

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Optimización de estructura de costos.

**Aplicación del sistema de costeo por pedidos en empresas
distribuidoras. El Caso de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

Autor: Suppicich, Maximiliano Javier

Legajo: VCPB18143

DNI: 32.252.158

Director de TFG: Ortiz Bergia, Fernando

Argentina, noviembre, 2021

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado –en adelante TFG- se propone estudiar la estructura de costos que posee la empresa A.J & J.A. Redolfi S.A. –en adelante Redolfi- ubicada en la localidad de James Clairk, provincia de Córdoba, en el cual se intenta detectar oportunidades de aprovechamiento de mejoras, a través de propuestas integrales, desde la adopción de un sistema de costeo basado en pedidos u órdenes, controles físicos de stock e informatización de los sistema de gestión en base al criterio de mejora continua, con el propósito de mejorar la calidad de la información gerencial para la toma de decisiones.

Palabras clave: costos, Redolfi, pedidos, control

Abstract

The present Bachelor's Degree Final Project (Trabajo Final de Grado) – referred to as TFG, aims at studying the cost structure presented by A.J & J.A. Redolfi P.L.C – referred to as Redolfi – located in James Craik, a town in Cordoba Province; and attempts to identify opportunities for the harnessing of improvements, through integral proposals including the adoption of a costing system based on demands or orders, physical stock control and computerization of management systems based on the continuous improvement criteria, with the objective of enhancing the quality of management information for decision making.

Keywords: costs, Redolfi, demands, control

Índice

INTRODUCCIÓN.....	3
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	5
<i>Descripción de la situación</i>	<i>5</i>
<i>Análisis de Contexto</i>	<i>6</i>
<i>Análisis Organizacional.....</i>	<i>8</i>
MARCO TEÓRICO	12
<i>¿Qué se entiende por Costos?</i>	<i>12</i>
<i>Los tipos de costos.</i>	<i>13</i>
<i>El sistema de costeo por órdenes o por pedidos</i>	<i>14</i>
<i>Pasos para la aplicación del sistema de costeo por órdenes.....</i>	<i>14</i>
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....	16
<i>Presentación del problema.....</i>	<i>16</i>
<i>Justificación</i>	<i>16</i>
<i>Conclusiones diagnósticas.</i>	<i>17</i>
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	18
<i>Objetivo General.....</i>	<i>18</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>18</i>
<i>Alcance y limitaciones</i>	<i>18</i>
<i>Recursos involucrados</i>	<i>19</i>
<i>Acciones a realizar y marco temporal</i>	<i>20</i>
<i>Proceso de implementación del sistema de costos por órdenes de pedidos</i>	<i>23</i>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

Introducción

La firma A.J& J.A Redolfi S.R.L. – En adelante Redolfi- ubicado en la zona de James Clairk, Provincia de Córdoba, es una empresa multiproductos dedicada a la comercialización de productos en canales mayoristas, por medio de la ventas a través de preventistas, como también venta directa, en formato de autoservicio. Su forma jurídica actual, con fecha de inicio en el año 1990, siendo la firma continuadora de un emprendimiento con casi 60 años de experiencia en el rubro.

La empresa se consolida en el mercado como una de las principales proveedoras de productos en su zona de influencia, gracias al convenio con grandes firmas del país, tal como Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, 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 Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía Generalde Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak, entre otras.

A pesar de su gran cartera de productos, su enfoque en las economías de escala, la atención personalizada y particularmente en el cliente, la empresa no queda exenta del contexto macroeconómico provocado por la situación epidemiologica del país causada por el COVID-19, el cual provoca un quiebre en el sistema económico, social y político, lo cual provoca un incremento de costos por disminuciones del consumo.

Acompañado a esto, la necesidad de información económica razonable y oportuna, es una cuestión de relevancia para las empresas, ya que de ella depende la organización para la toma de decisiones. Es por ello, que el sistema de información gerencial toma relevancia como fuente primaria para las decisiones que permitan la corrección de desvios a niveles estratégicos.

Es por ello que se detecta las problemáticas, como la falta de conformación de los centros de costos, un sistema de información deficiente, y la existencia de improductividades, deterioros y faltantes no medidos por dicho sistema. Además, asemeja a la estructura de una gran empresa, con la esencia de un microemprendimiento familiar. Esto significa, en parte, que los puestos críticos están cubiertos por personas con lazos de familias entre si, en preponderancia de la profesionalidad que ello requiere.

Consecuentemente, esto tiene efectos en la estructura de costos de la empresa, tales como desaprovechamientos de herramientas de gestión, producto de una gerencia no profesional.

Atendiendo a ello, se presenta la oportunidad para poder hacer un estudio enfocado en el análisis pormenorizado de la estructura actual de Redolfi. A través de la detección de puntos críticos, mejoras en la determinación de las unidades de negocios y en la asignación de los costos directos a ellos. De la misma manera, permita determinar una base óptima para la asignación de costos fijos generales a las distintas unidades de negocios. Esto deriva indefectiblemente en un aprovechamiento óptimo de la estructura de costos, sobre una base metodológicamente desarrollada.

Como antecedente a nivel internacional, podemos nombrar el trabajo realizado por Castro A. Juan, (2010), en el cual desarrolla en base a un grupo de supermercados de Venezuela. Su trabajo parte de una realidad. La falta de utilización de sistemas de costos por parte de ellos, solamente llevando el sistema de la contabilidad financiera para fines fiscales. Pensando a los supermercados como prestadores de servicios para acercar los proveedores de productos a los clientes, haciendo una adaptación de los sistemas de costeo híbridos, entre ellos, el sistema de órdenes o por pedidos.-

En los tiempos que corren, particularmente en un país donde las crisis económicas son moneda corriente, la ciclicidad entre los periodos de crecimientos y de crisis son mas cortos y profundos. Se vuelve de carácter primordial un adecuado aprovechamiento de los recursos de la empresa, a través de la optimización de los costos directos como los indirectos. Esto conlleva, en parte, a la toma de decisiones para aprovechar las oportunidades de crecimiento, tanto el desarrollo de nuevas unidades de negocios o incremento de la capacidad instalada de la distribuidora, y en algunos casos, influye en su misma supervivencia.

Es de destacar que la misma experiencia en el rubro y su conformación, es una imagen cabal de las estructuras de gran parte de las empresas del país, independiente del rubro. Es decir que, las empresas de carácter familiar – en su gran mayoría PYME-, afrontan las mismas dificultades técnicas al momento de la toma de decisiones en las asignaciones de costos. Por lo tanto, el estudio de diversas formas de determinaciones de los costos, transforma a Redolfi como pionera y en cierta medida caso modelo aplicable en distintas empresas del rubro en el país.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Desde James Clairk, ciudad del interior de la Provincia de Córdoba, ha sido testigo como una despensa de ramos generales pasa a formar parte de una de las grandes empresas distribuidoras mayoristas de la región, siendo una prueba cabal del espíritu emprendedor de sus fundadores, manteniendo el esencia de empresa familiar, tal es así que en la actualidad es la tercera generación en la conducción de Redolfi.

