus costos fijos en 0,34 veces, lo que no es una situación del todo favorable para la organización.

Rendimiento sobre el patrimonio: Este punto, muestra que los fondos aportados al negocio han tenido un incremento en su rentabilidad del 2% en el ejercicio económico 2020 respecto del ejercicio 2019.

Rendimiento sobre la inversión: Se manifiesta un incremento del 2% en el periodo 2020 respecto del año 2019, es decir que, en el último ejercicio económico por cada peso invertido los activos produjeron 12% de rendimiento, mientras que en 2019 fue solo del 10%.

Utilidad Activo: En 2020 por cada peso invertido en los activos, estos últimos produjeron una utilidad del 37%, mientras que el año anterior sólo alcanzaba al 26%.

Apalancamiento Total: En el último periodo contable el apalancamiento total bajó 1,35 puntos respecto del ejercicio anterior ubicándose en 28,98 mientras que en 2019 estaba en 30,33. Esto es un dato favorable ya que al bajar el apalancamiento también lo hace el riesgo financiero de la organización.

Punto de Equilibrio: Este es el punto en el cual los costos incurridos equiparan a los beneficios obtenidos, es decir, es el momento donde no se producen ganancias ni pérdidas. Para el ejercicio 2020 el punto de equilibrio reflejo un aumento del 9% respecto del 2019, mientras que en términos monetarios en el año 2020 representaba \$264.183.036,26, y en 2019 alcanzó el importe de \$242.407.001,70.

Tabla 3*Indicadores Financieros*

	2020	2019
Margen de Utilidad Bruta	54%	53%
Margen de Utilidad Neta	2%	2%
Cobertura para Gastos Financiero	1,26	1,40
Cobertura para Gastos Fijos	0,34	0,32
Rendimiento sobre el Patrimonio	12%	10%
Rendimiento sobre la Inversión	3%	4%
Utilidad Activo	37%	26%
Apalancamiento Total	28,98	30,33
Punto de equilibrio	\$264.183.036,26	\$242.407.001,70

Nota: Elaboración propia.

Otro análisis que se suma a lo mencionado anteriormente, es el análisis horizontal del estado de resultados de la organización, el cual muestra que en el periodo 2020 - 2019 todas las partidas de gastos presentaron un incremento desde el 15% en adelante, a excepción de los costos de comercialización y la partida “otros ingresos y egresos” que presentaron una evolución favorable, disminuyendo en 54% y 29% respectivamente.

Figura 6*Análisis horizontal.*

ESTADO DE RESULTADOS	2020-2019	2019-2018
Ventas Netas		
Ventas Rubro Almacen	15%	25%
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	17%	25%
Total Ventas del Ejercicio	16%	25%
Costos		
Costos de Venta	15%	45%
Otros costos de venta	15%	2%
Total Costos de Ventas	15%	24%
Resultado Bruto	20%	30%
Gastos		
Administración	59%	1%
Comercialización	-54%	56%
Resultado Actividad Principal	79%	19%
Resultado Financiero	98%	31%
Resultado NETO	32%	-4%
Otros Ingresos y Egresos	-29%	424%
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	43%	-17%
Impuesto a las Ganancias	43%	-17%
Resultado Final	43%	-17%

Nota: Elaboración propia.

En cuarto lugar, se debe presentar un informe a los directivos con resumen del diagnóstico realizado anteriormente y con detalle de las posibles herramientas que se pueden utilizar para mejorar la gestión de costos, los procesos y optimizar la estructura de costos y el uso de recursos.

Entre las herramientas a las que se hace alusión anteriormente, podemos destacar la implementación de un método de costo ABC a fin de conocer en detalle las partidas que conforman el costo de cada uno de los productos, la influencia de cada actividad en la formación del costo del bien y de esta manera poder tomar medidas correctivas que lleven a la disminución de los gastos organizacionales en niveles generales.

