

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Administración estratégica de costos.

Strategic cost management.

Autor: Iván Octavio Sosa

DNI: 32.108.343

Legajo: VCPB21246

Director de TFG: Juan Ferreiro

Ciudad de Morteros, Provincia de Córdoba

Argentina Noviembre, 2021

Índice

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Análisis de Situación	7
Descripción de la situación	7
Análisis de contexto	7
Diagnóstico organizacional	12
<i>Análisis Específico</i>	14
<i>Análisis vertical del estado de resultados</i>	16
Marco teórico	18
Declaración del problema	21
<i>Diagnóstico y discusión</i>	21
<i>Justificación del problema</i>	22
<i>Conclusión diagnóstica</i>	23
Plan de implementación	23
<i>Objetivo general</i>	23
<i>Objetivos específicos</i>	23
<i>Alcance</i>	24
<i>Recursos involucrados</i>	24
<i>Acciones concretas a desarrollar</i>	25
<i>Marco temporal</i>	26
<i>Desarrollo de la propuesta</i>	27
<i>Evaluación o medición de las propuestas</i>	33
Conclusiones y recomendaciones	35
Referencias	38

Resumen

El presente reporte de caso consiste en el análisis y estudio de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., dedicada al comercio y distribución mayorista, bajo la perspectiva de optimización de la estructura de costos. En primera instancia, se introduce su historia, antecedentes y primeros indicios de problemas relacionados con costos operativos y la relevancia de éste caso; posteriormente es abordada con mayor profundidad mediante el análisis de situación, aplicando diversas herramientas que permiten evaluar el contexto interno y externo de la misma, dando detección a nuevos problemas y objetivando más la problemática de costos. En el marco teórico se alude a la bibliografía científica y antecedentes académicos, utilizados como sustento de las teorías y análisis aplicados, como también de los contenidos posteriores, cuyos conceptos centrales giran en torno a la administración estratégica de costos, la administración de inventarios y el outsourcing. Seguidamente, en el diagnóstico y discusión se declaran los problemas de la empresa con su justificación y conclusión diagnóstica, adelantando las propuestas concretas a implementar. En el plan de implementación se establecen el objetivo general y los objetivos específicos, buscando reducir los costos operativos a través de la adopción de la estrategia de liderazgo en costos de Michael Porter, siendo ésta sustentada por las propuestas de tercerización del transporte y distribución, implementación de un sistema de gestión de inventarios y la adopción del método ABC de inventarios con criterio por rotación. Finalmente, se enuncian las conclusiones arribadas y recomendaciones a la empresa.

Palabras clave: Costes; administración; estrategia; liderazgo; gestión.

Abstract

This case report consists of the analysis and study of the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., dedicated to wholesale trade and distribution, from the perspective of optimizing the cost structure. In the first instance, its history, antecedents and first indications of problems related to operating costs and the relevance of this case are introduced; subsequently it is addressed in greater depth through situation analysis, applying various tools that allow evaluating the internal and external context of the same, detecting new problems and objectifying more the cost problem. In the theoretical framework, reference is made to the scientific literature and academic background, used as support for applied theories and analysis, as well as subsequent content, whose central concepts revolve around strategic cost management, inventory management and outsourcing. Next, in the diagnosis and discussion, the problems of the company are declared with their justification and diagnostic conclusion, advancing the specific proposals to be implemented. The implementation plan establishes the general objective and the specific objectives, seeking to reduce operating costs through the adoption of Michael Porter's cost leadership strategy, which is supported by the proposals for outsourcing transportation and distribution, implementation of an inventory management system and the adoption of the ABC method of inventories with a rotation criterion. Finally, the conclusions reached and recommendations to the company are stated.

Keywords: Costs; management; strategy; leadership; management.

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una importante empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país. De raíces familiares, con más de 50 años de experiencia en el rubro, tiene su casa central en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba y cuenta con cuatro sucursales situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Córdoba Capital, todas de la misma provincia.

Desde el centro de distribución principal, situado en James Craik, se centralizan las operaciones de compras a los proveedores y abastecimiento a las cuatro sucursales mencionadas. Éstas, cuentan con salones de venta mayorista y vendedores preventistas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia, excepto la sucursal de Córdoba Capital, en la cual solo permanece la distribuidora.

Su equipo de trabajo está conformado por aproximadamente 140 colaboradores y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, para hacer frente a la demanda, compuesta de aproximadamente 3500 clientes localizados en casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso más allá de las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Dentro del grupo se distinguen: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Posee un plantel de 24 vendedores que ofrecen una variada línea de productos como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Adams S.A., Dubano, Glaxo, Fratelli, Branca y Kodak entre otras.

Su estrategia se centra en marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos sumamente valorados por los clientes.

La empresa tiene inconvenientes en los procesos internos; falta de actualización tecnológica para lograr mayor eficacia y eficiencia en el uso de recursos; insuficiente capacitación e inducción al personal; ausencia de un sistema de inventarios y de costeo;

se encuentra dotada de un sistema de información precario, entre otros. Esto impacta de forma directa en la gestión de inventarios, tema que constituye un eje central en una empresa de estas características, acarreado altos costos operativos por problemas de espacio y distribución, quiebres de stock, sobre stock, hurto, deterioro, vencimientos y roturas de mercaderías, ineficiencias de control, problemas en logística, etc. Por lo tanto, la empresa puede lograr mejoras elementales en su estructura de costos, de manera que, ante las dificultades imperantes para ampliar sus ventas y crecer, es posible generar valor adicional reduciéndolos, tanto a corto, como a mediano y largo plazo, permitiendo revisar y mejorar constantemente la cadena de valor y reforzar la visión puesta en términos de futuro.

En relación al presente caso, se hace alusión a los siguientes antecedentes académicos, tomados como guía por su similitud con la problemática descrita, haciendo uso de la administración de inventarios como la clave para resolverla.

El caso de administración de inventarios de la empresa Heineken, se estableció que podría ahorrar dinero en el inventario en tránsito acortando el tiempo de entrega pronosticado, ya que un dinero que se encuentra en forma de inventario no es productivo, pues podría ser más rentable tenerlo invertido en otra cosa. Su sistema llamado HOPS (Heineken Operational Planning System), permitió reducir el inventario general que oscilaba entre 16 a 18 semanas, a sólo 4 a 6 semanas, permitiendo una reducción de tiempo y una enorme ganancia en dinero. Los pronósticos se volvieron más exactos, pero además incluía muchos otros beneficios (Wordpress, 2014)

Seguidamente, se analizó el caso de Tarjeta Esperanza S.A. en el cual se desarrolló un estudio con el objetivo de lograr reducir los costos, que trae aparejado, altos niveles de stock de insumos y eficiencia el uso del capital inmovilizado, aplicando una correcta política de inventario (Hostar, 2014)

Otro trabajo que tiene un valioso aporte, es el caso de Administración de Inventarios en una Ferretería Mayorista ubicada en la provincia de Córdoba, dedicada a la distribución y comercialización de artículos de ferretería. Su autor propuso la aplicación de un sistema de administración de inventarios para optimizar el stock y reducir al máximo los faltantes y sobrantes de mercadería (Avellaneda, 2014)

Éste estudio resulta relevante para la empresa, ya que presenta síntomas típicos de muchas otras que perecieron arrolladas por la globalización, sin adaptarse a los

cambios y con altos costos operativos. Por ello resulta indispensable que sus conductores puedan reflexionar y descubrir nuevas herramientas, para reducir los costos a su máxima expresión y logren adaptarse a los efectos bruscos de la constante evolución.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

De acuerdo a lo observado, se puede afirmar que la situación de la empresa demuestra problemas que la orientan a altos costos operativos. A continuación, se ponen de manifiesto los más relevantes.

Los inventarios no están siendo administrados de manera adecuada, esto se puede evidenciar en varios puntos. El stock de existencias está desactualizado, siendo el conteo de la mercadería efectuado en forma manual y con baja periodicidad, ocasionando faltas de stock y sobre stock, debiendo liquidarse packs cerrados de productos a precios bajos por riesgos de expiración. La política de mantener tres meses de stock, establecida por la empresa, no es óptima, por lo que se generan costos adicionales de mantenimiento y costos de oportunidad. Además, no hay una política de distribución y ubicación estratégica del inventario, generando que los productos sean guardados indistintamente e inclusive, en el área de mantenimiento de la flota, exponiendo la mercadería a posibles hurtos, roturas y maltrato.

Por otro lado Redolfi, cuenta con una flota de 83 vehículos, con altos costos fijos por mantenimiento y repuestos, seguros etc., lo que encarece notablemente el costo de distribución de la mercadería. En cuanto a la capacitación al personal, se evidencia desconocimiento y exceso de confianza en ciertas tareas que recaen en costos. Tal es el caso de choferes que por inexperiencia ponen en riesgo la mercadería, integridad física propia y de terceros; lo mismo ocurre con la inducción a nuevos ingresantes, la misma se imparte sobre la marcha provocando márgenes de error. Un último factor a considerar, es la desorganización en los procesos internos, que provoca ineficiencia y ociosidad en las tareas, con sus consecuentes costos ocultos.