Con más de 50 años de experiencia en el rubro, la empresa tiene su centro de distribución de mayor importancia en la misma ciudad que lo vio crecer. Cuenta con 3 sucursales en la ciudades más importantes de la región: San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto, manteniendo un centro de distribución en la Ciudad de Córdoba.-

Con más de 6000 clientes, su zona de influencia abarca el corredor de la Ruta 9 – en donde tiene exclusividad con algunas de las marcas más importantes del país-, incorporando también a otras provincias como San Luis y la provincia de Santa Fe. Con una fuerza de ventas de más de 35 vendedores, radica su particular diferenciación con la competencia: la cercanía de la empresa con sus clientes. Esto se materializa en el hecho que las entregas se aseguran en las 24 a 48 hs.

Fundada en los principios de la cercanía al cliente, la empresa desarrolla distintos tipos de estrategias, de manera tal que se encuentre en constante seguimiento de la capacidad de satisfacerlos.

Justifica esta apreciación, en parte, al ser mayorista en el circuito de la distribución de la producción. Sus principales clientes son comercios minoristas, focalizada en el pequeño comerciante cuyo poder de negociación de compras es inferior. Además, al ser comercializador de productos de consumo masivo, existe pocas posibilidades de diferenciación con sus competidores. Es en este punto que sobresale como agregado de valor los servicios conexos que ellos ofrecen. Cercanía y enfoque en el cliente son la clave de la estrategia de ventas de Redolfi.

Basada en los valores de respeto al cliente, confianza, esfuerzo, trabajo en equipo y responsabilidad social, sintetiza la estrategia de la empresa.

Según se observa en la presentación de la información brindada por la organización, se entiende que en ningún momento hace hincapié en el análisis de costos, que no sea desde el punto de vista financiero, tal como es el caso del análisis de inversión del proyecto de ampliación en el sector de almacenamiento; particularmente en la construcción de un nuevo almacén para centralizar toda la logística de la empresa. En parte, porque no dispone un sistema de gestión de costos, basándose todo el sistema administrativo, en planillas rudimentarias de excel y por otro lado, carencias de sistemas de costeo y control.

En este contexto, donde las variables agregadas de la economía fluctúan de manera erráticas, el análisis económico de la situación de la empresa se vuelve de carácter crítico. Esto se vincula, por un lado, a que disponga de capacidad del análisis de la rentabilidad en cada una de las unidades de negocios, y por otro lado a la posibilidad de adaptación a los escenarios en el medio y largo plazo; visto siempre desde una perspectiva integral de ella.

Por todo esto, es fundamental analizar el contexto en el cual esta inserto Redolfi, tanto desde un punto de vista agregado, del sector y de la propia organización. En suma, se adiciona el análisis desde el perfil del profesional en ciencias económicas, particularmente de la carrera de Contador Público.

Análisis de Contexto

Para analizar de manera sintética la situación de manera agregada, se recurre al análisis PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Medio ambiente y Legal)

Factores políticos: Tanto a nivel nacional, provincial y local se encuentra bajo un gobierno democrático, cuya gestión se basa en el intervencionismo de mercado, políticas restrictivas y la asistencia al consumo.

Con el objetivo de suavizar los efectos recesivos, provocadas por las políticas sanitarias referidas puntualmente a la pandemia del coronavirus, se han lanzado diversas políticas de asistencia, tales como los planes de asistencia a la producción, créditos a tasa 0% o muy por debajo a las ofrecidas en el mercado y planes de regulación impositiva en todos los niveles estatales, por mencionar alguno de ellos. Sin embargo, esto se contrasta con una política cambiaria restrictiva, creación de nuevos tributos, y una política

monetaria expansiva, a través del crecimiento del pasivo del BCRA, por medio de la emisión monetaria, principalmente.

Esto conlleva a elevar los niveles de incertidumbre en el mercado, influyendo de manera directa a la estructura económica de las empresas.

Factores económicos: A raíz de la situación coyuntural de recesión en todos los niveles, se ha visto un decrecimiento de las principales variables económicas, tales como niveles de precios, demanda agregada, tasa de desocupación, entre otras. Según lo relevado por el INDEC, el IPC que mide a niveles minoristas sufre un incremento interanual del 51,8%, que releva el alto grado de inflación, en perjuicio a la caída del consumo. Asimismo, la tasa de desempleo para el primer trimestre del 2021 fue del 10.2%. En el mismo camino, esto ha desembocado en una caída del nivel de ventas por parte de los supermercados y autoservicios en un 0.8%, lo cual denota una demanda agregada contraída, producto de la economía en recesión. A pesar de dicha situación, según lo observado en la información financiera disponible, la empresa goza de niveles de liquidez aceptables, vinculados particularmente al corto plazo de financiación que se les otorga a los clientes, como así también el estudio de la situación crediticia de los mismos. Esto quiere decir que el financiamiento que la firma otorga a los clientes es contrapartida de lo ofrecido por parte de sus proveedores.

Factores socioculturales: A pesar de la situación compleja respecto al clima social en el país, producto en parte a la situación de crisis económicas reinante, acompañado con leyes que han provocado polarizaciones en la sociedad. Sin embargo, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. manifiesta intrínsecamente dentro de los valores empresarios el compromiso por la mejora en la calidad de vida del entorno que influye en primera instancia. Es decir que, lleva adelante políticas de responsabilidad social y comunitaria, como la participación en las actividades deportivas, la educación, la salud de todos los vecinos de James Clairk.

Factores tecnológicos: Si bien en lo que respecta al nivel de informatización de la administración, Redolfi no posee barreras para el acceso a las nuevas tecnologías y mejoras en sus procesos internos, particularmente en lo que respecta a los costos de logística. No obstante, las políticas restrictivas cambiarias prometen un crecimiento en las erogaciones iniciales de inversión.

Factores medioambientales: En los últimos tiempos ha ganado influencia los movimientos ecologistas, las cuales tienen como objetivo incentivar al cuidado del medioambiente, como al uso responsable y sostenible de los recursos. Esto afecta de manera particular a las empresas, de modo tal que hoy requiere de políticas estratégicas orientadas a la reducción del impacto ambiental de las organizaciones en el ambiente. A tal efecto, no se observa dentro de la información brindada que haya un área específica dedicada al tema, si bien existe relevancia en este aspecto, ya que la misma dirección posee un compromiso en este sentido.

Factores legales: Es conocido la estructura organizativa de la Nación, sobre todo la legislación que afecta al desarrollo del negocio tanto a niveles nacionales, provinciales y locales. Existe un amplio espectro de temáticas que influyen en el negocio. A nivel local, podemos destacar la ordenanza N° 1564/07, que regula un área industrial alejada del casco urbano, además de beneficios impositivos para la radicación en ella.