Otra herramienta sería la confección de la cadena de valor de los productos vendidos y de los servicios ofrecidos, con el objeto de conocer las etapas de cada proceso de la empresa e identificar cuál de ellos tienen más valor para el comprador.

También se hace mención a la gestión de inventarios, como medio para la optimización de la estructura de costos. La empresa actualmente lleva adelante un sistema de inventarios Just in Time que le permite reducir costos de almacenamiento, pérdidas por rotura, robo o vencimiento de mercadería.

Y finalmente, se propone para la optimización el uso de planillas auxiliares que permitan observar cuál es la incidencia de cada partida de gastos mensualmente y como van evolucionando las mismas en el tiempo.

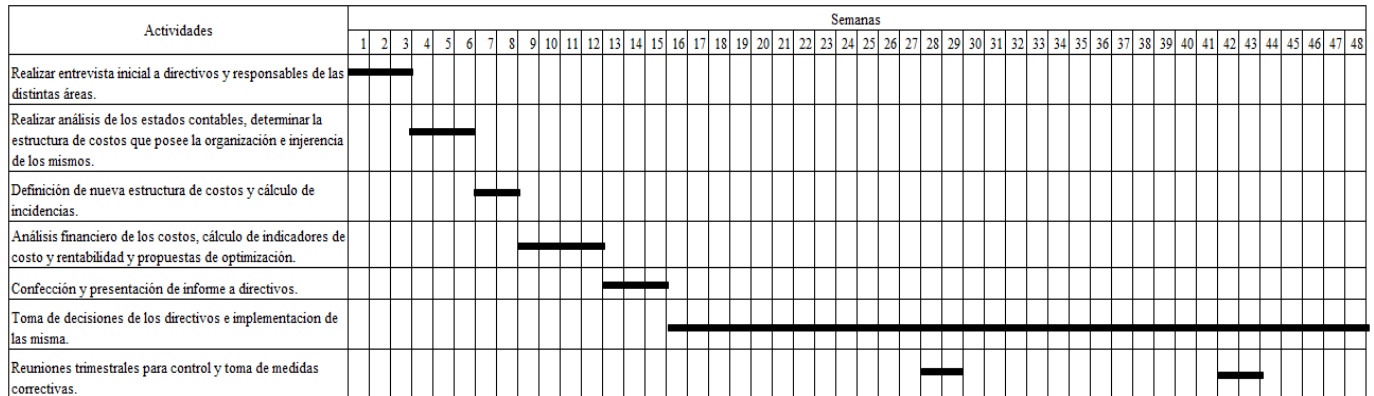
En este punto, los directivos se deberán plantear cuáles son los sectores que, a criterio de ellos y en base a toda la información brindada y los lineamientos perseguidos por la organización, necesitan recibir medidas correctivas para optimizar la estructura de costos y contribuir al aumento del margen de utilidad neto.

Como último paso se deberán definir reuniones trimestrales a fin de evaluar el progreso de las medidas adoptadas y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.

Marco de tiempo.

En el presente apartado se expone diagrama de Gantt, donde se pueden visualizar de manera generalizada las actividades a llevar a delante para el cumplimiento de los objetivos propuestos en este trabajo.

Se muestra la cantidad de tiempo estimativo que requerirá la ejecución de cada una de las tareas descriptas en el apartado anterior.

Figura 7*Diagrama de Gantt*

Nota: Elaboración propia.

Medición o evaluación.

Para medir la efectividad del plan de implementación propuesto, es necesario tener en cuenta la decisión de los directivos y propietarios respecto al volumen en el que se reducirán los costos y las medidas que se tomarán para llegar a alcanzar los nuevos importes.

