

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Carrera de Contador Público

Diseño de costeo ABC para el área de logística y depósito de A.J & J.A Redolfi S.R.L

ABC costing design for the logistics and warehouse area of A.J & J.A Redolfi S.R.L

Autor: Valeria Ivón Scataglini

DNI: 29072386

Legajo: VCPB03947

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

General Arenales, Buenos Aires

Argentina, julio, 2021

Índice

Introducción.....	2
Análisis de la situación	5
Descripción de la situación.....	5
Análisis del contexto (PESTEL).....	6
Análisis del micro entorno.....	8
Diagnóstico organizacional (FODA).....	10
Análisis específico	12
Marco Teórico	15
Diagnóstico y discusión.....	17
Declaración del problema.....	17
Justificación del problema	17
Discusión	18
Plan de implementación.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos	19
Alcance	19
Recursos.....	20
Acciones a desarrollar.....	21
Desarrollo de la propuesta	22
Evaluación y control	26
Conclusiones y recomendaciones	28
Bibliografía	29

Resumen

En el presente reporte de caso se ha realizado el diseño de un costeo ABC para el área de logística y depósito de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. con el fin de optimizar el funcionamiento de la misma y que cuente con un parámetro objetivo para la toma de decisiones. La razón partió en base a un diagnóstico, en donde se evidencia una falta de formalización en los procesos del área, como también la carencia de una estructura de costos, lo que influye en el desenvolvimiento de las actividades y en los resultados operativos de la empresa. En el plan se establecieron diferentes acciones, las cuales partes de realizar un relevamiento y clasificación de actividades y costos, materializando el costeo ABC, para luego capacitar a los empleados e implementar la planificación. Se espera que la empresa logre eficientizar los procesos del área de logística y depósito dentro de su casa central ubicada en James Craik, provincia de Córdoba, lo cual traerá la posibilidad de tomar decisiones objetivas, permitiendo reducir los costos y mejorar el desempeño económico y financiero.

Palabras clave: Planificación. Gestión. Información. Costes. Empresa.

Abstract

In this case report, an ABC costing has been designed for the logistics and warehousing area of the company A.J & J.A Redolfi S.R.L. in order to optimize the operation of the same and that it has an objective parameter for decision-making. The reason was based on a diagnosis, where there is evidence of a lack of formalization in the processes of the area, as well as the lack of a cost structure, which influences the development of activities and the operating results of the company. In the plan, different actions were established, which start from carrying out a survey and classification of activities and costs, materializing ABC costing, and then training employees and implementing planning. It is expected that the company will be able to streamline the processes of the logistics and warehouse area within its headquarters located in James Craik, Córdoba province, which will bring the possibility of making objective decisions, allowing to reduce costs and improve economic and financial performance. .

Keywords: Planning. Management. Information. Costs. Business.

Introducción

A.J. & J.A Redolfi S.R.L es una empresa de origen familiar formada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, que se dedica a la comercialización y distribución de alimentos y productos de consumo masivo a través de la modalidad mayorista.

La misma, a lo largo de su trayectoria de más de 50 años, ha logrado diversificar su cartera de clientes e instalarse en otras localidades dentro de la provincia de Córdoba, logrando de esta manera un crecimiento escalonado de su modelo de negocio.

En la actualidad opera a través de sus autoservicios mayoristas en las ciudades de Río Tercero, Villa María, Río Cuarto y San Francisco. A su vez cuenta con centros de distribución en Córdoba Capital, James Craik, Río Tercero, Río Cuarto y San Francisco dirigiendo su oferta hacia diferentes regiones de la provincia de Córdoba, Santa Fe y San Juan.

La ubicación estratégica de sus centros de distribución y de los autoservicios mayoristas es una de sus principales fortalezas ya que logra acaparar a una vasta cantidad de clientes, a quienes logra fidelizarlos a través de acciones como las economías de escala, planes de financiación flexibles, asesoramiento comercial, entre otros.

Si bien A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. presenta una amplia trayectoria y un buen posicionamiento en el mercado, se observa desde un enfoque sobre sus actividades y funciones contables, que la misma carece de un sistema para categorizar y estructurar los costos de sus operaciones.

Esta situación genera un desconocimiento profundo en la manera en la cual se encuentran configurados los costos de la empresa, llevando a la pérdida de oportunidades para mejorar su desempeño económico y financiero.

Puntualmente, se observa desde el análisis de sus estados financieros que los costos operativos han aumentado considerablemente en los últimos tres años, generando una reducción en sus tasas de rentabilidad, y por ende, una incongruencia con sus objetivos corporativos, es decir con su misión y visión, las cuales promulgan el logro de ratios financieros y una rentabilidad sobre el capital de los socios escalables a lo largo del tiempo.

Teniendo en consideración la exposición de la problemática, se plantean a continuación dos antecedentes que se relacionan con la temática abordada en este reporte de caso, siendo la aplicación de sistemas de costeo basados en actividades o también conocidos como ABC.