Es amplia la normativa referente a la manipulación de productos alimenticios, que regula todas las condiciones sanitarias, desde la conservación, transporte y situaciones particulares, a cargo del organismo de aplicación, que al ser una empresa interjurisdiccional, se encuentra a cargo de SE.NA.SA.

Es menester mencionar, que parte del costo del producto tiene componente impositivo, a nivel provincial el impuesto a los Ingresos Brutos, enmarcado en Convenio multilateral. A nivel Nacional podemos destacar la aplicación del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.), Impuestos internos –al consumo de Cigarrillos-, Impuestos a las Ganancias, entre otras.

Análisis Organizacional

Existen muchas herramientas para el estudio de la organización en relación a su sector. Entre ella se decide utilizar el análisis FODA, herramienta clásica para el análisis estratégico, en la que destaca su facilidad de aplicación y comprensión.

Tabla 1. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Cartera de productos amplios - Ubicación estratégica respecto al corredor de la Ruta 9. - Presencia en las principales ciudades de la provincia. - Visión estratégica orientada a los clientes. - Logística orientada en la velocidad y la cercanía al cliente. - Espíritu emprendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios impositivos locales por nueva ubicación del depósito. - Aprovechamiento de las economías de escalas. - Mercado abierto con pocas restricciones para el ingreso.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de sistema integrado de gestión. - Ambiente de control limitado - No se lleva sistemas de control de stock. - No posee un proceso de selección de personal. - No existe clasificación de clientes según volumen y/o comportamiento de compra 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado con poca competencia directa, pero abierta a la rápida incorporación de nuevos participantes. - Caída de la demanda en el sector. - Comportamiento del cliente sensible ante cambios de precios.

Fuente: Elaboración propia en base a la información brindada por Redolfi

Al momento de analizar el sistema de costeo actual por parte de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se basa en el análisis de los estados financieros comparativos, que a los efectos del análisis de la estructura de costos de la empresa, se presentan en moneda constante, a pesar que los niveles de inflación permita el ajuste contable.

En primera instancia, analizamos la influencia de los costos directos sobre el nivel de ventas.

Tabla 2. Análisis marginal de los costos

		2019	var	2018	var	2017	var
Costo de RRHH	Costos de compra (determinado por dif. de inventario)	147.429.627	63%	128.632.322	63%	88.560.433	55%
	Sueldos y jornales	32.200.217	14%	28.081.809	14%	27.531.186	17%
	Cargas sociales	11.845.059	5%	10.330.075	5%	10.127.525	6%
	Uniformes y equipos	493.733	0%	430.583	0%	422.142	0%
	Servicios médicos	329.689	0%	287.522	0%	281.884	0%
Impuestos directos	Industria y comercio	714.136	0%	622.798	0%	610.586	0%
	Ingresos brutos Córdoba	11.064.770	5%	9.649.586	5%	9.460.378	6%
	Otros impuestos y tasas directas	205.796	0%	179.475	0%	175.956	0%
Costos de Conversión	Electricidad	5.960.512	3%	5.198.163	3%	5.096.238	3%
	Otros servicios directos	5.406.867	2%	4.715.329	3%	4.622.871	3%
	Insumos varios	2.660.438	1%	2.320.168	1%	2.274.674	1%
	Fletes	2.207.396	1%	1.925.070	1%	1.887.324	1%
Conversion	Seguros generales	1.346.348	1%	1.174.150	1%	1.151.128	0%
	Combustibles automotores (reparto)	8.109.294	3%	7.072.115	4%	6.933.446	4%
	Embalajes	3.179.419	1%	2.772.771	1%	2.718.403	2%
Total costo de ventas		233.155.320	100%	203.393.956	100%	161.856.191	100%
Total ventas del ejercicio		318.857.648		275.331.849		220.265.479	
Relación costo de venta/ventas		73%		74%		73%	

Fuente: Elaboración propia en base a la información financiera de Redolfi

Como podemos observar en la Tabla 2, los costos directos a la actividad de la empresa, representan casi un 80% de las ventas de la empresa, analizado desde un punto de vista integral. Esto conlleva a considerar que el análisis de costos es sumamente relevante, en un primer aspecto, por la participación porcentual sobre las ventas, que independientemente de los efectos inflacionarios, mantiene la misma estructura a través del tiempo.

Siguiendo la misma línea de análisis, podemos distinguir que se incluye dentro de los costos, los impuestos directos a la venta, tales como el impuesto a los ingresos brutos, los cuales no son costos directos sino que son disminuciones en las ventas, ya que al momento de analizar se presenta las ventas netas.

Asimismo, se observa que no se aplica sistema de costeo alguno –al menos preliminarmente- ya que utiliza el sistema de costeo periódico (permitido en las Normas Contables Profesionales en Argentina, pero como excepción), por lo cual no podemos detectar el sobrecosto por faltantes o deterioros de mercaderías, situación que reporta en la sección de control. En consecuencia, difícilmente se podría tomar medidas precautorias para prevenirla, por no contar con información relevante sobre su efecto respecto al costo de venta.

Del mismo modo, se observa unidades de negocios muy abarcativos, tales como productos alimenticios y cigarrillos, sin algún tipo de apertura. Se entiende que dentro de cada uno de ellos existe un sinfín de productos, en donde se cargan costos de manera proporcional. Caso para graficar este hecho, es el efecto del cargo por electricidad de los alimentos congelados en relación a los que no llevan dicho almacenamiento específico.

Con todo lo expresado anteriormente, y teniendo en cuenta que la información financiera esta desagregada y diseñada en base a las normas contables profesionales, es de particular interés, la apertura de las unidades de negocios, caso de productos alimenticios en al menos en productos de almacén y productos alimenticios congelados. Por otro lado, la incorporación de una unidad de negocio de elementos de higiene y de cuidado personal, de limpieza, etc.

Marco teórico

Dado el ambiente de competencia intensiva que existe en el mercado, y con la finalidad de proponer el trasfondo teórico que sirva como pilar en el desarrollo de este Trabajo Final de Grado (TFG), se presenta a continuación los conceptos necesarios para dar marco al entendimiento de la propuesta de valor.

¿Qué se entiende por Costos?

Se sigue lo expuesto por Ferro Moreno S. (2012) que no existe una definición concreta a lo que se denomina Costos, ya que esta varía según el objetivo pretendido y en el contexto histórico en el cual se enmarca.

No obstante, se adhiere a la definición de costos que realiza Horngren et al (2012)

“(…) definen el costo como un sacrificio de recursos que se asigna para lograr un objetivo específico. Un costo (…) por lo general se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios”.