Análisis de contexto

PESTEL

Factores políticos

Argentina, un país con alto grado de intervencionismo del Estado, actualmente se encuentra atravesada por una crisis política de magnitud, que acarrea constantes pujas

de poder entre las distintas tendencias, generando inestabilidad y desconfianza. Redolfi no está exenta de ésta coyuntura, la incertidumbre le plantea a diario preguntas como, ¿Qué decisiones tomará el gobierno en el corto plazo?, ¿Seguirán creciendo los costos?, ¿Qué pasará con los precios?, todo esto afecta a la empresa debiendo repensarse constantemente. La presión tributaria emanada de decisiones políticas impacta de manera negativa en el sector, creando un escenario ininteligible con sus consecuentes costos. La complejidad en éste campo es tan alta, que es posible cometer errores, ya sea por desconocimiento o interpretación, y que también acarrearán costos. Tal es el caso de los autos “Alonso J. y José Redolfi S.R.L. y otros s/evasión simple tributaria”, donde se dispuso sobreseer a los demandados, por haber incurrido en error al interpretar la situación jurídica en relación al IVA e impuesto a las ganancias (Recurso de Casación N° FCB 027501/2019, 2021)

En cuanto a la abultada agenda política, siendo el 2021 un año electoral, se publicó el 16 de junio pasado en el boletín oficial la ley 27.630, que consiste en la modificación de las alícuotas del impuesto a las ganancias para sociedades a partir del ejercicio fiscal del mismo año, lo cual es beneficioso para Redolfi, ya que implicaría un ahorro del costo impositivo (Ley 27630, Modificación Ley de Impuesto a las Ganancias, 2021)

Por otro lado, en relación a la pandemia, el gobierno, para morigerar el impacto de las medidas sanitarias, ha impulsado una serie de decretos; los más relevantes para Redolfi son, el decreto 454/2020 a través de la exención del impuesto sobre los créditos y débitos en cuentas bancarias, permitiendo una reducción de costos; y el decreto 413/2021, que prorrogó hasta diciembre de 2021 inclusive, la prohibición de efectuar despidos y suspensiones, limitando a la empresa a reducir costos por desafectación de personal.

Los precios máximos establecidos por el gobierno para un conjunto de productos alimenticios, indudablemente no es una política que favorezca al sector, ya que el incremento de los precios en éste programa, no acompaña el incremento de los costos de distribución. Después de las elecciones Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO) de septiembre 2021, el gobierno con el afán de recuperar votos, puso énfasis en el cumplimiento de la ley de góndolas, bajo amenazas de clausuras y multas, afectando a los salones de ventas para autoservicios mayoristas de Redolfi (Infobae, 2021)

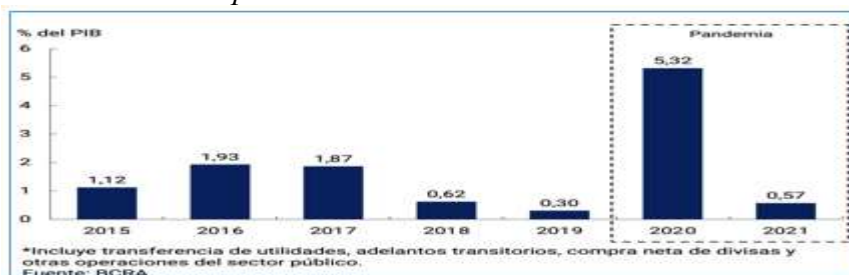
Factores económicos

Argentina, inmersa en una grave crisis económica, se torna un escenario desfavorable para el desarrollo del sector. Con una tasa de inflación en alza, Redolfi se tiene que esforzar a diario para contener los costos y seguir siendo competente en un rubro tan volátil como éste. La tasa de variación interanual del IPC (Índice de Precios al Consumidor) en agosto de 2021 fue del 51,4%, su variación mensual del 2,5%, de forma que la inflación acumulada en 2021 es 32,3% (Indec, 2021). Indudablemente la inflación es uno de los problemas centrales de la economía en su conjunto, dificultando el control de precios del sector, con su consecuente impacto en los costos. El Producto Bruto Interno (PBI) de la Argentina, se redujo 12% entre 2011 y 2019, sumando los dos años de pandemia, la cifra alcanza el 16%, tras la caída de la economía un 10% (Ámbito Financiero, 2021). Sin embargo, es alentador que la estimación del PBI arrojó una suba del 17,9% interanual en el segundo trimestre de 2021 y acumula un crecimiento de 10,3% en la primera mitad del año. En ésta comparación interanual se registraron fuertes incrementos en el consumo privado de un 21,9%. Por rama de actividad, el comercio mayorista, minorista y reparaciones representaron un 26% en dicho trimestre (Indec, 2021). A simple vista, estos datos expresan mejoría, es lógico que así sea, si se comparan con los bajos niveles de actividad de meses anteriores; lo que para Redolfi se traduce en buenas noticias, pero no es determinante para hablar de crecimiento, ya que dicho indicador sigue reflejando los problemas estructurales que padece el país. Por el alto costo financiero, con elevadas tasas de interés, la inversión es muy baja. Las posibilidades de la empresa de acceder a créditos son poco probables, debiendo recurrir a otras opciones menos costosas para impedir el estancamiento.

Expansión monetaria. Por la actual pandemia, la focalización de las medidas de asistencia requirió de una expansión del gasto público en 2020. La emisión desmedida de pesos por parte del gobierno, contribuyó a la suba de la inflación, factor que recae nuevamente sobre los costos de la empresa, al encarecerse los insumos, combustibles, los servicios, etc.

Figura 1

*Emisión primaria del sector público*Acum. Julio de cada año*



. Fuente: (Banco Central de la Republica Argentina, 2022)

La fuerte intervención del BCRA en materia de política cambiaria, ocasiona trabas al acceso al mercado de divisas a través de distintos cepos. Estas medidas afectan a Redolfi, para importar productos o insumos, enfrentar pagos de deudas en el exterior, o simplemente como opción para resguardarse ante las sucesivas devaluaciones del peso, ya que en Argentina dolarizarse es una práctica común.

Factores sociales

De acuerdo a datos oficiales de septiembre 2021, la pobreza llegó al 40,6% al término del segundo semestre del mismo año; ésta preocupante situación constituye serios problemas para el sector mayorista, que padece altos costos fijos que afrontar, y a la vez, pérdida cada vez mayor del consumo de numerosas familias que tuvieron que descender su nivel de vida, cambiando sus hábitos y preferencias, situación agravada aún más por la alta tasa de desempleo, que fue del 9,6% en el segundo trimestre de 2021 (Indec, 2021)

La fuerza sindical es otro importante factor que tiene gran influencia en la toma de decisiones de las empresas, pudiendo ocasionar múltiples costos, por altas tasas de juicios laborales, derechos adquiridos, mejoras de convenios colectivos, asambleas, etc. En Redolfi, los empleados se encuentran respaldados por la Asociación Gremial de Empleados de Comercio, pero al disponer de una amplia flota de camiones, corre el riesgo de reclamos por parte de otras asociaciones sindicales, tal es el caso de Camioneros, caracterizado por su gran poder.

Factores tecnológicos

La tecnología, motor fundamental en el mundo empresarial, es un factor clave para ser competitivo y crecer en la actualidad, donde las reglas del juego han cambiado bruscamente dejando en el camino a muchas organizaciones que no entendieron su

mensaje. Desde nuevos canales de comunicación, hasta modificaciones estructurales en el sector, fueron consecuencia de la innovación tecnológica. Hoy en día las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) configuran un sector económico de creciente importancia debido a su capacidad para generar un alto porcentaje de valor agregado, y al mismo tiempo contribuir a diferenciar el producto y obtener ventajas en el mercado (Boletín estadístico tecnológico, 2018). Si bien este fenómeno, ya forma parte del estudio de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., demuestra una fuerte debilidad en éste aspecto, debiendo adaptarse y sacar provecho de sus numerosas ventajas, para reducir costos.

Factores ecológicos

Con un profundo avance del término sustentabilidad, existen numerosos organismos avocados a la temática. Accionando a través de campañas, programas, talleres, etc., su objetivo es crear conciencia e influir en la cultura empresarial para que el cuidado y respeto por el medioambiente y el entorno en general formen parte de su estrategia corporativa. Existen certificaciones a las cuales las empresas pueden acceder, permitiendo cambios positivos en su imagen, una de ellas es la certificación ISO 14001:2015, que tiene el propósito de apoyar la aplicación de un plan de manejo ambiental en cualquier organización del sector público o privado. Otra, es la certificación LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental, por sus siglas en inglés) es un sistema de certificación con reconocimiento internacional para edificios sustentables creado por el Consejo de Edificación Sustentable de Estados Unidos (U.S. Green Building Council) (FAO, Organización para la Agricultura y la Alimentación, 2015).

Sin olvidarse del concepto Responsabilidad Social Empresaria (RSE), aspecto relativamente moderno, que surgió en el comienzo del proceso de la transformación digital, se puede conceptualizar como una estrategia de gestión empresarial que busca transmitir beneficios económicos, sociales y ambientales de las organizaciones hacia la sociedad (Romero y Torres, 2018). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. deberá incorporarla a su estrategia de manera que le permita fortalecer su imagen corporativa.

Por último, existen leyes y normativas, las cuales deben ser cumplidas y A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no es ajena a ellas, como así tampoco, a todo lo expuesto en el desarrollo de los factores ecológicos, algunas de esas leyes son: la ley nacional N°25675

general del ambiente, la ley nacional N° 25.612 de gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicio, la ley provincial N°10.208 de política ambiental, la Ley provincial N°7.343 de ambiente.