El primer antecedente que se trae a colación fue desarrollado por Ramos, Pardo y Portocarrero (2020) en el cual se trabaja el sistema de costos basados en actividades para diferentes tipos de organizaciones, tanto industriales como comerciales. Los autores reflejan que el desarrollo de estructuras de costos bien consolidadas le sirve a la comisión directiva de una empresa a tomar decisiones de manera correcta, las cuales tendrán un reflejo sobre los desempeños económicos y financieros. Además, los autores expresan que el desarrollo de planes de optimización de costos se funda en propuestas estratégicas, las cuales cuentan con un potencial para mejorar el desenvolvimiento de las operaciones de una organización. Para llevarlo adelante, se plantea el reconocimiento de la materia prima directa, MPD, los costos de mano de obra directa, MOD, y los costos indirectos de fabricación, CIF. El estudio concluye en que los directivos de las pequeñas y medianas empresas carecen de un conocimiento sobre los recursos que tienen una relación directa con la actividad de la empresa, generando un impacto negativo en los procesos de gestión interna.

Otro de los antecedentes que trabaja esta temática refiere a un estudio realizado por Malla, Narvárez y Erazo (2019) en donde se llevó adelante el desarrollo de una estructura de costos por medio del sistema ABC dentro de empresas que presentan servicios de distribución. El estudio expone que el uso de este tipo de sistemas de costeo ayuda a las empresas a tomar decisiones eficientes, generando un mayor reconocimiento sobre la operatoria de la empresa, pudiendo disminuir aquellos costos que no agregan valor, impactando en el nivel competitivo de las empresas gracias a la generación de economías de escala. Este antecedente tiene una amplia relevancia con el presente trabajo debido a que plantea los mecanismos que deben llevarse a cabo para optimizar la estructura de costos y permitir cumplir con los objetivos empresariales de corto, mediano y largo plazo.

Contando con la descripción de la problemática y la presentación de los antecedentes, se puede decir que este reporte de caso presenta una amplia relevancia debido a que se logrará llegar a conclusiones certeras sobre cómo debe realizarse una estructura de costos adecuada a las actividades que desarrolla A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y agregarle valor a sus actividades.

Además, a partir del desarrollo de la estructura de costos, se podrá llevar adelante una optimización de los costos, esto es reducir aquellos costos que no tienen una injerencia en las actividades de la organización, pudiendo así establecer estrategias para ampliar el nivel competitivo de la empresa y hacer uso de los principales lineamientos comerciales que tiene la organización, en este caso el desarrollo de economías de escala que puedan ser trasladadas al ofrecimiento de precios más competitivos, aumentando su nivel de participación en el mercado y un mayor margen de ganancia.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Tal como se mencionaba anteriormente, A.J. & J.A Redolfi S.R.L. es una organización que se desenvuelve en el sector comercial mayorista y distribuidor de productos alimenticios, como también de otros bienes de consumo masivo, tales como cigarrillos, productos de limpieza y aseo personal, perfumería, entre otros. A lo largo de su trayectoria ha ido añadiendo nuevos bienes a su cartera de productos, lo que le ha permitido llevar adelante un proceso de expansión sobre diferentes puntos estratégicos dentro de la provincia de Córdoba, generando un aumento en su participación y posicionamiento en el mercado.

En la actualidad, la empresa cuenta con 130 empleados que se encuentran distribuidos en sus diferentes sucursales, contando con dos tipos de estructuras organizacionales, por un lado a partir de un criterio de departamentalización por Unidades de Negocio y por la ubicación de las zonas geográficas de sus establecimientos; a su vez, dentro de su casa matriz, ubicada en James Craik, cuenta con una estructuración funcional, destacando un alto grado de verticalismo, en donde la toma de decisiones se concentra en la gerencia general junto con los socios familiares del negocio. Esto último ha generado una falta de autonomía en la toma de decisiones por parte del personal de línea y de los operarios, afectando a la motivación y satisfacción en sus puestos de trabajo.

A.J & J.A Redolfi S.R.L. cuenta con la particularidad de ser una empresa revendedora, por ende no lleva adelante ninguna acción relacionada a la producción de bienes, sino al fraccionamiento y armado de los pedidos para sus clientes. Esto genera que la empresa cuente con una amplitud de costos indirectos de fabricación que, al no estar identificados de manera correcta, hace que las decisiones se tomen de manera abrupta, sin un enfoque estratégico, lo que implica la dificultad en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Dentro de los objetivos a largo plazo, A.J & J.A Redolfi S.R.L. se plantea aumentar su nivel de participación en el mercado mayorista y distribuidor a partir de la identificación de nuevas oportunidades de negocio, como también a la búsqueda de un desempeño económico y financiero, medido por la rentabilidad operativa, escalables, es decir que crezcan año tras año.

Sin embargo, se ha podido destacar en base al análisis de sus estados contables que la empresa ha presentado una fuerte reducción de su rentabilidad operativa, pasando de un 2% a un 1%, la cual se ha gestado por un aumento desproporcionado de sus costos.

Este aspecto es de amplia importancia ya que el sector comercial de alimentos ha sido uno de los menos afectados durante el último año, sin embargo al no contar con una estructura de costos, la empresa carece de los mecanismos para evaluar la gestión de sus costos operativos, lo que incide en el incumplimiento de sus metas más fundamentales, poniendo un freno a sus posibilidades de crecimiento.

Ahora bien, se considera pertinente llevar adelante un análisis concreto sobre la empresa, abordando el entorno en el cual ésta se desenvuelve y un estudio a nivel interno para identificar falencias a mejorar.

Análisis del contexto (PESTEL)

Para comenzar el análisis, se desarrolla el estudio del contexto. Dicho estudio se realizó por medio de la herramienta del análisis PESTEL, el cual permite identificar los factores externos que tienen una incidencia indirecta sobre las actividades que realiza la organización. Para identificar dichos factores se divide el entorno en seis dimensiones, siendo estas la dimensión política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal (Thompson y Strickland, 2012).