En un mismo sentido, es de destacar el trabajo realizado de la Dra. Liliana N. Fernández Güereña (2012), que en su trabajo analiza, en parte, las distintas definiciones que han dado los principales autores en materia de Costos, y ella concluye que “en cualquier definición de costo vamos a encontrar elementos comunes de dichas conceptualizaciones, como:

- 1) Representa esfuerzos y sacrificios económicos.
- 2) Debe poder ser factible la cuantificación de ese sacrificio.
- 3) Ser reconocido en el patrimonio del ente como activo.
- 4) Siempre con una finalidad u objetivo que genere riqueza. Los entes con fines de lucro desean obtener ingresos (utilidades y fundamentalmente rentabilidad); mientras que aquellas que no lo persiguen buscan otro tipo de fines, como por ejemplo el social.
- 5) El origen de los costos está en lo económico, y no en lo contable.
- 6) Costo representa la creación de valor.

7) El costo se consume o utiliza en la producción de artículos o la prestación de un servicio.”

Un concepto que no se debe pasar por alto, es lo que corresponde al objeto de costos, que es aquel producto, proceso o servicio que es el objetivo por el cual se necesita medir el costo asignable a aquel.

Siguiendo el trabajo de Güereña (2012) que menciona el trabajo de López Couserio (1983), que el concepto de objeto de costo o unidad de costeo puede ser una o varias partes de la organización, desde un punto de vista amplio por el cual se segmenta, que resulte de utilidad que se le asigne costos.

La Teoría General del Costos en la cual se basa el estudio analizado, muestra la importancia de este concepto, ya que éste es el objetivo central de todo el estudio, en miras del proceso productivo, que cada objeto de costo es parte.

Los tipos de costos.

Partiendo del concepto de Costos, podemos clasificar a estos en base a diversos criterios. Sin embargo, se hace hincapié en los que se considera necesario a los fines de la presente propuesta.

Tabla 3. Clasificación de Costos

Criterio	Clasificación	Descripción
Según su relación con el nivel de actividad	Variables	Son aquellos costos que se relacionan directamente con la actividad.
	Fijos	A diferencia de los variables son indiferentes al comportamiento de la actividad.
Según la base de asignabilidad	Directos	Se pueden vincular directamente su totalidad al objeto de costo en cuestión
	Indirectos	No existe una relación inequívoca entre el costo y el objeto de costo, sino que debe asignarse a través de una cuota determinada sobre una base lógica o estimada.

Fuente: Elaboración propia en base a Holdgren et al. (2012)

El sistema de costeo por órdenes o por pedidos

Uno de los sistemas tradicionales para asignar los costos es la conocida como costeo por órdenes específicas o simplemente órdenes. Holdgren et al (2012) lo define como aquel sistema de costos que caracteriza a uno o varios productos diferenciados, en el cual el objeto de costo es la orden de trabajo. Esta orden consume diferentes recursos en proporciones diferentes, las cual deriva en un producto con características diferentes entre sí.

Algo que es de particular interés es que este sistema, como su par por procesos, son sistemas que se basan en información histórica, tal como introduce el tema Cascarini (2015). Sin embargo, esto no implica que las bases de asignación de los costos indirectos sean a través de estimaciones realizadas por la dirección, tanto la base de asignación de los costos indirectos, como realizar estimaciones a través de costos presupuestados.

En principio se puede presuponer que solamente se podría aplicar a la actividad industrial, sin embargo, en un reciente informe que realiza Giménez et al (2019), describe la posibilidad de la aplicación de estos procedimientos, incluso en empresas de servicios, en las cuales en donde el objeto de costeo es la hoja de trabajo, o en caso de prestación de servicios, la hoja del cliente.

Siguiendo el autor mencionado anteriormente, describe al proceso como un sistema en donde se realiza la apropiación de los recursos a cada orden realizada por los clientes, en donde es fácilmente individualizable y provenientes de un presupuesto de ventas.

Pasos para la aplicación del sistema de costeo por órdenes

Holdgren et al (2012) describe y explica de manera genérica los pasos para la aplicación de un sistema de costos por órdenes,

1) Identificar la orden de trabajo, que sea objeto de costos elegido. Esto significa que se debe reconocer los recursos y los costos relacionados a la orden de trabajo correspondiente. Para ello debe recopilar toda la información en un documento fuente, el cual los determine, dicho de otra manera, la confección de la hoja de costos de la orden.

2) Identificar los costos directos. Esto implica reconocer aquellos costos que son directos a la orden, tales como los materiales y los recursos humanos. Respecto a los materiales, esto se identifica en un documento con todo aquello necesario. Los recursos

humanos se deben estudiar, de modo tal de poder anotar las horas hombre que sean asignables al objeto de costo en cuestión.

3) Identificar los indicadores como base de asignación de los costos indirectos. Refiere a aquellos costos fabriles – o llamados cargas fabriles o costo de transformación- que son necesario para la ejecución de las tareas, pero que no pueden atribuirse de manera cierta a una orden de trabajo. Es por ello, que se realiza la asignación de estos costos en base sistemática, a través de bases representativas de la actividad realizada tales como horas hombre, horas máquinas, etc. Si bien cada costo indirecto puede atribuirse una base particular, la gerencia debe asignar aquella que tenga mayor representatividad a la totalidad de la firma.

4) Identificar los costos indirectos de la firma. Resulta de realizar el correspondiente relevamiento de los costos indirectos de cada uno de los departamentos, que deban imputarse a las órdenes de trabajo. Tal como se dijo anteriormente, estas bases pueden ser reales o presupuestadas.

5) Calcular la tasa de costos indirectos a la orden de trabajo. Una vez obtenido los resultados del paso 3 y 4, se realiza el cálculo prorrateando la totalidad de los costos indirectos –reales o presupuestados- con la cantidad determinada como base de asignación para cada departamento.

6) Calcular la proporción de costos indirectos aplicables a la orden de trabajo. Se aplica la tasa determinada en el paso anterior, sobre las órdenes de trabajo.

7) Realizar la sumatoria de los costos directos e indirectos aplicables.

Como conclusión al presente acápite, el trabajo con sistemas de ordenes implica la posibilidad de tener una aproximación específica de los costos incurridos en cada orden. En esencia, este sistema – al menos en su forma pura- se aplica en productos y servicios, cuyas características son únicas y diferentes al resto. Si bien este sistema requiere una carga administrativa superior a la aplicada actualmente, el contexto cambiante del mercado, exige el control exhaustivo del costo incurrido en cada pedido realizado por el cliente.

Diagnóstico y discusión

Presentación del problema

Luego del análisis de todo lo expuesto, se puede realizar un diagnóstico de la firma A.J & J.A. Redolfi S.R.L. con relación a su estructura de costos actual.

A pesar de su larga trayectoria en el mercado y su dimensión organizacional, se observa que la empresa no posee un sistema de costeo, y ella valoriza a través del método costeo completo o absorbente, criterio adoptado por las normas contables profesionales de Argentina. Esto acompaña a una determinación de costos por diferencias de inventarios, el cual no releva las pérdidas por faltante que, a primera vista, los absorbe el costo de ventas, por razones de economía y oportunidad en la información.