En base a lo mencionado anteriormente, se trabaja bajo el supuesto de optimizar la estructura de costos reduciendo un 10% algunas partidas correspondientes a costos variables que no dependan del nivel de ventas, y que además se han llevado a cabo medidas para alcanzarlo con éxito

Mencionado lo anterior y basándose en valores del ejercicio económico 2020, los costos variables alcanzarían el importe de \$92.899.756,28, es decir una reducción de aproximadamente el 11%. La incidencia de los mismos sobre el total de ventas es del 28%, lo que muestra una baja de 3 puntos respecto de la situación sin optimización.

Por otra parte, los indicadores de costos y rentabilidad tendrían una mejora notable, como, por ejemplo: el aumento en un 2% del margen de utilidad neta, el aumento en la capacidad para hacer frente a gastos financieros y gastos fijos, la reducción del apalancamiento total y como consecuencia la reducción del riesgo financiero de la organización.

Finalmente, se generará mayor rendimiento sobre el patrimonio, como también sobre la inversión y utilidad por cada peso de activo invertido presentaría un aumento del 4% respecto de la situación sin optimización.

Tabla 4*Indicadores financieros*

	Sin optimización	Con optimización
Margen de Utilidad Bruta	54%	54%
Margen de Utilidad Neta	2%	4%
Cobertura para Gastos Financiero	1,26	1,53
Cobertura para Gastos Fijos	0,34	0,36
Rendimiento sobre el Patrimonio	12%	23%
Rendimiento sobre la Inversión	5%	9%
Utilidad Activo	37%	41%
Apalancamiento Total	28,98	11,21
Punto de equilibrio	\$264.183.036,26	\$290.422.454,93

Nota: Elaboración propia.

Como último punto, se presenta estado de resultados del periodo 2020 comparando valores sin aplicación de medidas con la aplicación de la optimización.

Figura 8*Estado de Resultados*

ESTADO DE RESULTADOS	con optimización	sin optimización
Ventas Netas		
Ventas Rubro Almacén	188.635.385,85	188.635.385,85
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	130.222.261,94	130.222.261,94
Total Ventas del Ejercicio	318.857.647,78	318.857.647,78
Costos		
Costos de Venta	147.429.627,44	147.429.627,44
Otros costos de venta	97.453.151,54	102.468.794,04
Total Costos de Ventas	244.882.778,98	249.898.421,48
Resultado Bruto	73.974.868,81	68.959.226,30
Gastos		
Administración	7.509.494,63	7.669.955,43
Comercialización	11.274.808,54	11.375.121,39
Resultado Actividad Principal	55.190.565,65	49.914.149,49
Resultado Financiero	36.094.617,06	39.496.697,42
Resultado NETO	19.095.948,59	10.417.452,07
Otros Ingresos y Egresos	-733.251,75	-885.858,05
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	18.362.696,84	9.531.594,02
Impuesto a las Ganancias	6.426.943,89	3.336.057,91
Resultado Final	11.935.752,94	6.195.536,11

Finalmente, podemos decir que luego de la ejecución de las acciones planteadas, se muestra una mejora del 93% en el resultado final respecto a la no aplicación de medidas, lo que representa un crecimiento de \$5.740.216,83 en el resultado del ejercicio.

Conclusiones y Recomendaciones

En el proceso de elaboración del presente trabajo, se exhibió la relevancia y los beneficios de contar con una estructura de costos definida y el uso de herramientas para su optimización. Lo mencionado anteriormente acarrea grandes beneficios a los resultados que la empresa pueda obtener. También, brinda un mayor control de cada una de las partidas de gasto que posee la organización, lo que permite que se puedan tomar medidas correctivas en el momento en que estas comienzan a sobrepasar el presupuesto establecido.

Es importante contar con el apoyo de un profesional en la temática que desarrolle y oriente el proyecto en base a los objetivos y medidas que los directivos deseen tomar. Es de gran relevancia que se brinden las capacitaciones correspondientes a todos aquellos empleados que van a trabajar en el mantenimiento de las herramientas y la generación de los informes pertinentes. Por lo tanto, antes de la toma de medidas correctivas, es necesario que se conozca amplia y detalladamente la estructura de gastos que la organización posee.