Dimensión política: desde el plano político se observan que los esfuerzos del gobierno nacional, provincial y municipal se encuentran encaminados en disminuir el impacto que la pandemia del Covid-19 ha generado sobre la economía y la sociedad. Si bien se han llevado adelante importantes programas para el sostenimiento de la actividad de las Pymes y de los grupos sociales más vulnerables, aún se evidencian que queda un gran camino por recorrer. Las decisiones gubernamentales no han generado el impacto inmediato deseado, haciendo que se cree un alto descontento a nivel social, impactando en una inestabilidad e incertidumbre política. Además, debe considerarse que en noviembre del 2021 se realizarán las elecciones legislativas, lo que puede modificar el plano político y las bancas en diputados, aspecto que es fundamental mantener por parte del gobierno actual para continuar con su programa de políticas públicas (Santander Trade, 2021).

Dimensión económica: desde el plano económico se observa que la pandemia del Covid-19 intensificó las problemáticas que atravesaba el país. La economía actual se encuentra caracterizada por una fuerte inestabilidad y volatilidad producto de la erosión de variables macroeconómicas que impactan negativamente en el desarrollo de las actividades de las organizaciones y de las personas. Se observa que Argentina presenta una alta inflación, la cual ha ido escalonando en un promedio del 4% mensual, pronosticando de acuerdo al BCRA (2021) una posible inflación anual cercana al 50% para finales del 2021. Esto impacta de forma negativa en las organizaciones ya que sus costos se incrementan, al mismo tiempo que disminuye el consumo por el bajo poder adquisitivo de las personas, haciendo que aumenten los costos y disminuyan los ingresos, afectando la rentabilidad de las organizaciones.

Otro de los aspectos que debe tenerse en cuenta es que el gobierno ha implementado medidas para mitigar los efectos nocivos que el Covid-19 ha generado en la economía y en la sociedad, prácticas que ha financiado a través de la emisión y el aumento de la base monetaria, lo que genera un aumento más pronunciado de la inflación, esto debido a que existe una mayor oferta de dinero en circulación que pierde valor, principalmente frente a monedas estratégicas como el dólar (Santander Trade, 2021).

Dimensión social: nuevamente el Covid-19 es protagonista en esta dimensión, ya que en el último año se ha generado una fuerte reducción de puestos laborales profesionales debido al cierre de muchas organizaciones, principalmente pequeñas y medianas empresas. Además, conforme la pandemia avanzó, los niveles de pobreza e indigencia se incrementaron a niveles históricos, impactando en las posibilidades de que la economía se estabilice en el corto plazo (INDEC, 2020).

Otro de los aspectos que deben tenerse en consideración dentro de la dimensión social se basa en los patrones de consumo de las personas. Si bien el consumo ha presentado una disminución, no lo ha hecho dentro del rubro de productos alimenticios, en donde se observa un importante crecimiento del comercio electrónico y el uso de tarjetas de crédito por sobre la utilización del efectivo (INDEC, 2021). Esto genera en las empresas del sector una importante oportunidad, principalmente en materia de programas estratégicos para ampliar la cartera de clientes y los niveles de fidelización.

Dimensión tecnológica: al contrario de las dimensiones presentadas, dentro de los aspectos tecnológicos se observan importantes avances a partir del uso de herramientas, instrumentos y sistemas de gestión que optimizan los procesos de las organizaciones y permiten una reducción de los costos. En este sentido, se observan avances relacionados a la incorporación de procesos como la inteligencia artificial, la automatización de procesos, el uso de *big data* para el análisis de datos y la toma de decisiones eficientes, como también procedimientos basados en la seguridad informática. También, dentro de las empresas distribuidoras se observa el uso de programas como el ERP y CSM que contribuyen a un uso racional de los recursos empresariales que tienen una incidencia en el recorte de los costos de las operaciones realizadas por las organizaciones (BBVA, 2021).

Dimensión ecológica: durante el año 2020 y lo que va del año 2021 se identifican importantes avances relacionados al cuidado del medio ambiente por parte de las organizaciones. Muchas de las empresas, sumadas en este grupo las pequeñas y medianas, han comenzado con la implementación de programas basados en la Responsabilidad Social Empresarial, buscando generar un impacto positivo en la economía, en la sociedad y en el medio ambiente, también conocidas como economías de triple impacto. Además, son cada vez más los clientes que valoran a las empresas que llevan adelante este tipo de procedimientos, por lo que son oportunidades a tener en cuenta para lograr la fidelización y retención de clientes (Santander, 2021).

Dimensión legal: dentro de esta dimensión se observan avances relacionados a la posibilidad de disminuir la presión tributaria, especialmente basados en el Impuesto a las Ganancias, en donde ya se ha articulado una modificación sobre la Ley 27.617 disminuyendo el mínimo imponible sobre las personas físicas hasta ingresos de \$150.000. Se espera que se generen modificaciones para las empresas, logrando de esta manera una disminución en los tributos que tendrá una incidencia en los resultados finales de las empresas (Ministerio de Seguridad de la Nación, 2021).

Análisis del micro entorno

Para llevar adelante el análisis del micro entorno se hizo uso de la herramienta y el modelo de las 5 fuerzas de Porter, la cual permite identificar cómo se encuentra estructurado el

sector competitivo sobre el cual opera la empresa y reconocer oportunidades y amenazas de mercado (Hill, Jones y Schilling, 2015).