A los efectos de la toma de decisiones estratégicas, la empresa no se hace de la información necesaria para tomar decisiones correctivas en lo que respecta a la pérdida de valor de las mercaderías por obsolescencia, deterioro, extravíos o robos. Lo cual impacta directamente al incremento de los costos por faltantes, derivando inequívocamente en pérdidas por pedidos no cumplidos, reflejándose en la imagen de la empresa.

Asimismo, al no contar con un sistema o software de gestión en donde sistematice todos y cada uno de los procesos administrativos, se obtiene información de baja calidad, con la posibilidad de sustanciarse información con errores significativos, sin miras de lograr un ambiente de control, sino que se obtiene información a los efectos del relevamiento contable para los estados financieros, es decir, el foco de la información es para terceros.

Es menester destacar, que no existen sistemas de control adoptados por la empresa para el manejo de la mercadería en los depósitos, el cual deriva en la imposibilidad de toma de acciones correctivas con relación al mantenimiento del stock suficiente para satisfacer los pedidos que los clientes realizan.

Justificación

El presente trabajo pretende proponer a la gerencia de la firma la adopción de un sistema de gestión de costos, a través de un sistema propio que se fundamente en el sistema de órdenes específicas, el cual permita obtener información precisa a los

asociados a cada una de sus unidades de negocios, tanto los directos a ellos como la porción inherente de los costos indirectos.

De llevar adelante un sistema de costeo, cualquiera sea su modalidad, y considerando la gran cantidad de información que se releva, es necesario contar con software de gestión, en donde se materialicen medidas de control tendiente a la conservación de los activos de la firma, que en consecuencia deriva en una fuente de información confiable para la toma de decisiones gerenciales.

De este modo, identificando los desvíos en la estrategia adoptada, con un sistema de información confiable, es necesario que el personal en los puntos críticos no solo se encuentre profesionalizados para las tareas, sino que también se encuentren comprometidos con una cultura de control.

Conclusiones diagnósticas.

Partiendo del análisis profundo del sistema planteado, y conociendo acabadamente la organización en cuestión, su estructura, el entorno, sus debilidades y fortalezas, se sostiene que la aplicación de un sistema de costeo propio deriva indefectiblemente en un ordenamiento del sistema de gestión. Basándose en un sistema de control preciso, que logre detectar oportunamente los fallos en el proceso, permitirá lograr la concreción de los objetivos de la firma, a través un mejor aprovechamiento de los recursos, mayor compromiso del personal, involucrándolos en la gestión de la empresa.

Plan de implementación

Objetivo General

Diseñar un sistema de costo en base al sistema por órdenes aplicable a la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. con el fin de obtener información gerencial, a través del reconocimiento del costo no reconocidos por obsolescencia, pérdidas y mercaderías deterioradas.

Objetivos específicos

- Objetivo 1: Obtener una unidad de medida representativa para cuantificar los costos de la empresa.
- Objetivo 2: Acumular los costos directos a cada pedido.
- Objetivo 3: Estimar las tasas de costos indirectos y realizar la correspondiente asignación de la porción atribuible a cada pedido.
- Objetivo 4: Instaurar un sistema de costo que se adecue a las características de la empresa.
- Objetivo 5: Proponer una metodología de previsión por bajas de stock y asignar el costo correspondiente a ello.
- Objetivo 6: Comparar el sistema de presupuestación actual con la propuesta de costo realizada.

Alcance y limitaciones

Con relación al alcance de contenido, la propuesta se realiza en base a la materia económica y contable con perspectiva de mejoramiento del desempeño de la empresa y la prevención de desvíos no estimados.

En relación al aspecto geográfico, siendo una metodología aplicable en cualquier institución tanto pública como privada, probado en un amplio espectro de actividades económicas, el alcance es mundial, ajustable a las particularidades de cada región. En este caso, se aplica en el ámbito de la provincia de Córdoba.

Con respecto al alcance temporal, la misma se desarrolla a partir de mes de julio hasta diciembre del año en curso.

Y por último, respecto al alcance metodológico, la presente se aplica a través de un proceso secuencial y normado, de carácter cuantitativo, sobre bases estimadas.

Respecto de las limitaciones el desarrollo del proceso, no experimenta ninguna clase de limitaciones de información, material o de cualquier aspecto, y ella se encuentra resumida en un informe, y a pesar de ello, la empresa es colaboradora en el presente trabajo.

Recursos involucrados

Para llevar adelante el presente trabajo, se requeriran de elementos materiales e intangibles, necesarios para la aplicación de los procedimientos requeridos para el desarrollo de la actividad profesional.

En este apartado referiremos a los elementos materiales, tales como documentación respaldatoria, mobiliario, equipos de computación, y programas de soporte como el paquete de Microsoft Office. Asimismo, se requiere la elaboración de un sistema de gestión empaquetado, que posea la función de asignar por objeto de costo.

Además, se cuenta con bienes intangibles como la colaboración, disposición y compromiso, tiempo por parte de toda la estructura organizativa desde la alta gerencia, y de allí recorriendo cada uno de los puestos afectados.

Tabla 4. Determinación del presupuesto

Empresa	A.J. & J.A Redolfi S.R.L.		
Área	Costos		
Recursos			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Escritorio	3	10.000	30.000
Días uso Equipo de Computación	100	141	14.128
Impresoras	100	15	1.471
Papelería y útiles de Escritorio	1	4.700	4.700
Conexión a internet	6	1.300	7.800
Telefonía móvil	3	1.900	5.700
Licencia de Software de Gestión mensual	6	25.000	150.000
Honorarios colaboradores	240	441	105.794
Viáticos y movilidad (x Día)	100	500	50.000
Total			369.594
Servicios profesionales			
Descripción	Cantidad/	Valor unitario	Total
Relevamiento de datos	10	2.034	20.340
Diagnóstico de la empresa	5	2.034	10.170
Diseño del sistema de Costos	15	2.034	30.510
Elaboración de informe/Reuniones	7,5	2.034	15.255
Capacitación personal administración	8	2.034	16.272
Implementación	15	2.034	30.510
Control	10	2.034	20.340

Seguimiento de la implementación	50	2.034	101.700
Total			245.097
Total Presupuestado			614.691

Fuente: elaboración en base a precios de Mercado con fecha 03/11/2021 y Honorarios CPCCB.A.

Acciones a realizar y marco temporal

En la presente se establecen los tiempos, responsables y acciones a realizar para poder llevar adelante la propuesta de implementación de este sistema de costos.

En primera instancia, se realiza una aproximación a la realidad de la empresa, por medio de una reunión con la gerencia de la firma, de modo tal que a partir de la información preliminar sobre la estructura administrativa, de control y costos, de modo tal de poder diagnosticar, a partir de la situación actual, determinar los posibles puntos críticos y establecer las pautas de trabajo.

Seguidamente, se determina la estrategia y los procedimientos necesarios para abordar la propuesta, ajustando los mismo a la realidad empresaria.