Debido al análisis realizado, podemos decir que A.J. & J.A. Redolfi SRL, cuenta con una estructura definida de costeo que se basa en descomponerlos según la función que cumple cada uno de ellos. No presenta a nivel de exposición contable o como medida de apoyo administrativa una clasificación de las partidas de gasto en base al comportamiento de cada uno de ellos.

Se puede agregar que, la organización tampoco cuenta con un seguimiento a la evolución de las partidas de gasto y tampoco se toman medidas que tengan como base a dicha observación, por lo tanto, no poseen procedimientos administrativos que emitan informes de tipo financiero y que sean útiles para la toma de decisiones.

También, del diagnóstico efectuado bajo los indicadores de costo y el análisis horizontal del estado de resultados, podemos mencionar que la empresa posee margen para hacer frente en el corto y mediano plazo a la cobertura de sus costos fijos y costos financieros.

Al realizar la revisión de la composición de los gastos, se llega a la conclusión de que los costos fijos son los que poseen mayor injerencia en la actividad organizacional ya que, representan poco más el 60% en relación al total de ventas de cada periodo económico, mientras que los

variables no alcanzan el 30%. Los costos administrativos han presentado un gran incremento en el transcurso de los últimos dos ejercicios, mientras que la partida de gastos correspondiente a juicios e indemnizaciones en los últimos 4 periodos presento un incremento superior al 400% por lo que es importante tomar medidas respecto a dicha situación.

Por otro lado, el margen de utilidad neta se ha mantenido en aproximadamente 2%, lo cual, no cumple con las expectativas de los propietarios de la organización.

Finalmente se puede decir que, la optimización de la estructura de costos permite a la empresa primeramente conocerse en profundidad y por consiguiente mejorar de forma notable no solo el resultado del ejercicio, sino también ejecutar procesos eficientes, y generar de informes pertinentes para la toma de decisiones.

Se recomienda a A.J. & J.A. Redolfi SRL, realizar un diagnóstico empresarial completo, tener en claro dónde se encuentra parada y a dónde se quiere llegar en el mediano plazo. Rever y, en caso de ser necesario, replantearse los objetivos organizacionales, las estrategias a implementar y las políticas a seguir.

También, sería importante que se comience a hacer uso de los indicadores financieros como un punto de partida para la toma de decisiones, establecer puntos de meta y en base a ello comenzar con la aplicación de diferentes herramientas de optimización. Utilizar dichos indicadores en la emisión de informes financieros permiten evaluar constantemente la evolución de la situación empresarial.

Por otra parte, ya teniendo en claro la situación de la entidad, se recomienda aplicar herramientas que ayuden a optimizar la estructura de costos descripta anteriormente, herramientas como: métodos de costeo para los productos que permitan conocer y mostrar claramente cuál es el costo final de cada uno de ellos, así como también, brindar información útil al sector de formación de precios para realizar un mark up con información que los respalde y llegar a un precio lógico y con fundamento en cada uno de sus productos.

Finalmente, mencionamos el uso de la cadena de valor como herramienta para conocer en profundidad todo lo que genera mayor valor al producto o servicio y aquello que no aporta y que podría llegar a reducirse o eliminarse en caso de determinar que no es de utilidad.