Nivel de rivalidad del sector: dentro del sector competitivo se observa que existe un alto nivel de competencia debido a que confluyen una alta gama de competidores que rivalizan sobre las porciones de mercado. Aquí se diferencian dos tipos de competidores, por un lado las empresas que desarrollan actividades relacionadas a la comercialización de productos de bienes de consumo masivo a través de modalidades mayoristas, y por otro lado las organizaciones que llevan adelante operaciones de distribución. A continuación se exponen los competidores de ambos grupos, evidenciando que existen muchos competidores, lo que lleva a pensar que existe un alto nivel de competitividad, asociado a una amenaza latente en el sector.

- Salones y autoservicios mayoristas:
 - Río Tercero: Luconi Hnos y A.J & J.A Redolfi S.R.L.
 - Río Cuarto: Grasano, Monje y Top, Baralle, Nueva Era, Redolfi.
 - San Francisco: Dutto Hnos y A.J & J.A Redolfi S.R.L.
 - Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro y Diarco.
- Preventistas y distribuidores:
 - Río Tercero: Rosental, Micropack y A.J & J.A Redolfi S.R.L.
 - Río Cuarto: Baralle, Morán, Pirani, Rinaudo y A.J & J.A Redolfi S.R.L.
 - San Francisco: Dutto Hnos, Vensal Hnos y A.J & J.A Redolfi S.R.L.
 - Córdoba: Vensal Hnos, Parodi, Zaher y A.J & J.A Redolfi S.R.L.

Poder de negociación de los clientes: los clientes de las empresas de este sector se encuentran caracterizadas por ser negocios que cuentan con necesidades de abastecimiento de productos alimenticios y otros tales como bienes de limpieza, aseo personal, perfumería, entre otros. Entre los principales clientes se encuentran maxi kioscos, mini mercados, restaurantes y confiterías, panificadoras, farmacias, almacenes, y también consumidores finales. Los mismos se concentran especialmente en el ofrecimiento de precios por la compra de grandes cantidades, también conocidas como economías de escala, la rapidez en el cumplimiento de los pedidos, y el asesoramiento comercial y financiero. Al existir muchas alternativas para la compra de estos

productos y considerando que se enfocan en los precios ofrecidos, se puede decir que el poder de negociación de los clientes es alto.

Rivalidad de los productos sustitutos: en este punto no se observan altas tasas de sustitución, debido a que lo que sustituyen los clientes es el modelo de negocio a través del cual son ofrecidos los diferentes bienes. De esta manera, se pueden mencionar a los mini mercados, negocios especializados en la comercialización de bienes saludables, como también espacios minoristas con productos de alta calidad y delicatessen. Sin embargo, los precios ofrecidos por estos actores son más altos debido a que no ofrecen la posibilidad de generar economías de escala, determinando entonces a esta fuerza con una intensidad baja.

Poder de negociación de los proveedores: en este caso se puede decir que el poder de negociación que tienen los proveedores es alto, esto es así dado a que las empresas abastecedoras de los bienes comercializados suelen ser grandes industrias, con estructuras bien consolidadas y un alto reconocimiento en el mercado. Esto hace que los proveedores sean formadores de precios y planten las reglas de juego, quedando las empresas mayoristas y distribuidoras a merced de las disposiciones de sus proveedores. Además, existe un alto costo de oportunidad ante el recambio de proveedores, ya que esto puede implicar una modificación en la calidad de los productos ofrecidos, afectando la relación con los clientes.

Amenazas de ingreso de nuevos competidores: en esta última fuerza, se puede decir que existe un bajo riesgo de ingreso de nuevos competidores debido, principalmente a las condiciones económicas descritas en apartados previos. Esto hace que ingresar en el mercado requiera de una alta inversión, aspecto que debe ser cuidadosamente evaluado para no tomar decisiones erradas. Además, debe tenerse en cuenta que el sector de mayoristas y distribuidoras se encuentra en una etapa de madurez, lo que significa que la repartición de las cuotas de mercado sean menores, además de que los niveles de rentabilidad que se logren serán acotados. Por estas razones se considera que la fuerza de ingreso de nuevos competidores es baja.

Diagnóstico organizacional (FODA)

Habiendo realizado la descripción de la situación de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y del contexto en el cual se desenvuelve, se está en posición para realizar el diagnóstico organizacional. Una de las herramientas que permite realizar esta operatoria es la matriz

FODA, la cual permite cruzar los factores externos, siendo estos amenazas y oportunidades, con los factores internos, fortalezas y debilidades, para verificar los posibles cursos de acción y estrategias a implementar para mejorar la situación en la cual se encuentre una organización (Hill, Jones y Schilling, 2015).

A continuación, se expone la matriz FODA realizada para A.J & J.A Redolfi S.R.L.

Fortalezas:

- Trayectoria y posicionamiento en el mercado.
- Amplitud de líneas de productos.
- Mercados y clientes diversificados.
- Ubicación estratégica de centros de distribución y autoservicios mayoristas.
- Tercera generación familiar en la gestión de la empresa.
- Desarrollo de economías de escala.
- Operatoria financiera clarificada con un 80% de cobranzas en efectivo.
- Servicio orientado al cliente.
- Definición formal de visión y misión corporativas.