En tercera instancia, con la ayuda de los colaboradores, se realiza el relevamiento en cada uno de los sectores. De modo tal, que de allí surjan las actividades que se realiza en cada sector, como la unidad de medida, para valorizar la tasa de costos indirectos.

Siguiendo esta línea, se analiza la información relevada, y se elabora una propuesta de implementación.

Concretando una nueva reunión con la gerencia, se presenta la propuesta, y la estrategia elaborada para su aplicación. De ella surge la secuencialidad del procedimiento de aplicación en los diferentes sectores.

Con el asesoramiento de un colaborador con experiencia en informática, se aplica la parametrización del software de gestión, tanto al momento de la carga como la elaboración de los informes de seguimientos de asignación.

Con la ayuda de los colaboradores, bajo la supervisión del Contador a cargo, se realiza la capacitación al sector administración, quien será la encargada de la carga de datos en el sistema de gestión, del que se extrae los valores monetarios de los costos a asignar, como en cada uno de los sectores, en el cual serán los responsables de registrar los movimientos físicos correspondientes.

Se realiza la prueba piloto, con el fin de detección de fallos en la elaboración de los informes de cada uno de los sectores. Por último, se realiza la implementación final, con el seguimiento continuo, para realizar el correspondiente feedback.

Tabla 5. Diagrama de Gantt

Actividad	Responsable	SEMANAS																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Reunión Inicial	Contador / Gerencia	■																							
Diagnóstico	Contador / Gerencia		■																						
Elaboración de estrategias	Contador / equipo de trabajo		■																						
Relevamiento de datos	Contador / equipo de trabajo			■	■	■	■																		
Determinación de centro de costos	Equipo de trabajo							■	■	■															
Determinación de las tasas de costos indirectos	Contador							■	■																
Presentación de la propuesta inicial	Contador / Gerencia									■															
Capacitación personal	Contador/Eq. Trabajo/Personal depósito										■														
Capacitación personal	Contador/Eq Trabajo/Ventas											■													
Capacitación personal	Contador/Eq Trabajo/Logística												■												
Puesta a punto de sistema y prueba piloto	Equipo de trabajo/administración/responsable de depósito													■	■	■	■								
Implementación	Administración/Equipo de trabajo																		■	■	■	■			
Procesos de Evaluación y mejoras	Contador/Gerencia																							■	■
Seguimiento	Contador		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

Proceso de implementación del sistema de costos por órdenes de pedidos

En primera instancia, tal como se menciona anteriormente, el objeto de costo no es cada producto en particular, sino trabajar a través del pedido como unidad de costeo. Se lo puede entender como la combinación de productos que realiza el cliente a la empresa.

Considerando esto, a modo de ejemplo, se toman pedidos realizados por clientes para valorizar el costo total de cada pedido, de modo tal que permita exponer el proceso de asignación de recursos, objeto del presente trabajo.

En primera instancia se hace la descripción del pedido, objeto de costo. Considerando que la empresa posee stock limitado, la mercadería para la reventa se encuentra valorizado a costo de reposición o de mercado, es decir a criterio contable.

Tabla 6. Ejemplos de Pedidos.

ORDEN DE PEDIDOS						
Cliente	201- EL NONO S.R.L.		Nro.	P0007-0000303		
CUIT	30-62396585-2					
Cond IVA	Responsable Inscripto					
Vendedor	Moreira, Juan		Reparto	R2 - Córdoba Norte		
Cód.	Descripción	Cant.	Precio Unit. S/IVA	Total	Unidad	
102230	Latas de tomate Marolio pack x 24	50	401	20033	Almacén	
101321	Yerba Cbce 500 g Caja x 12	30	85	2541	Almacén	
121323	Jabón Lux x 12 unid	50	484	24198	Perfumería	
213327	Papas Mc Cain x 50 unid	50	83	4169	Almacén	
Total Pedido				50.942		
ORDEN DE PEDIDOS						
Cliente	3001- Pros Emanuel A		Nro.	P0007-0000603		
CUIT	20-33195823-5					
Cond IVA	Monotributo					
Vendedor	Aguas Pedro		Reparto	R1 - San Francisco		
Cód.	Descripción	Cant.	Precio Unit. S/IVA	Total	Unidad	
122351	Gillette Mach3 x 10	10	98	977	Perfumería	
411253	Bombones Bon o Bon	17	116	1967	Golosinas	
411254	Caramelos masticables ARCOR x paq.	10	33	330	Golosinas	
332335	Cigarrillos Philips Morris x 20 x Cartón	50	58	2893	Golosinas	
332335	Cigarrillos Marlboro x 20 x Cartón	50	60	3017	Tabaquería	
Total Pedido				9.183		

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior, se toman dos modelos tipos de toma de pedidos, el cual se identifica los productos solicitados, el vendedor y el reparto al que corresponde. Es de destacar que el precio del mismo corresponde solamente al costo de adquisición del producto a precio de mercado.

Un dato de vital importancia es la determinación de la capacidad instalada de la empresa, concepto que limitará todo análisis ulterior. Se hace un análisis integral de toda la información relevada de la empresa, y de ella surge que el transporte de los pedidos como aquello que forma un cuello de botella a todos los procesos, y por ende, la capacidad instalada de la empresa.

Tabla 7. Determinación de la cantidad de pedidos mensuales

Vehículos	Cantidad de Vehículos	Tara Máx. permitida	Cantidad de viajes	Kg Transportados
Camiones	20	9.000 peso vehículo	1	180.000
Utilitario Grande	23	4.500 peso vehículo	2	207.000
Utilitario Pequeño	5	1.000 peso vehículo	2	10.000
Capacidad máxima Kg transportado				397.000
Días en el mes (efectivos trabajados)				23
Capacidad máxima Kg transportado mensual				9.131.000
Peso promedio de pedido				1.200
Cantidad de pedidos máximos transportados por mes				7.610
Utilización de la capacidad				90%
Cantidad de pedidos transportados				6.849
Previsión por bajas de stock 1%				77
Cantidad de pedidos mensuales				6.772

Fuente: elaboración propia en base a la información brindada por Redofi.

A los efectos del análisis, es menester realizar algunas consideraciones. Existen normativas locales con relación al transporte de carga, el cual limita los horarios –algunas horas matutinas y otras vespertinas- en los que se vuelve factible el reparto. Los rodados de menor porte, al ser inferior la capacidad de carga, vuelve necesario realizar mas de un viaje al día para cubrir la demanda . A los de mayor porte un viaje diario, tanto para abastecer a las sucursales como cubrir mayor cantidad de entregas. En una misma línea, se establece como unidad estandarizada el pallet, cuya carga máxima es de 1200 kg, según ISO 3676.