Factores legales.

Numerosas son las variables de carácter legal que regulan el desenvolvimiento organizacional en Argentina, desde el nacimiento mismo de una empresa hasta su disolución se encuentra atravesada por leyes, algunas beneficiosas otras no tanto, enmarcando su accionar como parte interviniente de un sistema. Algunas leyes que afectan de manera directa a Redolfi y aumentando sus costos son, la ley 19.587 de higiene y seguridad en el trabajo, que exige mediciones de ruido, de luminosidad, partículas en suspensión, capacitación en prevención de accidentes, etc.; la ley 20.744 de contrato de trabajo; la reciente ley 27.555 de contrato de teletrabajo, entre otras.

Diagnóstico organizacional

Cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores: éstos se caracterizan por ser grandes empresas o grupos económicos nacionales o multinacionales, en su mayoría formadores de precio, como lo expresó uno de sus socios, Pablo Redolfi, sobre la Industria Proveedora. Según su opinión, debe existir un mayor control sobre sus precios de venta, dado que en ocasiones, se encuentran en desigualdad de condiciones respecto de precios que obtienen las grandes cadenas (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, 2015). A la vez, el grupo de proveedores por tipos de producto es reducido. Existen asignaciones de exclusividades de zonas de distribución, lo cual conlleva la ventaja de disponer de un mercado asegurado, pero en contrapartida se genera dependencia de estos proveedores, tal es el caso de Kodak, Molinos Río de la Plata y Cepas y Massalin Particulares. También se da el caso de proveedores con características oligopólicas, como Unilever. En resumen, el poder de negociación de los proveedores es muy alto, acotando la posibilidad de negociar los precios y además con capacidad de influir en la toma de decisiones de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Poder de negociación de los clientes: Se caracterizan por ser pequeños, de escasos recursos, con bajos volúmenes de ventas y con la necesidad de que la mercadería le sea entregada en sus locales. A la vez, son extremadamente sensibles a los

precios por lo que pueden acudir a la competencia, pero la empresa posee productos exclusivos que, en cierta medida, generan dependencia de parte ellos. En conclusión, a pesar de ciertos factores a favor del cliente, su poder de negociación sigue siendo bajo.

Amenaza de productos sustitutos: Debido a que la empresa abarca a todo el surtido existente en el mercado, la posibilidad de que haya productos sustitutos que puedan tener impacto negativo en las ventas es muy baja. Un ejemplo de ello es, el cambio de tendencia en la sociedad a inclinarse por productos más sanos, llevaría a reemplazar a los tradicionales por otros de tipo light, en definitiva la empresa también los comercializa, por lo que la sustitución no sería otra cosa más que un cambio cualitativo.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: En una situación económica compleja como la de Argentina, donde la alta inflación ocasiona una erosión enorme al poder adquisitivo, las familias tienen que destinar casi todos sus ingresos a los productos básicos de la vida cotidiana, dejando obligadamente de lado el consumo de bienes secundarios y de lujo, canalizando la demanda al sector comercial mayorista haciendo que sea atractivo para el nacimiento de nuevas inversiones en el rubro, generando un universo mayor de competidores y una amenaza considerable para la empresa.

Rivalidad entre competidores: La alta cantidad de competidores, hace que la rivalidad sea también alta, y ello se puede denotar en la estrategia corporativa adoptada por cada uno de ellos, las cuales son muy similares, el cliente como centro y calidad de servicio a precios competitivos. Es decir, que la búsqueda por diferenciarse de alguna manera, es cada vez más perseguida, tratando de aprovechar las debilidades ajenas para obtener alguna ventaja competitiva.

FODA

Tabla 1

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
--	------------	-------------

Factores internos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ● Continuo crecimiento en el sector mayorista. ● Conquista de nuevos clientes. ● Ubicación estratégica sobre ruta 9. ● Larga trayectoria en el negocio. ● Exclusividad en zonas. ● Representación exclusiva de productos de algunas marcas. ● Presencia en ciudades importantes de la Provincia de Córdoba. ● Excelente relación con sus proveedores. ● Bajo nivel de endeudamiento. ● Precios muy competitivos. ● Buen poder de negociación en relación al cliente. ● Tiempos de entrega acotados. ● Escasos conflictos laborales, baja rotación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tasa interna de retorno decreciente por aumento de costos de distribución. ● Altos costos operativos de logística. ● Altos costos de mantenimiento de la flota de vehículos. ● Productos almacenados de manera indistinta. ● No tienen un sistema de costeo. ● Bajo poder de negociación con proveedores. ● Falta de inducción y capacitación a los empleados. ● Falta de indicadores de medición. ● Controles y seguimiento deficientes ● Falta de actualización tecnológica. ● Sistemas de información deficientes. ● Altos costos operativos por mala administración de inventarios. ● Problemas en los procesos internos.
Factores externos a la empresa	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> ● Beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados al trasladarse a la nueva Área Empresarial ● El sector de comercio mayorista está entre los tres primeros de mayor incidencia en el PBI. ● Actualmente las familias destinan casi todo su ingreso al consumo de bienes de primera necesidad dejando de lado bienes secundarios y de lujo, lo que canaliza de manera obligada la demanda hacia el sector, potenciando las ventas. ● Decretos que favorecen a las empresas en época de pandemia. ● Leyes de reactivación productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Costos operativos y de insumos del sector se incrementan a mayor tasa que la de ventas. ● Alta inflación y carga impositiva ● Crisis económica y política en Argentina. ● Pandemia por COVID 19. ● Alta rivalidad entre competidores. ● Elevada cantidad de competidores. ● Amenaza de hechos fortuitos. Pérdidas por incendio en sucursal de Villa María. ● Altas tasas de interés para el apalancamiento financiero. ● Devaluación de la moneda local. ● Dificil acceso al mercado de divisas. Cepos.

Fuente: Elaboración propia

Cadena de valor

Tabla 2

Cadena de Valor

Actividades de soporte	Infraestructura de la organización: La mercadería es almacenada en depósitos con vehículos; alto riesgo de hurto; El espacio no está siendo bien administrado, costos operativos por distancias recorridas.
	Recursos humanos: No posee departamento de RR.HH. Mala inducción y capacitación; promociones en base a confianza. Maltrato de mercadería, riesgos de accidentes en vehículos propios y daño a terceros.
	Tecnología: Sistemas de información obsoletos o ausencia de ellos.
	Compras: Los roles no son claros. Controles escasos o llevados a cabo por personas sin la suficiente capacitación o experiencia. La empresa no tiene un sistema de gestión de compras.

Actividades primarias	Logística interna: Falta de un sistema de administración del inventario; de controles en la recepción; no llevan control de stock; ubicación indiferente de la mercadería; roturas, hurtos, obsolescencia, baja rotación, altos costos de mantenimiento de la flota, etc.
	Operación: Gran desorden en los procesos internos. Falta de delimitación de responsabilidades, funciones y roles.
	Logística externa: Costos operativos de transporte y distribución con tendencia creciente, altos costos de mantenimiento y reparación de la flota; elevados gastos en combustibles y fletes; costos fijos; falta de control en la expedición; devoluciones de mercadería defectuosa.
	Marketing: No tienen una estrategia de marketing. Canales de venta precarios, falta de actualización, poca inversión en publicidad.
	Servicio: Buen servicio de post-venta. La empresa cumple tiempos de entrega. En ocasiones debe vender a precios muy bajos mix de productos por riesgo de expiración.

Fuente: Elaboración propia

Análisis Específico

Análisis Horizontal de Estados Contables

En el análisis del Costo de Ventas se observa que hubo un incremento del mismo, en los tres años analizados, sin embargo, el ritmo de crecimiento fue menor en el año 2018 en relación al año 2017. La crisis durante el gobierno de Mauricio Macri, con grandes corridas cambiarias y la aprobación de la deuda contraída con el FMI, ocasionó un incremento desmedido de los costos, pero a la vez una retracción del nivel de ventas. Esto explica el crecimiento del costo de ventas pero en menor intensidad en el último período por la variabilidad de las ventas.

En cuanto a Otros costos de ventas, se denota que es un rubro muy crítico. En 2018, ha tenido un crecimiento de magnitud en relación al 2016 y 2017. Constituida por numerosos conceptos que generan altos costos operativos, como sueldos y cargas sociales, alquileres, mantenimiento, electricidad, otros servicios, etc., en su gran mayoría costos fijos.

Tabla 3

Variaciones del costo de ventas. Estado de resultados

Costo de ventas	Al 31/12/2018	Al 31/12/2017	Al 31/12/2016
Costos de Venta	\$ 147.429.627,44	\$ 128.632.321,85	\$ 88.560.432,91
Variación en pesos	\$ 18.797.305,59	\$ 40.071.888,94	\$ -
Variación porcentual	14,61	45,25	0,00
Otros costos de ventas	\$ 102.468.794,04	\$ 89.363.035,28	\$ 87.610.818,90
Variación en pesos	\$ 13.105.758,76	\$ 1.752.216,38	\$ -
Variación porcentual	14,67	2,00	0,00
Total Costos de Ventas	\$ 249.898.421,48	\$ 217.995.357,13	\$ 176.171.251,81
Variación en pesos	\$ 31.903.064,35	\$ 41.824.105,32	\$ -
Variación porcentual	14,63	23,74	0,00

Fuente: Elaboración propia

En 2018, el costo por resultados financieros ha sido muy elevado. Se evidencia una suma importante en concepto de intereses por préstamo en Banco Macro.