Debilidades:

- Bajo nivel de integración de tecnologías en los procesos operativos.
- Indefinición de la estructura organizacional del resto de sucursales, solo de la casa matriz en James Craik.
- Concentración de la toma de decisiones en la gerencia administrativa.
- No cuenta con un departamento de recursos humanos lo que influye en los programas realizados hacia sus colaboradores internos.
- No presenta la definición formal de su estructura de costos.
- No cuenta con un relevamiento y comprensión de las actividades y de los costos que estas implican.
- No cuenta con procedimientos definidos y esclarecidos para las actividades que generan valor.
- Disminución sostenida de la rentabilidad por más de 3 años.

- No cuenta con procedimientos definidos y esclarecidos para las actividades que generan valor.

Oportunidades:

- Desarrollo de nuevas tecnologías con impacto en la reducción de costos.
- Cambios en los patrones de consumo, tendencia hacia el consumo electrónico.
- Sector y mercado de comercialización de alimentos y artículos de limpieza favorecido por la pandemia del Covid-19.
- Altas barreras para el ingreso de nuevos competidores.
- Potenciales clientes con necesidades insatisfechas.
- Posible reducción de tasas impositivas a las empresas.
- Valoración de los clientes por empresas que aplican programas de Responsabilidad Social Empresaria.

Amenazas:

- Segunda ola de Covid-19 con nuevas restricciones a la actividad, riesgo de las distribuidoras.
- Inestabilidad y volatilidad de la economía de Argentina.
- Pérdida del poder adquisitivo de las personas, posible reducción del consumo.
- Alto nivel de competitividad en el sector de salones de venta mayoristas y distribuidoras.
- Aumento de los costos operativos por la fuerte inflación y su tendencia en aumento, posible nivel de 50% anual para finales del 2021.
- Alto poder de negociación de los proveedores y clientes.

Análisis específico

Habiendo realizado el análisis del contexto y el diagnóstico organizacional, se expone a continuación un análisis específico, sobre el cual se ha realizado foco en los costos de A.J. & J.A Redolfi S.R.L. y el impacto que estos tienen en el desempeño económico y financiero.

Como se mencionaba en apartados previos y tal como se expone en las debilidades, A.J. & J.A Redolfi S.R.L. ha sufrido un fuerte incremento en los costos de operaciones, tanto por la

falta de procesos y procedimientos esclarecidos, lo que se asocia con una ineficiencia en la gestión operativa, como también por factores externos tales como la inflación.

En este sentido, los costos que presenta A.J. & J.A Redolfi S.R.L. se relacionan con las actividades que esta desarrolla, las cuales pueden agruparse en tres grandes grupos, por un lado el abastecimiento, por otro los procesos de recepción y almacenamiento de inventarios, y por último los procedimientos de comercialización.

A continuación se exponen los principales costos que presenta A.J. & J.A Redolfi S.R.L. y la relación que tienen con los períodos anteriores, observando que todas la categorías de costos han aumentado, a diferencia de los costos de comercialización que presentaron una importante reducción. El mayor aumento lo presentan los costos financieros, generados por el pago de intereses bancarios.

Tabla 1: Evolución de los costos

Concepto	2019	2020	Variación (Comparación de 2019 al 2020)
Costo de venta	\$ 128.632.322	\$ 147.429.627	15%
Otros costos de venta (indirectos)	\$ 89.363.035	\$ 102.468.794	15%
Costos administrativos	\$ 4.815.561	\$ 7.669.955	59%
Costos de comercialización	\$ 24.666.360	\$ 11.375.121	-54%
Costos financieros	\$ 19.949.796	\$ 39.496.697	98%

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, y no menos importante, se presenta a continuación la incidencia que han tenido los costos en el recorte de las tasas de rentabilidad, considerando las diferentes posibilidades de cálculo, ya sea la rentabilidad operativa, la rentabilidad sobre el activo, ROA, y la rentabilidad sobre el capital de los socios, ROE.

Tabla 2: Evolución de la rentabilidad

Concepto	2020	2019	2018
Rentabilidad Operativa	1.94%	1.6%	2%
Rentabilidad del Activo (ROA)	5%	4%	8%
Rentabilidad del capital de socios (ROE)	12%	4%	8%

Fuente: elaboración propia.

Si bien la rentabilidad operativa se ha recuperado en el último ejercicio económico, la misma presenta una tendencia a la baja, por lo que es indispensable el manejo de los costos para lograr aumentos sostenibles en dichas categorías.

Por otro lado, en cuanto a la rentabilidad sobre el activo, la misma también presenta una leve recuperación en el último ejercicio económico, sin embargo la tendencia también se encuentra en disminución, afectada principalmente por la desvalorización de sus activos.

Por último, la rentabilidad del capital de los socios se ha visto reducida en un 50% para el año 2019, sin embargo generó un fuerte repunte en el último ejercicio económico debido al aumento de los fondos no asignados a los socios, los cuales pueden haber sido resguardados por las condiciones del entorno.

Marco Teórico

En este apartado se realiza el desarrollo de las principales líneas teóricas relacionadas con la temática bajo estudio dentro de este reporte de caso, siendo particularmente la definición de las estructuras de costos y de los sistemas de costeos, dentro de la administración contable.

Administración contable

La administración contable se relaciona con la generación de información a nivel interno que sirve para suministrar datos a los usuarios internos de la organización para tomar decisiones eficientes, las cuales tendrán una incidencia en los resultados económicos y financieros de una empresa (Horngren, Datar y Rajan, 2012).