Una cuestión de interés se encuentra vinculado a la previsión por bajas de stock. La empresa tiene presupuestado diversos cargos por dichas bajas, considerando diversas causales. Esta propone \$55.000 mensuales por quiebres de stock, y anualmente \$14.300 por mercaderías vencidas, \$24.700 por roturas y \$23.100 por devoluciones. Considerando integralmente la situación de la empresa, enfocándose en el manejo físico de stock, al valor monetario que poseen cada pedido y a la falta de controles, hace suponer que los importes, en términos absolutos, no son suficientes y no permite actualizarse en relación a la dinámica del mercado. Por lo tanto, se propone ajustar la base de asignación – cantidad de pedidos- por una cantidad porcentual calculado sobre la capacidad máxima, que refleje todo lo antes dicho. De esta manera, el costo quedará distribuido sobre la totalidad de pedidos presupuestados.

Asimismo, la propia dinámica del rubro y otros factores, tales como que los repartos no salgan con carga máxima, pedidos de inferiores tamaños, etc., es que se propone considerar para el análisis del presente trabajo una utilización del 90% de la capacidad máxima del transporte.

Siguendo el proceso descrito, corresponderá determinar los costos directos a los pedidos. En base a la información financiera se determina los costos directos al pedido. Las cuales consisten en las comisiones de los vendedores, los impuestos directos, y los insumos varios para preparar el pedido (pallets, films para empaquetados, etc)

Tabla 8. Determinación del costo directo unitario al pedido

Descripción	Monto Anual	Monto Mensual promedio
Industria y comercio	714.136	59.511
Ingresos brutos Córdoba	11.064.770	922.064
Insumos varios	2.660.438	221.703
Comisiones pagadas	6.377.153	531.429
Embalajes	3.179.419	264.952
Total costos directos Anual	23.995.916	1.999.660
Cantidad de pedidos mensual		6.772
Costos directos por pedido		295

Fuente: elaboración propia en base a la información financiera de Redolfi.

Una vez determinado los costos directos al pedido, se determinan la tasa de costos indirectos, lo cual se plantea de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Costos indirectos}}{\text{Base de asignación}}$$

Como base de asignación de costos indirectos, se toma el pedido mensual como aquella que significa una base común a todos los sectores de la empresa.

Un costo no menor, representa el de los recursos humanos, el cual no limita solo a las remuneraciones y cargas sociales vinculados a la plantilla de empleados, sino que suma lo erogado en concepto de seguridad e higiene en el trabajo.

Según lo analizado en la información brindada, se considera una plantilla de 132 empleados, distribuidos en los sectores de administración, logística y almacenamiento, excluyendo de este número a los vendedores, que se encuentran remunerados en el rubro “comisiones pagadas”, que si bien generan un vínculo laboral, tienen un tratamiento especial, con el estatuto del viajante de comercio . Del mismo modo, haciendo un análisis integral de las leyes

del trabajo y la seguridad social, se llega a la conclusión de que los días efectivos trabajados son 269 días en el año, con un mensual promedio de 23 días (es habitual que las empresas del rubro trabajen todos los feriados, a excepción del 01/01, 01/05 y 25/12 de cada año). Determinado esto, a partir de la información relevada.

Tabla 9. Costos de los RR.HH. por pedidos

Concepto	Monto
Sueldos y Jornales	32.200.217
Cargas sociales	11.845.059
Uniformes y equipos	493.733
Servicios médicos	329.689
Total Costo RR.HH.	44.868.698
Días trabajados estimado por año	269
Total Diario RR.HH.	166.798
Total mensual RR.HH.	3.836.357
Cant. Pedidos mensuales	6.772
Costo RR HH por pedido	566

Fuente: elaboración propia en base a la información financiera brindada por Redolfi

Y por último, la determinación de los costos indirectos que deben asignarse a cada pedido, en los cuales incluyen costos administrativos, de logística y las amortizaciones de los bienes de uso de la empresa, datos obtenidos de la información financiera de la empresa.

Tabla 10. Costo indirectos asignables al pedido.

Fuente: elaboración propia

	Concepto	Monto Anual	Monto Mensual
Logística y depósito	Inmobiliario y automotores	667.053	55.588
	Otros impuestos y tasas	205.796	17.150
	Electricidad	5.960.512	496.709
	Otros servicios	5.406.867	450.572
	Alquileres y expensas	293.180	24.432
	Mantenimiento Bs. de uso	10.889.235	907.436
	Fletes	2.207.396	183.950
	Seguros generales	1.346.348	112.196
	Combustibles automotores	8.109.294	675.774
	Gastos generales	4.510.553	375.879
	Total	39.596.234	3.299.686
Comerciales	Publicidad y Propaganda	4.997.968	416.497
	Total	4.997.968	416.497
Administración	Telefonía y comunicaciones	385.099	32.092
	Honorarios profesionales	838.968	69.914
	Gastos judiciales	62.000	5.167
	Imprenta y librería	222.253	18.521
	Movilidad y viáticos	234.573	19.548
	Gastos Varios adm.	74.228	6.186
	Otros gastos	172.586	14.382
	Total	1.989.707	165.808
Amortizaciones	Muebles y útiles	246.840	299.526

	Maquinarias	3.728.283	529.138
	Rodados	17.750.484	1.053.110
	Mejoras inmuebles	6.065.347	2.087.700
	Total	27.790.955	3.969.477
Total Costos indirectos			7.851.467
Cantidad de pedidos mensuales			6.772
Cuota de Costos indirectos por pedidos			1.159

De este modo, se tiene los elementos para valorizar el costo del pedido, que suma al costo propio del producto, lo cual releva el pedido, dato importante que la gerencia permita sumar al aprovechamiento de las economías de escalas.

Tabla 11. Determinación del costo total del pedido

ORDEN DE PEDIDOS						
Cliente	201- EL NONO S.R.L.		Nro.	P0007-0000303		
CUIT	30-62396585-2		Cond IVA	Responsable Inscripto		
Vendedor	Rodríguez Carlos		Reparto	R2 - Córdoba Norte		
Cód.	Descripción	Cantidad	Precio Unit S/IVA	Total	Unidad	
102230	Latas de tomate Marolio pack x 24	50	401	20.033	Almacén	
101321	Yerba Cbce 500 g Caja x 12	30	85	2.541	Almacén	
121323	Jabón Lux x 12 unid	50	484	24.198	Perfumería	
213327	Papas Mc Cain x 50 unid	50	83	4.169	Almacén	
Costo del producto				50.942	96,18%	
Costos directos				295	0,56%	
Costo de los RR.HH.				566	1,07%	
Costos indirectos				1.159	2,19%	
Costos Totales al producto				52.963		
Mark-Up Promedio 20%				10.593		
Valor de venta				63.556		
ORDEN DE PEDIDOS						
Cliente	3001- Pros Emanuel A		Nro.	P0007-0000603		
Cond IVA	Monotributo		CUIT	20-33195823-5		
Reparto	R1 - San Francisco		Vendedor	Aguas Pedro		
Cód.	Descripción	Cantidad	Precio Unit S/IVA	Total	Unidad	
122351	Gillette Mach3 x 10	10	98	977	Perfumería	
411253	Bombones Bon o Bon	17	116	1.967	G y C	
411254	Caramelos masticables ARCOR x paq	10	33	330	G y C	
332335	Cigarrillos Philips Morris x 20 x Cartón	50	58	2.892	G y C	
332335	Cigarrillos Marlboro x 20 x Cartón	50	60	3.017	G y C	
Costo del producto				8.206	80%	
Costos directos				295	3%	
Costo de los RR.HH.				566	6%	
Costos indirectos				1.159	11%	
Costos Totales al producto				10.228		
Mark-Up Promedio 20%				2.046		
Valor de venta				12.27		

Fuente: elaboración propia

Una vez determinado el costo del pedido, se analiza los presupuestos realizados por la empresa por bajas de stock, en comparativa con la propuesta de previsión realizada.