Tabla 4

Variaciones en los resultados financieros. Estado de resultados

Resultado Financiero	Al 31/12/2018	Al 31/12/2017	Al 31/12/2016
Resultado Financiero	\$ 39.496.697,42	\$ 19.949.795,60	\$ 15.225.824,63
Variación en pesos	\$ 19.546.901,82	\$ 4.723.970,97	\$ -
Variación porcentual	97,98	31,03	0,00

Fuente: Elaboración propia

En relación a Otros ingresos y egresos, se puede verificar un incremento en lo que va desde el 2016 al 2017 y luego una disminución en 2018, producto de la tasa de juicios e indemnizaciones que fue en aumento a lo largo de los tres ejercicios, en el último de ellos se produjo un resultado positivo por venta de bienes de uso, reduciendo así el peso de éste rubro.

Tabla 5

Variaciones en otros ingresos y egresos. Estado de resultados

Otros ingresos y egresos	Al 31/12/2018	Al 31/12/2017	Al 31/12/2016
Otros ingresos y egresos	-\$ 885.858,05	-\$ 1.248.390,00	-\$ 2.38.298,00
Variación en pesos	\$ 362.531,95	-\$ 1.010.092,00	
Variación porcentual	-29,04	423,88	

Fuente: Elaboración propia

Al analizar el impuesto a las ganancias, se observa que fue menor en 2017 que en 2016, lo cual se debe a un importante aumento en los gastos de administración como así también de erogaciones por juicios e indemnizaciones dentro de Otros ingresos y egresos, que redujeron el resultado antes de dicho impuesto. Comparando el 2018 y 2017 se observa que se incrementó, pero podría haberlo hecho a una tasa mayor, ya que en éste último ejercicio hubo un alto costo por intereses por préstamo bancario.

Tabla 6

Variaciones impuesto a las ganancias. Estado de resultados

Impuesto a las Ganancias	Al 31/12/2018	Al 31/12/2017	Al 31/12/2016
Impuesto a las Ganancias	\$ 3.336.057,91	\$ 2.329.734,73	\$ 2.794.069,66
Variación en pesos	\$ 1.006.323,18	-\$ 464.334,93	\$ -
Variación porcentual	43,19	-16,62	0,00

Fuente: Elaboración propia

Análisis vertical del estado de resultados

En base a lo analizado, se concluye que el mayor porcentaje de incidencia sobre el total de costos, corresponde al Costo de ventas (47,66%), lo cual es lógico porque en el caso de Redolfi, se trata del costo pagado por la adquisición de la mercadería para su reventa, no siendo tan controlable por la empresa, a lo sumo logrando bonificaciones por volúmenes de compra para reducirlo. El segundo mayor porcentaje corresponde a Otros costos de venta (33,13%), que incluye conceptos controlables y gestionables permitiendo su reducción, como gastos generales, otros servicios, mantenimiento de bienes de uso, combustibles, electricidad, fletes, seguros, sueldos, cargas sociales, entre otros, reflejando éste rubro la causa de los altos costos operativos generados por el transporte y distribución de los productos al tener una gran flota de vehículos, con excelsos costos fijos. El resto de los rubros tienen baja incidencia, excepto los Gastos de financiación (12,77%), que se pueden trabajar para mejorar ese aspecto.

Tabla 7

Porcentajes de incidencia por rubro en el total de costos. Estado de resultados

Costos	Al 31/12/2018	Al 31/12/2017	Al 31/12/2016
Costo de ventas	\$ 147.429.627,44	\$ 128.632.321,85	\$ 88.560.432,91
Porcentaje de incidencia en el total de costos	47,66	47,88	41,72
Otros ingresos y Egresos	\$ 885.858,05	\$ 1.248.390,00	\$ 238.298,00
Porcentaje de incidencia en el total de costos	0,29	0,46	0,11
Otros costos de ventas	\$ 102.468.794,04	\$ 89.363.035,28	\$ 87.610.818,90
Porcentaje de incidencia en el total de costos	33,13	33,26	41,27
Gastos de administración	\$ 7.669.955,43	\$ 4.815.560,90	\$ 4.789.579,25
Porcentaje de incidencia en el total de costos	2,48	1,79	2,26
Gastos de comercialización	\$ 11.375.121,39	\$ 24.666.360,30	\$ 15.857.469,24
Porcentaje de incidencia en el total de costos	3,68	9,18	7,47
Gastos de financiación	\$ 39.496.697,42	\$ 19.949.795,60	\$ 15.225.824,63
Porcentaje de incidencia en el total de costos	12,77	7,43	7,17
Total de costos	\$ 309.326.053,76	\$ 268.675.463,94	\$ 212.282.422,92

Fuente: Elaboración propia

Apalancamiento operativo.

Tabla 8

Grado de apalancamiento operativo de Redolfi

	Ventas totales	Gastos variables	Márgen de contr.
Márgen de contribución (Vtas totales - Ctos. variab.)	\$ 318.857.647,78	\$ 191.301.282,21	\$ 127.556.365,58
	Ventas totales	Ctos. Fijos + Variab.	Util. Operat.
Util. Operat. (Vtas. totales - Ctos. variab. - Ctos. fijos)	\$ 318.857.647,78	\$ 241.984.054,64	\$ 76.873.593,15
Apalancamiento operativo (Margen contr. / Util. Operat.)	1,66		

Costos variables		Costos fijos	
Costo de ventas	\$ 171.428.020,34	Publicidad y Propaganda	\$ 4.997.968,43
Comisiones	\$ 6.377.152,96	Sueldos y Jornales	\$ 32.200.217,00
Fletes	\$ 2.207.396,00	Cargas sociales	\$ 11.845.059,00
Combustibles	\$ 8.109.293,91	Alquileres y expensas	\$ 293.180,00
Embalajes	\$ 3.179.419,00	Seguros generales	\$ 1.346.348,00
Total de gastos variables	\$ 191.301.282,21		\$ 50.682.772,43

Fuente: Elaboración propia

El apalancamiento operativo para evaluar la rentabilidad de Redolfi, indica la velocidad de crecimiento de las utilidades netas de operación en relación a sus ventas; el resultado significa que crecieron 1,66 veces más rápido que las ventas. Sin embargo éste número varía dependiendo de la relación entre costos fijos y variables, cuando mayor sea la incidencia de los costos fijos en el total de costos, mayor será el apalancamiento operativo, es decir que a medida que se van incrementando las ventas, el costo fijo se va reduciendo por unidad, permitiendo tener un mayor margen de ganancia, por lo que la empresa tiene un bajo nivel de apalancamiento operativo, lo que es bueno ante las caídas de la demanda sufridas. Es decir que, de acuerdo a la situación general adversa para la empresa, mientras menos costos fijos, mayor va a ser la probabilidad de controlar los costos operativos e incrementar la rentabilidad ya que no es posible diluir dichos costos fijos con facilidad cuando las ventas decrecen. La raíz de éste problema tiene su origen como se vio anteriormente, en los Otros costos de ventas.

Otros ratios

La mercadería de Redolfi, en 2018 rotó 4,94 veces, que es lo mismo decir, los inventarios se vendieron o rotaron cada 2.43 meses (73 días). Por lo que es mucho tiempo para tener capital inmovilizado, con sus correspondientes costos operativos por mantenimiento del inventario y costos de oportunidad.

- Rotación de inventarios: Costo de Ventas/Bienes de Cambio = 4,94

La razón de endeudamiento mide la proporción de los activos totales que están financiados por terceros, en Redolfi es 61,71%, por lo que es muy alto y eso explica el alto costo por intereses en 2018.

- Razón de endeudamiento del activo total: $(\text{Pasivo} / \text{Activo}) * 100 = 61,71 \%$

Marco teórico

A continuación se presentará la bibliografía consultada que sustenta los conceptos claves de la temática elegida y los resultados obtenidos a través del análisis de la situación de la empresa, y que será objeto de complemento y referencia para el posterior abordaje de la problemática detectada.

Administración estratégica de costos

Anteriormente, frente a una crisis económico-financiera y buscando lograr un efecto inmediato, las primeras medidas que tomaban las empresas eran recortar gastos de manera aislada y se llevaban a cabo acciones con una visión de muy corto plazo, como ser reducciones de personal, horas extras y en muchos otros conceptos aislados que no ponían fin al problema, de raíz. Con el paso del tiempo ese pensamiento fue evolucionado y a la hora de reducir costos, se hacía con una mirada más integral y con mejores resultados. En nuestros días la optimización de costos ha adquirido un nivel de carácter estratégico en las organizaciones, permitiéndoles la creación de una posición competitiva, abandonando la función tradicional del control operativo para comenzar a llamarse administración estratégica de costos (Blocher; Chen; Cokins y Stout, 2008, pág. 6)

Habiéndose adoptado este enfoque, se comenzó a hacer hincapié en una estrategia de liderazgo en costos, que consiste en la reducción de costos de manera

global en áreas clave de la empresa para lograr una ventaja competitiva, producto del aumento de la rentabilidad, aprovechada para la reducción de los precios; lo que es acorde con la estrategia corporativa de la empresa, que pone el acento en precios bajos y calidad. Siendo para Redolfi, el inventario, la razón de ser del negocio y siendo múltiples los problemas relacionados con la temática y coincidiendo con los aportes de Porter, se considera que la estrategia mencionada es la adecuada, ya que refleja las circunstancias particulares de la empresa; permitiendo a la vez protegerla de las amenazas evidenciadas en el análisis de las cinco fuerzas competitivas, poder de negociación de clientes y proveedores, amenaza de productos sustitutos, nuevos competidores y rivalidad entre ellos (Porter, 2015, págs. 51-53).

Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor puede producir cambios organizacionales que alteren de manera fundamental las exigencias de información de costos, es por ello que se constituye en una herramienta de análisis primordial para la detección de sus generadores, y en un insumo esencial cuando se enfatiza la estrategia de liderazgo en costos. La decisión de una estrategia óptima requiere que se entiendan las actividades que contribuyen a su logro, y el análisis de la cadena de valor proporciona ese entendimiento ya que consiste en el estudio de dichas actividades, exponiendo las deficiencias productoras de costos y facilitando su clasificación, aportando sustento al propósito de una estrategia de liderazgo en costos (Datar; Horngren y Rajan, 2012).

Sistema de gestión de inventarios

El control de las existencias es uno de los temas más complejos que deben atravesar la mayoría de las empresas, por lo que, no disponer de un sistema de gestión de inventarios, genera altos costos operativos que podrían ser evitados o disminuidos. Debido a que las causas que generan la necesidad de mantener los inventarios no pueden ser eliminadas totalmente, se hace inevitable tener que evaluar la mejor alternativa de un sistema óptimo de gestión para responder a dichas causas. Por otro lado, la evolución del pensamiento en éste campo también contempla a la inversión como mecanismo de reducción de costos y como parte de la estrategia, más que una erogación que los agudiza, significando proyectar de manera fructífera y duradera

incorporando herramientas de gestión de los inventarios, sin perder competitividad. Coincidiendo con Rincón Soto., C. A., Molina Mora, F. R. y Villarreal Vásquez, F. (2019), al definir al costo como una inversión interna. Las tecnologías de la información, juegan un papel fundamental y necesario fomentando el creciente enfoque estratégico en la administración de costos, en cuanto a lo dicho se hace alusión a lo expresado por (Blocher; Chen; Cokins y Stout, 2008)

Método ABC de inventarios

Este método tiene su base en el principio de Pareto, conocido como la regla del 80/20, que considera que una pequeña parte del total de las cosas es la que contribuye a la mayor parte de la consecución de los resultados; aplicando éste principio a la logística, en un depósito permite la clasificación del inventario por orden de importancia para la empresa, en base a criterios de, precio unitario, valor total, valor por utilización y rotación. El beneficio de esta categorización radica en que se hace posible el manejo y control balanceado de las existencias, asignando los recursos en forma proporcional para reducir costos operativos, de acuerdo al siguiente orden de relevancia tomando el criterio de rotación: Categoría A (de gran rotación), B (de rotación media) y C (de baja rotación) (García Colín, 2014, pág. 277). Es decir que los artículos de la clase C, son los menos demandados y por lo tanto, son los productos en los que se debe intentar reducir al máximo los recursos destinados a ellos, por ejemplo, el control de inventario puede ser esporádico, lo suficiente para evitar problemas de obsolescencia o caducidad, y su ubicación en el almacén será la de los puntos alejados de la zona de expedición, y en los niveles superiores o con peor accesibilidad. Sin embargo, considerando las características del inventario de Redolfi, el criterio que permitirá implantar el método, es por rotación, ya que aquí, lo interesante sería reducir costos operativos a través de la ubicación estratégica, considerando la demanda y no el valor. Por ejemplo, si se utiliza el criterio de valor de utilización, puedo tener un producto que es muy costoso, pero de poca rotación, ubicado en la zona A, es decir al ingreso del depósito, y un producto poco costoso y de alta rotación en la zona C, al final del depósito, lo que en definitiva no serviría para la optimización de costos deseada ya que su fórmula de cálculo es $VU = \text{Cto. unit. promedio} \times \text{Consumo promedio}$.

Outsourcing logístico

Considerado como una alternativa de reducción de costos operativos en la cadena de suministros, muchas empresas optan por ésta modalidad, aprovechando las economías de escala con las que cuentan los operadores logísticos, especializados en el tema. Son muchas las ventajas a destacar, como transformación de costos fijos en variables, reducción de costos en mano de obra, en procesos de manejo de materiales, en preparación de pedidos, en administración de sistemas de información, de optimización de tiempos ya que permite liberar recursos y focalizarlos sobre otros aspectos relevantes de la empresa. En línea con lo ya expresado, en referencia a la administración estratégica de costos y el abordaje de la cadena de valor como herramienta para la detección de los puntos generadores de costos de cada actividad que la compone, se considera importante el outsourcing estratégico como concepto consolidado de ambos temas, es decir que una alianza estratégica con un proveedor de servicios es una forma de administrar la cadena de valor y consolidar la estrategia de liderazgo en costos (Hill y Jones, 2011, pág. 323)

Según la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL, 2015), la tendencia a la tercerización de la logística en Argentina va en constante aumento.

En conclusión, éste marco teórico traza el razonamiento lógico llevado a cabo a lo largo de éste trabajo, fundamentando las ideas y teorías aplicadas, con los aportes de los autores mencionados, que respaldan con sustento científico la aplicación de éstos temas al caso específico de Redolfi. Esto se pone de manifiesto pudiendo ser los problemas detectados, abordados desde la óptica de optimización de costos, implementando herramientas y soluciones de administración de inventarios.

Declaración del problema

Diagnóstico y discusión

Mediante las herramientas aplicadas en el análisis de situación, y su correspondiente fundamento teórico, se han detectado los problemas expuestos a continuación.

Si bien Redolfi demuestra solidez, crecimiento constante y cierta proyección a futuro, su rentabilidad es cada vez más acotada, como consecuencia de altos costos

operativos con tendencia incremental y que tienen distintos orígenes y causas (Tabla 2. Cadena de valor). En primera instancia, en los desvíos de gran magnitud, detectados en varios componentes del rubro Otros costos de ventas en el estado de resultados (Tabla 7. Porcentajes de incidencia por rubro), en segunda instancia, en la ausencia de las herramientas de gestión y control del stock, necesarias para llevar a cabo sus operaciones de manera ordenada y con mayor grado de certeza. Y en tercera instancia, en una mala política en la administración del inventario en cuanto a clasificación y ubicación, en base a algún criterio coherente y ordenador (Tabla 1: Análisis FODA). A la vez, la amenaza de factores externos, está muy latente, siendo el plano político-económico el que más impacto tiene sobre la empresa (Análisis PESTEL), agravando su situación de elevados costos operativos, sumado al bajo poder de negociación con proveedores y a la alta competencia y potenciales ingresantes al sector (Análisis de las Cinco fuerzas de Porter).

Justificación del problema

Los problemas mencionados son sumamente relevantes debido a que, son la principal causa de la tendencia declinante de la rentabilidad. Respecto a los costos operativos ocasionados por los desvíos en los componentes del rubro Otros costos de ventas, estando el origen de ellos relacionado con la logística de la empresa, precisamente con el transporte y distribución cada vez más encarecidos; esta afirmación tiene su justificación en el análisis pormenorizado de la naturaleza de dichos componentes y su magnitud, que reflejan los costos, en su mayoría de tipo fijos, ocasionados por la importante flota de vehículos que posee la empresa, además de que no se están llevando a cabo acciones concretas para reducirlos.

En cuanto a la ausencia de las herramientas de gestión y control del stock, su justificación recae en la necesidad de evitar pérdidas de distinta índole y en lo esencial que es dicha herramienta en un inventario altamente heterogéneo como el de Redolfi; además de que, se denota que el método actual utilizado para llevar el control de dicho stock es muy precario, siendo Excel una herramienta manual inadecuada, no integral y obsoleta para ésta tarea, fallando la empresa al intentar resolver el problema con éste medio.

En referencia a la mala política en la administración del inventario en cuanto a

clasificación y ubicación, el actual manejo del mismo es perjudicial para la empresa, ya que, no se están considerando aspectos racionales de ordenamiento y distribución que, sin dudas optimizarán los costos operativos, por ejemplo, los costos de mantenimiento de inventarios. Por último, cabe destacar, que la empresa también está fallando en éste aspecto, utilizando su propia metodología de ubicación de la mercadería, en base a espacio disponible y conveniencia, sin tomar en cuenta otros criterios lógicos, como la demanda de cada producto, la distancia de los centros de recepción y expedición, etc., por eso, se habla de una mala política en la administración.

Conclusión diagnóstica

Como resultado del camino recorrido hasta aquí, se puede concluir que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se encuentra inmersa en un escenario altamente desfavorable para llevar a cabo de manera exitosa sus negocios. La sumatoria de todo lo relevado y de carácter adverso, tiene impacto directo en su estructura de costos, haciéndola más robusta y difícil de soportar, reduciendo cada vez más la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, resulta importante para Redolfi implementar una estrategia de liderazgo en costos, con la finalidad de reducir los costos operativos de la empresa en un 20%; un 10% mediante la delegación del transporte y distribución de los productos a un operador logístico, aprovechando sus economías de escala; un 7% con la implementación de un sistema de gestión de inventarios para una mejor administración del stock; y un 3%, con la adopción del método ABC de inventarios por criterio de rotación, para una correcta segmentación y ubicación estratégica de las existencias, siendo éstas tres propuestas la materialización de la estrategia de liderazgo en costos.