Concretamente estos procesos se encuentran orientados hacia el futuro de las operaciones de las organizaciones, llevando adelante un análisis pormenorizado de información pasada para realizar proyecciones para períodos futuros, con el fin de establecer parámetros para la toma de decisiones y el desarrollo de los presupuestos que deberá seguir la empresa para cumplir con sus metas corporativas (Horngren, Datar y Rajan, 2012).

En este sentido, el desarrollo de los procesos de la administración contable debe tener un enfoque sobre la generación de valor hacia los clientes para lograr diferenciarse de los competidores a partir del establecimiento de estrategias que se encuentren relacionadas con las metas corporativas de las organizaciones (Torres Salazar, 2011).

Sistemas de costeo

Entre los procesos implicados en la administración contable, las empresas pueden hacer uso de la planificación a partir del establecimiento de sistemas de costeos que permitan contar con información relevante al momento de tomar decisiones de índole estratégicas, las cuales tendrán un impacto en la manera en la cual una organización se desenvuelva en el largo plazo (Horngren, Datar y Rajan, 2012).

De esta manera, un la estructura de costos puede entenderse como la organización efectiva de los costos que presenta una empresa, los cuales ayudan a tomar decisiones inteligentes en la generación de valor hacia diferentes grupos de interés de una empresa. Así, en su formulación de las estructuras de costos se debe tener en cuenta la clasificación de los diferentes costos asociados a las actividades que realiza una empresa y que permiten generar condiciones positivas en el desenvolvimiento de las funciones organizacionales (Torres Salazar, 2011).

Si bien la formulación de las estructuras de costos se basan sobre aspectos internos, no deben dejarse de lado los factores externos que tienen una incidencia, tanto positiva como negativa, en el desarrollo de las actividades y funciones de una organización. De esta manera se observa la conexión que existe entre el relevamiento de información interna y externa para generar procesos que contribuyan al esclarecimiento de las operaciones de una empresa, lo cual tendrá un efecto sobre la toma de decisiones y en el desenvolvimiento de la empresa (Cibrán Ferráz, Prado Román, Crespo Cibrán y Huarte Galbán, 2013).

Sistemas de costeo

Ahora bien, para que una estructura de costos sea eficiente deberá considerarse el desarrollo de un sistema de costeo, el cual implica llevar adelante una serie de acciones para clasificar los costos de manera simplificada, que permita su fácil interpretación para la posterior toma de decisiones de índole estratégicas (Horngren, Datar y Rajan, 2012).

Así, un sistema de costeo puede entenderse como el proceso mediante el cual se clasifican, se acumulan y se distribuyen los costos que tienen las operaciones de una organizaciones, suministrando estos a los productos, servicios, actividades o aquellos objetos de costos que busque profundizar una organización (Torres Salazar, 2011).

El objetivo concreto de este tipo de herramientas se basa en la optimización de los costos, la cual hace referencia al proceso mediante el cual se disminuye la carga de costos de aquellas actividades que no agregan valor a los clientes (Horngren, Datar y Rajan, 2012).

Sistema de costeo por actividades - ABC

Dentro de los sistemas de costeo, existe uno que presenta una alta popularidad por su facilidad en la confección, además de que puede adaptarse a diferentes sectores económicos, ya sean empresas industriales, de servicios, comerciales, entre otras. Este sistema al cual se hace referencia es el sistema de costos basado en actividades, también conocido como sistema de costos ABC (Horngren, Datar y Rajan, 2012).

El sistema de costos ABC se basa en la clasificación y asignación de los costos indirectos a cada una de las actividades realizadas en los procesos operativos, ya que éstas son las generadoras de los costos. Al contar con un esclarecimiento de las actividades, la organización podrá tomar decisiones sobre los mecanismos para minimizarlos y así contribuir a la eficiencia económico-financiera (Torres Salazar, 2011).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Teniendo en cuenta el análisis realizado, se puede decir que A.J. & J.A Redolfi S.R.L. se encuentra en un posición en donde ha logrado un incremento en sus niveles de competitividad, presentándola como un importante gestor dentro del sector de la comercialización mayorista y distribuidora de alimentos.

Sin embargo, a partir del análisis interno, se observa que A.J. & J.A Redolfi S.R.L. carece de la formalización de una estructura de costos, lo cual influye en sus capacidades para tomar decisiones de manera eficiente que contribuyan al mejoramiento de sus niveles de competitividad.

Además, se ha logrado evidenciar que la empresa dentro de sus objetivos corporativos busca el aumento escalonado de sus índices de rentabilidad, los cuales han ido disminuyendo durante los último tres ejercicios económicos, lo cual no condice con el cumplimiento de las metas directivas.

Esta disminución de la rentabilidad se asocia a un fuerte incremento en los costos de la organización, los cuales se generan por una falta de formalización en cuanto a los procesos de trabajo dentro del área de logística y depósito, generando inconsistencias en la forma en la cual esta se desenvuelve.

En este sentido, la problemática se asocia con la falta de un sistema unificado de procesos dentro del área de logística y depósito que, sumado una carencia en la formalización de su estructura de costos, genera un incremento en los mismos, llevando a la empresa a presentar un desempeño económico deficiente.

Justificación del problema

Si la organización no logra desarrollar una estructura uniforme y objetiva de sus costos operativos, en este caso dentro del área de logística y depósitos, no podrá desempeñarse de manera eficiente. Así, se concluye que A.J. & J.A Redolfi S.R.L. toma decisiones azarosas, sin un parámetro específico, lo que influye en su estructura de costos, aumentándola y

repercutiendo en el desempeño económico y financiero, como también en una baja eficiencia dentro del área mencionada.