Bibliografía

- Alvarez Valencia, C. P., & Grajales Medina, J. F. (2015). *Diseño de la estructura de costos del servicio de transporte para el cálculo del precio óptimo en base el WACC (costo promedio ponderado del capital) aplicado en la empresa ILCOTRANS S.A.S.* Universidad de Medellín, Medellín.
- Andrade Pinelo, A. M. (2011). Análisis del ROA, ROE y ROI. *Contadores y Empresas*.
- Arredondo Gonzalez, M. (2015). *Contabilidad y Análisis de costos*.
- Banco Central de la República. (s.f.). Recuperado el 4 de Septiembre de 2021, de Banco Central de la República: <http://www.bcra.gov.ar/>
- Banco Mundial - BIRF - AIF. (s.f.). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org>
- Bernal Dominguez, D., & Amat Salas, O. (2012). Anuario de ratios financieros sectoriales en México para análisis comparativo empresarial. *Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible*, 271-286.
- Bottaro, O., Rodriguez Jáuregui, H., & Yardín, A. (2004). *El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa*.
- Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas. (2021). Obtenido de <http://cadam.com.ar/>
- Cano Flores, M., Olivera Gomez, D., Balderrabano Briones, J., & Pérez Cervantes, G. (2013). Rentabilidad y Competitividad en la PYME. *Ciencia Administrativa*, 80-86.
- Cardona Bedoya, J. M., Riaño Cuevas, D. M., & Vaca González, Y. C. (2017). MARKETING Y CONSUMIDOR GREEN. Aplicación de la matriz MIC MAC para el análisis de tendencias. *Revista Luciérnaga*, 12-23.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *CEPAL*. Obtenido de <https://www.cepal.org>
- Corcino Leiva, D. G. (2017). *La estructura de costos de producción por procesos para la determinación de la utilidad y la toma de decisiones en la empresa industrial del distrito de comas año 2013*. Lima, Perú.
- De Jesus Eras Aguila, R., Burgos Burgos, J. E., & Lalangui Balcázar, M. I. (2016). *Contabilidad de Costos*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). Recuperado el 30 de Agosto de 2019, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://www.indec.gob.ar/>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2021). *Índice de precios al consumidor*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Servicios Vol. 5, n° 11*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y censos. (2021-06). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*.
- Lucero, B. I., Luparia, Z. E., Medina , S. G., & Perez Vaquer, M. G. (2017). *Costos para la gestión* .
- Moryllo Moreno, M. (2003). La Contabilidad de Costos y El Diseño de Mezcla de Productos. *Actualidad Contable Faces*, 39-51.
- Muñoz Bernal, M., Espinoza Toalombo , R., Zúñiga Santillán, X., Guerrero Rivera, A. W., & Campos Rocafuerte, H. F. (2017). *Contabilidad de Costos para la Gestión Administrativa*.
- Ordinola Rodriguez, C. E., & Pumas Velazques, S. J. (2021). *Diseño de una estructura de Costos por Órdenes para el Laboratorio Clínico Especializado INTESA S.A.C, Rioja, San Martín, Perú*. Tesis, Universidad Peruana Unión, Tarapoto.
- Ortiz Aragón, A., & Rivero, G. (2006). *Estructuración de costos: Conceptos y Metodología*.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva*.
- Ramirez Rojas, J. L. (2009). Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>
- Rubiano, L. C. (2017). *Diseño de una estructura de costos para obtener rentabilidad de la fábrica de tamales "El Fonce"*.
- Salazar López, J. E., & Parra Parra, J. A. (2021). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS POR PROCESOS PARA LA PRODUCCIÓN DE PLÁTANO*. Cartago, Valle del Cauca.
- Torres Stacofshki, J. A., & Coromoto Morillo - Moreno, M. (2016). Asignación de costos en las comercializadoras mayoristas de medicamentos. *Revista Perspectiva Empresarial*, 33-53.

Anexos

Anexo I

Clasificación de costos según su comportamiento en fijos y variables junto a su importe final del ejercicio correspondiente.