Plan de implementación

Objetivo general

Reducir los costos operativos de Redolfi un 20%, con la finalidad de mejorar su rentabilidad y en consecuencia lograr una disminución en los precios para fortalecer su posición competitiva.

Objetivos específicos

- Reducir la magnitud del rubro Otros costos de ventas en un 10%.
- Disminuir en un 7%, los costos operativos derivados de la inadecuada gestión y control del stock.
- Rebajar en un 3%, los costos operativos generados por la falta de clasificación y ubicación estratégica del inventario en los depósitos.

Alcance

La propuesta para cumplimentar el primer objetivo específico tendrá un alcance temporal de diecisiete semanas, comenzando a ejecutarse a partir de diciembre de 2021 y finalizando en abril de 2022. En cuanto al alcance geográfico, se llevará a cabo en los centros de distribución de James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

La propuesta para cumplimentar el segundo objetivo específico se desarrollará durante el lapso temporal de dieciocho semanas, su comienzo será a partir de la primera semana de diciembre 2021 y culminará durante la segunda semana de abril 2022. Su alcance geográfico abarcará inicialmente al centro de distribución de James Craik, precisamente en los depósitos.

La propuesta para cumplimentar el tercer objetivo específico, comenzará a ejecutarse a partir de la primera semana de enero 2022 y finalizará en la tercera semana de marzo 2022. Inicialmente, será aplicada en el centro de distribución de James Craik, en sus depósitos.

Recursos involucrados

Para el logro del primer objetivo específico, inicialmente, Redolfi deberá valerse de un equipo conformado por personal propio, idóneo y con experiencia en el negocio y amplio conocimiento de los elementos generadores de los costos operativos, que conformen los mandos superiores y medios, además de sus asesores legales y otros servicios externos especializados. En una etapa posterior, la empresa tendrá que disponer de los recursos tecnológicos necesarios, como equipos de computación, softwares específicos, acceso a internet, equipos de comunicación, sistemas de posicionamiento global (GPS) y del apoyo y asesoramiento de personal técnico externo.

Para el logro del segundo objetivo específico, será necesario el asesoramiento externo especializado y personal propio perteneciente a los mandos medios. Respecto a los recursos tecnológicos, se requerirá de un software, equipos de computación, arcos con sensores, pistolas de radiofrecuencia o lectoras de códigos de barras y dispositivos móviles con conexión a internet, como tablets o terminales PDA (Personal digital assistant).

Para el logro del tercer objetivo específico, se requerirá del personal propio. Será necesaria la participación de mandos medios, específicamente de un contador, el jefe de depósito y logística y encargados de logística y despacho. Además se requerirá de equipos de computación y documentación física.

Acciones concretas a desarrollar

Para reducir la magnitud del rubro Otros costos de ventas, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- a) Depurar el rubro y determinar los componentes generadores de los costos operativos relacionados con la logística.
- b) Solicitar cotizaciones a posibles empresas que prestarán el servicio de transporte y distribución y evaluarlas.
- c) Seleccionar la empresa que llevará a cabo las operaciones que van a ser encomendadas.
- d) Elaboración del contrato por parte del proveedor y análisis legal del mismo.
- e) Desafectación o reasignación de puestos de choferes y primeros contactos entre el personal de ambas empresas.
- f) Implementación de la propuesta.

Para disminuir los costos operativos derivados de la inadecuada gestión y control del stock, las acciones a llevar a cabo son:

- a) Relevar los costos operativos derivados de la ausencia de control del stock.
- b) Seleccionar las posibles empresas proveedoras del sistema de gestión de inventarios y posterior soporte técnico.
- c) Solicitud de asesoramiento y cotizaciones.
- d) Evaluación de las propuestas y selección de la más adecuada a las necesidades

exponer la situación particular y en base a ello solicitar las correspondientes cotizaciones del servicio, para luego ser evaluadas individualmente y determinar cuál es la más conveniente en cuanto a costo beneficio.

Una vez presentadas y evaluadas las cotizaciones, la próxima acción será decidir definitivamente a que empresa se contratará y se procederá a notificar al operador logístico.

Sucesivamente se llevará a cabo la acción de confección del contrato por parte del proveedor, visación por los asesores legales y la alta dirección y posterior firma del mismo, poniendo fin al proceso de selección.

La posterior acción consta de la evaluación de los puestos que pueden ser reasignados de acuerdo al perfil de cada chofer y las necesidades de la empresa, en cuanto a tareas y áreas que tienen ineficiencia y que pueden ser mejoradas con la reasignación de dichos recursos humanos. Por otro lado se deberá planificar la desafectación de personal, a los fines de reducir la estructura de costos y negociar con los empleados para minimizar la carga indemnizatoria lo máximo posible y hacer el menor uso de previsiones por despidos. En paralelo, se llevarán a cabo los primeros contactos con el personal técnico y operativo del nuevo proveedor logístico, para ajustar todos los circuitos y procesos e integrar los sistemas entre ambas empresas.

Por último, se desarrollará la acción de implementación de la propuesta para comenzar a operar bajo la nueva modalidad.

Los beneficios que aporta ésta propuesta son amplios, ya que Redolfi posee una importante flota de vehículos para llevar a cabo sus operaciones, lo que actualmente conlleva un alto costo de Mantenimiento y reparaciones de bienes de uso, que se hacen más intensivos y frecuentes a medida que la obsolescencia de las unidades comienza a notarse; los insumos como, aceite, filtros, correas, neumáticos y repuestos son cada vez más costosos, siendo conveniente tercerizar éste alto costo operativo, de carácter inevitable. Por otro lado el avance de la vida útil exige invertir en la renovación de las unidades de la flota debiendo incurrir en honorarios de gestoría, comisiones de concesionarias y costos de registro del automotor, siendo reducido el componente Otros servicios. Los costos en Combustibles son cada vez más abultados y difíciles de controlar, por sus constantes incrementos de precios que encarece el servicio de distribución; al transferir éste costo, se reducirá la magnitud de éste componente, porque

accederá a una tarifa menor, producto de las grandes economías de escala con las que cuenta el operador logístico, en el aprovisionamiento de combustibles, en el ahorro generado por vehículos eficientes en su autonomía y tecnología de vanguardia; a la vez se reducirán conceptos adicionales en Otros servicios y Gastos generales, ya que no necesitará incurrir en costos de almacenamiento de los combustibles, mantenimiento de cisternas y sistemas de abastecimiento, honorarios por horas de servicio de higiene y seguridad, costos por servicios de recargado y pruebas hidráulicas de matafuegos y además, reducción del componente Electricidad; al mismo tiempo, liberará personal para ser reasignado a tareas más críticas, optimizando aún más la estructura de costos. El componente Seguros generales, será reducido en un gran porcentaje, producto de la eliminación de los seguros pagados por los vehículos de la flota, al ser asumidos directamente por el proveedor. Los costos en Fletes al trasladar mercadería en vehículos propios, también se verán disminuidos, ya que van a ser directamente llevados a cabo por el nuevo operador. En cuanto a los Impuestos del automotor, será un concepto que va a ser reducido en casi la totalidad. Los costos en Sueldos y jornales y Cargas sociales, se reducirán por la implementación de ésta propuesta, pero su efecto no será a corto plazo, ya que los conflictos en materia laboral aflorarán debiendo asumirse las indemnizaciones correspondientes, pero, será positivo para la empresa en el futuro, una vez amortizadas dichas pérdidas. Por otro lado, de manera inmediata se verán reducciones en costos de aseguramiento de riesgos de trabajo (ART), Uniformes y equipos y viáticos pagados a los choferes, como alojamiento, comidas, peajes, entre otros.

La viabilidad de la implementación de ésta propuesta se justifica en que los operadores logísticos son expertos especializados, disponen de grandes flotas de vehículos de última tecnología y con altos rendimientos, grandes infraestructuras para almacenamiento de combustibles, acceso a precios bajos e importantes bonificaciones por volúmenes de compras en repuestos e insumos, lo que les permite generar grandes economías de escala y en consecuencia precios bajos y convenientes para sus clientes. Entonces para Redolfi resulta provechoso delegar ésta importante función, reduciendo altamente sus costos operativos y por la transformación de muchos de sus costos fijos en variables, sumados otros motivos adicionales que refuerzan la estrategia de liderazgo en costos, ya que no deberá de incurrir en costos financieros al momento de apalancarse

con terceros para invertir en nuevas unidades, futura reducción de depreciaciones por la liquidación de su flota y reducción de los costos de oportunidad, destinando recursos a inversiones más rentables.

En cuanto al objetivo específico de disminuir los costos operativos derivados de la inadecuada gestión y control del stock, se propone implementar un sistema de gestión de inventarios, mediante el desarrollo de las siguientes acciones.

En primera instancia, será necesario efectuar un relevamiento de los costos operativos, para determinar cuáles son producto de la ausencia de control del stock, y de ésta manera cuantificarlos.

La segunda acción consiste en la selección de las posibles empresas proveedoras del sistema a implantar. Dada la importante oferta disponible en el mercado, mínimamente se seleccionarán cinco proveedores de Córdoba Capital, previa evaluación de su trayectoria en el rubro.

La siguiente acción consta en la programación de reuniones con los representantes de las empresas candidatas, para ser asesorados considerando las características, particularidades y magnitud del negocio, y en base a ello dar curso a las cotizaciones.