En este sentido, formalizar la estructura de costos permitirá dos soluciones. Por un lado, se realizará un proceso eficiente en el área de logística y depósito, lo que traerá como consecuencia una optimización de los costos, permitiendo disminuir las pérdidas y beneficiando al aumento de la rentabilidad operativa. Por otro lado, la empresa contará con un parámetro para tomar decisiones de manera objetivo, permitiéndose así la creación de acciones que impulsen a mejorar la relación con sus clientes, la eficiencia en sus procesos de trabajos y el funcionamiento óptimo de sus áreas más fundamentales.

Por tales motivos, se considera de suma relevancia establecer una clasificación de las actividades y costos del área de logística y depósito, a partir del uso de una estructura de costos basada en actividades o ABC. En este sentido, contará con un procedimiento uniforme y objetivo en el manejo del área, contando con un impacto positivo sobre su desempeño económico y financiero.

Discusión

Con el fin de lograr lo mencionado previamente, se deberá trabajar sobre el desarrollo de acciones que permitan organizar los procesos, actividades y clasificar los costos con el fin de contar con una estructura de costos óptima dentro del área de logística y depósito. Así, A.J. & J.A Redolfi S.R.L. contará con información relevante para la toma de decisiones operativas que tendrán un impacto en su desarrollo estratégico, permitiendo el cumplimiento de las metas que la dirección se plantea para el largo plazo, aumentar la rentabilidad, las cuales no han sido cumplidas en los últimos años.

En concreto, se establecerá dicha clasificación de costos para que los responsables puedan gestionar de manera correcta el área de logística y depósito, además de la formalización de la estructura de costos correspondiente a un sistema basado en actividades, logrando de esta manera una eficiencia en los procesos que se espera decante en mejores resultados económicos y financieros.

Plan de implementación

En este apartado se desarrolla la planificación respecto a la formalización de una estructura de costos ABC para A.J. & J.A Redolfi S.R.L. con el fin de conferirle una mayor organización, parametrización y evaluación dentro del área de logística y depósito. La misma se configuró partiendo del análisis situacional y de la problemática expuesta en el diagnóstico, es decir la falta de una estructura de costos que incide en el desempeño del área en cuestión y en el cumplimiento de las metas de rentabilidad.

Objetivo general

Diseñar un costeo por actividades ABC para el área de logística y depósito de la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L. con el fin de optimizar el funcionamiento y tomar decisiones asertivas para el año 2021.

Objetivos específicos

- 1) Identificar y mapear las actividades relacionadas a las operaciones de abastecimiento y almacenamiento.
- 2) Analizar y clasificar los costos operativos de la empresa con el fin de contar con una apreciación sobre la carga de costos que tienen las actividades que llevan adelante.
- 3) Definir el consumo que tiene cada costo para cada una de las actividades que agregan valor en las operaciones de la empresa.

Alcance

Para la definición del alcance se tomaron 3 ejes, siendo estos el alcance a nivel organizacional, a nivel geográfico y a nivel temporal. Respecto al nivel organizacional, se ha establecido el plan para ser aplicado a la casa matriz de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., afectando al área de logística y depósito. Respecto al alcance geográfico, el plan de implementación se encuentra diseñado para ser aplicado en la casa matriz de la empresa, ubicada en este caso en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Por último, el alcance temporal se ha dividido en dos etapas, por un lado la etapa de diseño y planificación, y por otro lado la etapa de implementación y posterior control. La primera de ellas se establece para ser desarrollada durante los meses de Septiembre del 2021 hasta el mes de Octubre del 2021. En tanto que la segunda etapa, es decir la implementación y control fue establecida para realizarse desde Noviembre hasta Diciembre del año 2021.

Recursos

En este punto se listan los recursos que serán requeridos para llevar adelante la materialización del plan. Al determinar los recursos involucrados en la planificación e implementación de la propuesta, se pudo confeccionar un presupuesto, el cual corresponderá a la inversión que deberá realizar A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. para poder aplicar la mejora planteada.

Recursos Humanos

- Contratación de una Contadora Público externo para el diseño de la estructura de costos.
- Socios directivos.
- Mandos medios del área de logística y depósito.
- Operarios que se desempeñan en el área de logística y depósito.

Recursos Materiales

- Computadora.
- Acceso a internet.
- Sala de reuniones/convenciones.
- Proyector para realizar presentaciones.
- Artículos de papelería y librería para realizar el relevamiento de actividades.
- Planilla de nómina de empleados operarios.
- Manual de procedimientos del área de logística y depósito.
- Listado de productos y mercadería en existencia.
- Acceso al sistema de gestión interno.
- Diseño de un manual de capacitaciones.

Tabla 3: Presupuesto

Recurso	Presupuesto
Computadora	\$ 90.000
Acceso a internet	\$ -
Proyector	\$ 15.000
Sala de reuniones/convenciones	\$ -
Artículos de papelería y librería	\$ 5.000
Honorarios profesionales	\$ 59.400
TOTAL	\$ 169.400

Fuente: elaboración propia en base a honorarios de CPCE.

Acciones a desarrollar

Con el fin de aplicar de manera correcta la estructura de costos ABC para el funcionamiento del área de logística y depósito, se han planificado las diferentes acciones que deben llevarse adelante con el fin de materializar las herramientas que se encontrarán dispuestas para que la empresa pueda hacer uso de la misma a fin de que se optimicen los procesos, se logre disminuir los costos, y se generen las condiciones propicias para cumplir con los objetivos de la dirección, en este caso el aumento de la rentabilidad.