Figura 9

Costos Fijos y Costos Variables

Costos Variables	2020	2019	Costos Fijos	2020	2019
Juicios e indemnizaciones	\$ 1.526.063,00	\$ 1.248.390,00	Costo de mercadería	\$ 147.429.627,44	\$ 128.632.321,85
Uniformes y equipos	\$ 493.733,00	\$ 430.584,55	Sueldos y jornales	\$ 32.200.217,00	\$ 28.081.809,25
Industria y comercio	\$ 714.136,00	\$ 622.798,01	Cargas sociales	\$ 11.845.059,00	\$ 10.330.075,95
Ingresos brutos Córdoba	\$ 11.064.770,00	\$ 9.649.585,92	Alquileres y expensas	\$ 293.180,00	\$ 255.682,28
Otros impuestos y tasas	\$ 205.796,00	\$ 179.474,69	Seguros generales	\$ 1.346.348,00	\$ 1.174.150,09
Telefonía y comunicaciones	\$ 385.099,00	\$ 335.884,84	Inmobiliario y automotores	\$ 667.053,00	\$ 581.736,92
Servicios médicos	\$ 329.689,00	\$ 287.521,78	Electricidad	\$ 5.960.512,00	\$ 5.198.162,52
Otros servicios	\$ 5.406.867,00	\$ 4.715.328,71	Depreciaciones	\$ 6.065.347,43	\$ 3.489.846,77
Insumos varios	\$ 2.660.438,00	\$ 2.320.167,98			
Mantenimiento Bs. de uso	\$ 10.889.235,00	\$ 9.496.501,84	Totales	\$ 205.807.343,87	\$ 177.743.785,63
Fletes	\$ 2.207.396,00	\$ 1.925.070,05			
Combustibles automotores	\$ 8.109.293,91	\$ 7.072.115,22			
Gastos generales	\$ 4.510.553,13	\$ 3.933.653,38			
Embalajes	\$ 3.179.419,00	\$ 2.772.771,31			
Honorarios profesionales	\$ 838.968,00	\$ 693.148,57			
Gastos judiciales	\$ 62.000,00	\$ 51.223,90			
Imprenta y librería	\$ 222.253,00	\$ 183.623,63			
Movilidad y viáticos	\$ 234.573,00	\$ 193.802,31			
Gastos Varios adm.	\$ 74.228,00	\$ 61.326,57			
Otros gastos	\$ 172.586,00	\$ 142.589,16			
Impuesto a los débitos	\$ 5.475.893,80	\$ 2.464.152,21			
Intereses bancarios	\$ 31.906.861,42	\$ 13.268.249,39			
Intereses impositivos	\$ 1.289.446,20	\$ 2.658.698,00			
Intereses planes de pago	\$ 824.496,00	\$ 1.558.696,00			
Publicidad y Propaganda	\$ 4.997.968,43	\$ 10.899.767,96			
Comisiones pagadas	\$ 6.696.010,60	\$ 13.766.592,44			
Totales	\$ 104.477.772,49	\$ 90.931.718,42			

Nota: Elaboración propia.

Anexo II

Figura 10

Clasificación de costos.

Clasificación de los costos que posee A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Otros Costos de Ventas	Sueldos y Jorales Cargas sociales Uniformes y equipos Industria y comercio Ingresos brutos Cordoba Inmobiliario y automotores Otros impuestos y tasas Electricidad Telefonía y comunicaciones Servicios medicos Otros servicios Servicios por importacion Insumos varios Alquileres y expensas Mantenimiento Bs. de uso Fletes Seguros generales Combustibles automotores Gastos generales Embalajes Gastos por importación	Otros egresos	Juicios e indemnizaciones Diferencia de cambio
Financiación	Impuesto a los debitos Intereses bancarios Intereses impositivos Intereses planes de pago	Costo de Ventas	Mercaderias de Reventa Alimentos Mercaderias de Reventa Perfumeria Mercaderia Rubro Almacen Mercaderia Rubro Cigarillos y golosinas
		Administración	Honorarios profesionales Gastos judiciales Imprenta y libreria Movilidad y viaticos Gastos Varios administración Otros gastos Depreciaciones
		Comercialización	Publicidad y Propaganda Comisiones pagadas

Nota: Elaboración propia.