Una vez recibidas dichas cotizaciones, se da lugar a la acción de evaluación y elección de la más conveniente en cuanto a costo-beneficio.

Posteriormente se llevará a cabo la acción de confirmación de contratación, dando fin al proceso de selección y habilitando la etapa de aprovisionamiento e instalación de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento del sistema y puesta a punto, quedando como última acción, la implementación de lo propuesto.

Los beneficios de la propuesta, radican en el alto impacto en los costos operativos, a través de la incorporación del control automático permanente del stock, asignando a los lotes de productos, etiquetas de codificación, que son controladas en un puesto de inspección en la entrada de los depósitos, mediante su lectura por un arco con sensores que comprueba que la mercadería cumple con ciertas medidas y unos mínimos de calidad, identificando errores en cualquier instante y dejando registrado el ingreso de las mismas; además de la función que aportan las pistolas de radiofrecuencia que también harán lectura de dichas etiquetas y códigos de barras de los productos. Con un sistema de éstas características, el control del stock es más estricto y en tiempo real,

evitando pérdidas por robos gracias a la trazabilidad de la mercadería, pérdidas por vencimientos u obsolescencias al llevar el control de la rotación de inventarios, pérdidas por roturas al detectar anomalías al momento del ingreso, costos de mantenimiento por cuellos de botellas al determinar la estacionalidad de los productos y no generar acumulación innecesaria, pérdidas al tener que efectuar compras apresuradas al posibilitar la determinación del punto de reorden para reabastecer un artículo en tiempo y forma y aprovechar bonificaciones y no duplicar costos de envío. Adicionalmente, los costos operativos serán mucho menores, porque favorecerá el descenso en la tasa de errores al momento de la recepción y expedición de la mercadería; y también al automatizarse el control del stock, ya que en los conteos manuales, los operarios deben dejar de hacer sus tareas habituales para dedicarse a la elaboración del inventario, pudiendo estar abocados a otras de mayor importancia que están generando costos. Lo propuesto tiene su justificación en que, por las características de la actividad, es inaceptable que la empresa no disponga de un sistema de gestión de inventarios, pudiendo automatizar y tomar el control de las existencias para evitar cuantiosos costos operativos, eficientizar las tareas y alinearse a las nuevas exigencias de la realidad, para seguir operando y ser más competitivos en el mercado, siendo éste sistema de gestión de inventarios uno de los ejes fundamentales que materializa la estrategia de liderazgo en costos.

En referencia al último objetivo específico de rebajar los costos operativos generados por la falta de clasificación y ubicación estratégica del inventario en los depósitos, se propone implementar el método ABC de clasificación de los inventarios en base al criterio de rotación. Las acciones a desarrollar son las siguientes:

Se conformará un equipo de trabajo con personal propio de la empresa, cuya dirección estará a cargo de un contador público, que impartirá las tareas al jefe de depósito y logística y quien a su vez se valdrá de la colaboración de los encargados de despacho y logística.

Se procederá a la obtención de los datos necesarios para dar comienzo al desarrollo del método, que consistirá primeramente, en disponer del listado de artículos que se poseen en los depósitos, clasificados por rubros y familias de productos, así como su correspondiente nivel de consumo promedio (movimientos) de los últimos tres meses. A la vez, se establecerá la ponderación que ostentará cada clase, basada en las

necesidades de la empresa y experiencia en el manejo del inventario, a modo de ejemplo, dicha ponderación puede ser clase A (0% al 50%), clase B (50% al 80%) y C (80% al 100%), lo que significa que se segmentará la mercadería de acuerdo a los niveles de rotación.

La próxima acción consistirá en organizar los valores de mayor a menor en base a la cantidad de movimientos, calcular el porcentaje de participación que tiene cada rubro y familia de productos sobre el total de movimientos que corresponde, finalmente calculará el porcentaje de participación acumulada.

La acción consiguiente, se trata de clasificar los rubros/familias en A, B y C de acuerdo a las ponderaciones establecidas.

La acción restante, corresponde a la implementación de la propuesta.

Tabla 10

Ejemplo de aplicación del método ABC de inventarios por rubro de productos.

Rubro	Movimientos por rubro	Movimientos totales	% por rubro sobre el total de movimientos	% de participación acumulada	Clase
No perecederos	72598	300676	24%	24%	A
Limpieza	44058	300676	15%	39%	A
Lácteos	39647	300676	13%	52%	B
Higiene	36814	300676	12%	64%	B
Bebidas	36254	300676	12%	76%	B
Perfumería	27208	300676	9%	85%	C
Snacks	15899	300676	5%	91%	C
Fiambres	11630	300676	4%	94%	C
Golosinas	10314	300676	3%	98%	C
Pañalera	6254	300676	2%	100%	C

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Ejemplo de aplicación del método ABC de inventarios por familia de productos.

Rubro	Familia	Movimientos por familia	Movimientos totales por rubro	% por familia sobre el total	% de participación acumulada	Clase
Bebidas	Gaseosas	11400	36254	31%	31%	A
Bebidas	Cervezas	7620	36254	21%	52%	B
Bebidas	Jugos	6478	36254	18%	70%	B
Bebidas	Vinos	5841	36254	16%	86%	C
Bebidas	Aguas	4915	36254	14%	100%	C
Snacks	Chizitos	4144	15899	26%	26%	A
Snacks	Papitas	4025	15899	25%	51%	B
Snacks	Conos	3280	15899	21%	72%	B
Snacks	Maníes	2800	15899	18%	90%	C
Snacks	Nachos	1650	15899	10%	100%	C
Limpieza	Jabones	13569	44058	31%	31%	A
Limpieza	Detergente	10234	44058	23%	54%	B
Limpieza	Lavandina	9725	44058	22%	76%	B
Limpieza	Desengrasantes	7890	44058	18%	94%	C

Limpieza Ceras	2640	44058	6%	100%	C
----------------	------	-------	----	------	---

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se puede apreciar que rubros de productos corresponden a cada clase, permitiendo establecer cuáles son los más demandados, para ubicarlos estratégicamente en ingresos de fácil acceso y cercanos a las zonas de expedición. La tabla 11, muestra la categorización por familia de productos, que complementará a la categorización, pero dentro de cada rubro.

La adopción del método ABC de inventarios bajo el criterio de rotación, será positivo para la empresa, cuya justificación recae en el mejor aprovechamiento estratégico del espacio físico de los depósitos, tanto en superficie como en altura. El método va a permitir solucionar el problema de la falta de organización de los inventarios, categorizándolos por orden descendente de importancia, y asignándolos al lugar correcto, permitiendo focalizar los esfuerzos y recursos en los que son clave para la empresa. De esta forma, podrá optimizar los costos operativos de los productos menos importantes, reduciendo sus costos de mantenimiento, de horas de trabajo, en uso de combustibles y desgaste de vehículos autoelevadores, en tiempos de preparación de los pedidos, en iluminación del espacio donde se encuentran ubicados, en seguridad al tener que asignar menos recursos al área donde se encuentran, etc. haciendo que sean proporcionales a la importancia relativa de los mismos.

Evaluación o medición de las propuestas

Para evaluar el impacto de la propuesta de tercerizar el transporte y distribución de los productos de la empresa y cumplimentar el objetivo específico de reducir el rubro Otros costos de ventas en un 10%, la empresa deberá aplicar los siguientes indicadores de medición:

- Se hará una comparación entre el porcentaje que representan los costos operativos que emanan de los componentes estudiados del rubro Otros costos de ventas sobre el total de ventas del primer trimestre, y el porcentaje que representan los costos operativos que emanan de los componentes estudiados del rubro Otros costos de ventas, más lo facturado por el operador logístico, sobre el total de ventas del segundo trimestre del 2022. Una vez obtenido el resultado, se debe verificar si la comparación cumple con reducción del 10%. Se detalla en la siguiente tabla el indicador propuesto:

Tabla 12

Indicador de medición de la propuesta de tercerización de transporte y distribución.

Total de costos operativos emanados de los componentes estudiados del rubro Otros costos de ventas	Sueldos y Jornales	A) Fórmula para el primer trimestre 2022 Total de costos operativos emanados de los componentes estudiados del rubro Otros costos de ventas del primer trimestre 2022 <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> X 100 Total de ventas del primer trimestre 2022
	+	
	Cargas sociales	
	+	
	Uniformes y equipos	
	+	
	Inmobiliario y automotores	
	+	
	Otros servicios	
	+	
	Mantenimiento Bs. de uso	
	+	
Fletes	B) Fórmula para el segundo trimestre 2022 (Total de costos operativos emanados de los componentes estudiados del rubro Otros costos de ventas del segundo trimestre 2022) + (Lo facturado por el operador logístico) <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> X 100 Total de ventas del segundo trimestre 2022	
+		
Seguros generales		
+		
Combustibles automotores		
+		
Gastos generales		

Si A < B (La propuesta no fue exitosa)

Si A > B (La propuesta fue exitosa)

Fuente: Elaboración propia

También es recomendable aplicar el indicador, comparando el segundo trimestre de 2022 con el segundo trimestre del 2021, utilizando los datos de dichos lapsos temporales.

- A la vez se cuantificará mensualmente la magnitud de cada uno de los componentes del rubro Otros costos de ventas, objeto de estudio, y se los comparará con el mes anterior.