Tabla 12. Participación del presupuesto por bajas sobre ventas

	Anual	Mensual
Quiebres por falta de stock	660.000	55.000
Bajas por vencimientos	14.300	1.192
Bajas por devoluciones	23.100	1.925
Baja por roturas	24.700	2.058
Total		60.175
Pedidos mensuales		6.849
Cuota por diferencias de inventarios x pedido		9
Cantidad de pedidos anuales		82.188
Cuota por diferencias de inventarios anual		722.100
Ventas anuales (s/EE.FF.)		318.857.648
Participación relativa s/ventas		0,23%

Fuente: elaboración propia en base a la información financiera de Redolfi.

Tabla 13. Determinación del costo por previsión por bajas

	Cantidad de pedidos	Costo Unitario	Costo Total
Costos directos	77	295	22.737
Costos RR.HH	77	566	43.621
Costos indirectos	77	1.159	89.274
Costo previsión por baja de stock mensual			155.631
Costo previsión por baja de stock anual			1.867.578
Ventas anuales (s/EE.FF.)			318.857.648
Participación relativa s/ventas			0,59%

Fuente: elaboración propia en base a la información financiera de Redolfi.

Si se realiza una lectura comparativa de los cálculos realizados entre la tabla 12 y tabla 13, podemos observar que los valores se encuentran en términos absolutos y no es distinguible cargo de costos a las bajas de stock. Esto lleva a pensar que dicha previsión considera solamente el costo de adquisición, imputando los demás costos a resultado, el cual comparte con el criterio contable.

En cambio, la propuesta realizada en términos porcentuales sobre pedidos, permite no solo actualizar importes ante ampliación de la capacidad instalada, sino que incorpora al costo del pedido las improductividades producidas por bajas de stock, en consecuencia, nos permite valorizar relativamente el impacto sobre las ventas, el cual es superior al presupuesto de la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del desarrollo del presente trabajo, se puede ser participe del desarrollo organizacional de la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., desde un punto de vista integral, tanto desde los valores, posicionamiento estratégico, marketing, desarrollo territorial, como de la estructura económico-financiero del mismo, siendo este último donde se hace énfasis en la propuesta de mejoras.

Cabe destacar que, el sistema por pedido es para empresas industriales y dentro de estas se suele utilizar para cuando son trabajos a medida donde es importante medir el costo de un pedido.

A pesar de las limitaciones de la información, basándose en estimaciones que realiza la gerencia, adicionando la información financiera histórica, se desarrolla un modelo de costeo, de modo tal que reluce la influencia del costo de la estructura sobre el costo del producto.

Es menester destacar que el seguimiento de los costos, en un entorno de alta volatilidad, es fundamental a la hora de la toma de decisiones, para lo cual este requiere alto compromiso, tanto de la gerencia como de todo el personal que forma parte de la firma.

Si bien las pérdidas por bajas de stock como los quiebres por faltantes, al parecer no resultan relevantes en un sentido cuantitativo, debido a que su costo es inferior al 1% sobre el total de las ventas, responde a un sentido cualitativo, atendiendo a la estrategia basada en el cliente, corresponde a una pérdida de clientes por falta de cumplimiento de los pedidos. En tales casos, con la finalidad de cumplimentar estos requerimientos se incurran a mayores costos de adquisición de productos, tales como pérdidas de bonificaciones por cantidad, mayores cargos por fletes, entre las más importantes.

Se propone el sistema de costeo por pedidos, por la versatilidad en el reconocimiento específico de cada costo, entendiendo además, que no requiere mayores inversiones en el sistema administrativo, solo requiere funcionalizar el sistema ya instalado e incorporar un sistema informático que permita obtener la información anteriormente descrita de manera eficaz y en tiempo real.

Asimismo, esto debe estar acompañado de un proceso de control físico de stock, e incluir mayores medidas de seguridad en la preservación de los activos de la empresa.

Referencias Bibliográficas

Universidad Empresarial Siglo XXI (2019) “AJ & JA Redofi SA”.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021). Principales indicadores de INDEC
Recuperado el 12/09/2021 <https://bit.ly/2ZppC26>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021) “Encuestas de supermercados y
autoservicios mayoristas” Recuperado el 12/09/2021 <https://bit.ly/3p1EmNm>

Banco Central de la República Argentina (2021) Informe de políticas monetarias Agosto 2021.
Recuperado el 12/09/2021 <https://bit.ly/3HWOHYd>

Holdgren Charles T, Datar Skricant M. y Rajan Madhav V. (2012) Contabilidad de Costos.
Un Enfoque Empresarial 14° Edición Ed. Pearson. Recuperado el 03/10/2021.
<https://bit.ly/3A9VRyy>

Castro A. Juan J. “Sistema de Costeo y objeto de costos productos en supermercados” Revista
Actualidad Contable FACES Vol 13 Núm 21, Julio-Diciembre 2010 Universidad de
Los Andes, Merida, Venezuela. Recuperado el 03/10/2021 <https://bit.ly/3mkilYN>

Cascarini Daniel (Comp.) (2015) “Teoría y práctica de los sistemas de Costos” 2da. Edición
Editorial La Ley, Buenos Aires, Argentina.

Gimenez Carlos M. et al (Comp.) (2015) “Sistema de Costos” 1ra Edición. Ed La Ley, Buenos
Aires, Argentina.

Gimenez Carlos M y Sánchez Gisela V. (2019) “ENSEÑEMOS A NUESTROS EMPRESARIOS
A CONOCER QUÉ SISTEMAS DE COSTOS UTILIZAR EN SUS INDUSTRIAS O
PRESTACIONES DE SERVICIOS” Consejo de Ciencias Económicas de Salta. Recuperado
el 14/11/2021 <https://bit.ly/3c90u2k>

Ferro Moreno, Santiago (2017)“Costos para la administración. Aplicaciones en negocios
agroalimentarios”. Editorial Universidad de La Pampa. Recuperado 03/11/2021
<https://bit.ly/3uDf3n3>