Para evaluar el impacto de las propuestas de implantación del sistema de gestión de inventario y adopción del método ABC de inventarios con los objetivos específicos de disminuir un 7% los costos operativos derivados de la inadecuada gestión y control del stock y de rebajar de un 3% de los costos operativos generados por la falta de clasificación y ubicación estratégica del inventario en los depósitos, deberá aplicar los siguientes indicadores:

Tabla 13

Indicadores propuestas de implementación del sistema de gestión de inventarios y del método ABC de inventarios

$\text{Tasa de rotura de mercadería} = \frac{\text{Bajas de inventarios por roturas}}{\text{Total de inventarios}} \times 100$	$\text{Tasa de pérdidas por robos} = \frac{\text{Valor de la mercadería robada}}{\text{Valor del inventario}} \times 100$
$\text{Tasa de mercaderías vencidas} = \frac{\text{Bajas de mercadería por vecimiento}}{\text{Total de inventarios}} \times 100$	$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Bienes de cambio}}$

Fuente: Elaboración Propia

Requerirá comparar el primer y segundo trimestre del 2022 o el segundo trimestre del 2021 con el segundo trimestre del 2022:

La sumatoria de los resultados alcanzados con cada indicador debe ser del 10% o más para que la implementación de ambas propuestas haya sido exitosa, de lo contrario el éxito puede ser parcial si $0\% < R < 10\%$ o no exitosa si la implementación arrojó que, los costos operativos son superiores al estado inicial.

A la vez se hará seguimiento mensual de los siguientes componentes del costo operativo en los depósitos para evaluar si reducción:

- Consumo de electricidad.
- Consumo de combustible de autoelevadores.
- Tasa de errores en la recepción y expedición de mercadería.

Conclusiones y recomendaciones

Habiéndose abordado el estudio del presente caso de manera sistemática y desde la perspectiva de costos, se concluye que el principal problema que posee la empresa, recae en sus elevados costos operativos y su tendencia creciente, que impacta de manera directa en el margen de rentabilidad. En el caso del costo de ventas, el ítem de mayor incidencia, con un 47,66%, presentó un incremento sostenido en el periodo analizado, generado por la situación económica imperante, es decir, factores externos que la empresa no puede controlar.

Sin embargo, la ineficiencia operativa, generó un incremento de aquellos costos controlables como gastos generales, otros servicios, combustibles, electricidad, fletes, seguros, sueldos, cargas sociales, entre otros, constituyéndose como el segundo de mayor porcentaje, un 33,13%. Analizando la rotación de los inventarios, finalizó en 73 días, lo que sumó al incremento de los costos operativos, por el mantenimiento de inventario y costo de oportunidad.

Atendiendo a la naturaleza del problema declarado, sus causas tienen múltiples orígenes, siendo los de mayor relevancia los derivados de la logística de la empresa; la ausencia de un sistema de gestión y control de inventarios y la falta de clasificación y ubicación estratégica del mismo. Considerando el problema general, planteado y la fuerte rivalidad dentro del sector donde se desarrolla Redolfi, se propuso tres soluciones induciendo al cumplimiento de los objetivos definidos, cuya sumatoria final dará sustento a la estrategia de liderazgo en costos. La primera está relacionada a la reducción de la magnitud del rubro Otros costos de ventas, por medio de la tercerización del transporte y distribución de los productos de la empresa, buscando aprovechar las ventajas y economías de escala que ofrece esta modalidad. La segunda, busca la adecuación en la gestión y control del stock, por medio de la implementación de un sistema de gestión de inventarios, con la incorporación de un software y dispositivos de control. Finalmente, como tercera solución, fue la reducción de costos por medio de la clasificación A, B y C y ubicación estratégica del inventario en los depósitos,

Esto demuestra que , la implementación de las propuestas permitirá a la empresa incorporar elementos esenciales e inherentes a la actividad, que reflejará cambios en la estructura de costos ante las reducciones de los costos operativos, ofreciendo así, un valor agregado de cara al cliente que repercutirá en las ventas, por la reducción en los precios, mejora de la cadena de suministros y capacidad de respuesta ante la demanda; alcanzando también al resto de las áreas de la empresa, aportando verdadera certidumbre en la toma de decisiones.

De acuerdo a la gran amplitud de la línea temática optada, es posible continuar la línea de investigación abordando otros componentes de los estados contables, contribuyendo aún más, a la finalidad de la estrategia de liderazgo en costos. Por ello, se recomienda extender el estudio de los costos ocasionados en los rubros Financiación, Otros ingresos y egresos, Comercialización, Administración y abordar el resto de los

componentes de Otros costos de ventas, no tratados en este trabajo.

Por otro lado, se deja establecido el terreno adecuado para la implementación de nuevas medidas, como el logro de la eficiencia en el desarrollo de todas las actividades de la empresa, requiriendo la incorporación de un área de recursos humanos. Es menester el establecimiento de un proceso de selección de personal, como también capacitaciones para reducir los errores y deficiencias observadas.

Acompañando la propuesta anterior, se recomienda la incorporación de nuevas tecnologías, como un sistema para la planificación de recursos empresariales (ERP: Enterprise Resource Planning) ya que no dispone de un sistema de gestión e información. De esta forma, los socios contar con información eficiente para facilitar la toma de decisiones para posicionar a la empresa e incrementar su rentabilidad.

Finalmente, se recomienda establecer como estrategia de publicidad B2B para que las estrategias a un público especializado, buscando promover el incremento de las ventas y su posición en el sector de comercialización mayorista.

Referencias

- Ámbito Financiero. (2021). *Análisis: así fue la evolución del PBI argentino durante la última década.* Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/economia/analisis-asi-fue-la-evolucion-del-pbi-argentino-la-ultima-decada-n5252976>
- Avellaneda, M. (2014). *Administración de Inventarios en una Ferretería.* Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2779/Avellaneda%2c%20Mart%2c%20Sebasti%20a%20n.%20Administraci%20n%20de%20inventarios%20en%20una%20ferreter%20a%20mayorista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco Central de la República Argentina. (2022). *Objetivos y planes respecto del desarrollo de las políticas monetaria, cambiaria, financiera y crediticia para el año 2022.* Obtenido de http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Institucional/ObjetivosBCRA_2022.pdf
- Blocher; Chen; Cokins y Stout. (2008). *Administración de costos. Un enfoque gerencial.* México: Mc Graw Hill.
- Boletín estadístico tecnológico. (2018). *Infografía: Industria TIC en Argentina.* Obtenido de <https://conlagentenoticias.com/infografia-industria-tic-en-argentina/>
- Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas. (2015). *Integración social o segmentación de clases?* Obtenido de http://cadam.com.ar/files/revistas/20150708173814_revista-digital-cadam-n%C2%BA-127.pdf
- CEDOL. (2015). *Grado de Tercerización de las Operaciones Logísticas.* Obtenido de <http://www.cedol.org.ar/down/Grado-de-Tercerizacion-de-las-Operaciones-Logisticas.pdf>
- Datar; Horngren y Rajan. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial.* México: Pearson.
- FAO, Organización para la Agricultura y la Alimentación. (2015). *¿Qué es la certificación ISO 14001?* Obtenido de <https://www.fao.org/3/ad818s/ad818s08.htm>
- García Colín. (2014). *Contabilidad de costos.* México: Mc Graw-Hill.
- Hill y Jones. (2011). *Administración Estratégica.* México: Mc Graw Hill.

- Hostar, M. (2014). *Implementación de un sistema de gestión de inventarios aplicados a los insumos almacenados en el depósito de una empresa*. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/1877/Trabajo%20Final%20-%20Mat%c3%adas%20Ruben%20Hostar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Indec. (2021). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf
- Indec. (2021). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_21623FA598FC.pdf
- Indec. (2021). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_21623FA598FC.pdf
- Infobae. (2021). *El kirchnerismo amenaza con clausurar supermercados por los aumentos de precios*. Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2021/09/29/la-advertencia-de-una-diputada-del-frente-de-todos-a-los-supermercadistas-habra-que-clausurar-las-sucursales-que-especulen-con-los-precios/>
- Ley 27630, Modificación Ley de Impuesto a las Ganancias. (2021). *Ley 27630*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/245673/20210616>
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Recurso de Casación N° FCB 027501/2019. (2021). *Sentencia de Cámara Federal de Apelaciones de Córdoba - CAMARA FEDERAL DE CORDOBA - SALA B - SECRETARIA PENAL, 13 de Septiembre de 2021, expediente FCB 027501/2019*. Obtenido de <https://ar.vlex.com/vid/denunciado-alonso-j-jose-875983048>
- Rincón Soto; Molina Mora y Villarreal Vásquez. (2019). *Contabilidad de Costos. Componentes del Costo*. Bogotá-Colombia: Ediciones de la U.
- Romero y Torres. (2018). *RSE y Sustentabilidad en la Gestión de Costos. Estudio de*

casos de PyMEs industriales metalmecánicas de la Ciudad de Córdoba.
Obtenido de https://iapuco.org.ar/wp-content/uploads/2018/04/17_RSE-y-Sustentabilidad-en-la-Gesti%C3%B3n-de-Costos.-Estudio-de-casos-de-PyMEs-industriales-metalmec%C3%A1nicas-de-la-Ciudad-de-C%C3%B3rdoba.pdf

Wordpress. (2014). *Caso de Administración de inventarios en Heineken.* Obtenido de <https://docenteunivia.wordpress.com/2014/07/21/caso-de-administracion-de-inventarios-en-heineken/>