Acción 1: Relevamiento del área de logística y depósito

El primer paso a realizar será el reconocimiento del área de trabajo, en este caso del depósito, identificando las ubicaciones de los diferentes productos y el flujo de trabajo. Además, en dicha etapa se realizará un relevamiento de las funciones que son llevadas adelante por los operarios, identificando las inconsistencias que existan al momento de aplicar sus diferentes actividades. Al mismo tiempo se deberá acceder al sistema de gestión de la empresa para verificar cómo se encuentran registrando los costos relacionados al área de logística y depósito. Este proceso permitirá mapear las actividades relacionadas al abastecimiento y almacenamiento de la mercadería dispuesta para la distribución.

Acción 2: Clasificación de costos operativos del área de logística y depósito

El segundo paso, se basará en la clasificación de los costos operativos de la empresa, pudiendo establecer la carga que cada uno de los costos tienen sobre las actividades que son desarrolladas dentro del área de logística y depósito.

Acción 3: Definición del consumo de cada costo según actividades

Una vez realizada la clasificación de los costos operativos, se definirá el consumo que tiene cada costo para las diferentes actividades desarrolladas dentro del área de logística y depósito, procurando confeccionar la estructura de costos para optimizar el funcionamiento de dicha área.

Acción 4: Materialización de la estructura de costos

Luego, se realizará la materialización de la estructura de costos, incorporando las mejoras dentro del sistema de gestión del área de logística y depósito con el fin de que se apliquen de manera correcta y se cumplan con los objetivos planeados.

Acción 5: Capacitación al personal del área de logística y depósito

Por último, se realizará una capacitación a los empleados del área de logística y depósito para que los mismos puedan interiorizar los cambios que se buscan implementar. En la misma se explicará el proceso realizado, las acciones que cada responsable debe llevar adelante, los métodos de registración y la importancia de aplicar este tipo de intervención. La idea es concientizar a los colaboradores a la vez que se realice un proceso óptimo en cuanto al funcionamiento del área, lo cual traerá beneficios para la empresa.

Acción 6: Implementación

Una vez se haya realizado la materialización del nuevo costeo ABC para el área de logística y depósito, y habiendo capacitado al personal, se procederá a implementar el plan, esperando un correcto funcionamiento del área que permita cumplir con los objetivos de la misma y de la organización.

Tabla 4: Diagrama de Gantt

	Meses	sep-21				oct-21				nov-21				dic-21				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Acciones a desarrollar	Acción 1	Relevamiento de actividades																
		Clasificación de las actividades																
	Acción 2	Relevamiento de costos																
		Clasificación de los costos																
	Acción 3	Definición del consumo de cada costo según actividades																
	Acción 4	Materialización del costeo ABC																
	Acción 5	Diseño de capacitaciones																
		Implementación de capacitaciones																
	Acción 6	Implementación del plan																

Fuente: elaboración propia.

Desarrollo de la propuesta

Contando con la exposición de las acciones, se procede a realizar la materialización de las mismas para contar con el costeo ABC para el área de logística y depósito.

Acción 1: Relevamiento y clasificación de actividades

Procesos de abastecimiento:

- Recepción de pedidos por parte de las sucursales de Redolfi a la casa matriz.
- Verificación de la fecha en la cual se realiza el pedido.
- Definición del día y horario en el cual se realizará el envío del pedido.
- Verificación en sistema de gestión sobre las existencias de productos.
- Determinación de la cantidad de mercadería a comprar a los proveedores.

Recepción de la mercadería:

- Verificación de la aceptación de los pedidos con los proveedores.
- Espera a la fecha y horario de recepción de productos enviados por proveedores.
- Llegada de los proveedores.
- Verificación de remitos y contra factura.
- Descarga de mercadería del camión.
- Clasificación de la mercadería en pallets.
- Verificación de la calidad de los pedidos enviados por los proveedores.
- Generación de informes respecto a roturas o mal estado de productos al proveedor.
- Desplazamiento de productos a los racks correspondientes en el área de depósito, verificando tipo de producto y código de racks para su fácil interpretación.

Comercialización de los productos:

- Recepción de los pedidos de clientes.
- Verificación en stock del producto.
- Definición de día y horario de envío al cliente.
- Clasificación de los productos en pallets para su destino.
- Carga del camión.
- Envío a clientes.

Actividades relevantes a considerar dentro del área de logística y depósito:

- 1) Descarga del camión.
- 2) Etiquetado.
- 3) Almacenamiento.
- 4) Manipulación y embalaje.
- 5) Carga del camión.
- 6) Preparación de la ruta de envío X.
- 7) Transporte a Cliente X.

Acción 2: Relevamiento de costos y clasificación.

El segundo paso se basa en realizar el relevamiento y clasificación de los costos. En este caso, se trata únicamente de costos fijos y variables debido a que no existen costos relacionados a la fabricación o elaboración de bienes, sino que los mismos se decantan de las actividades basadas en la recepción, almacenamiento y distribución, es decir de costos operativos.

Costos fijos:

- Sueldos y jornales: \$ 32.200.217 (empleados totales: 170).
- Cargas sociales: \$ 11.845.059 (empleados totales: 170).

Costos variables:

- Uniforme: \$ 493.733 (empleados totales: 170).
- Combustible: \$ 8.109.293 (camiones totales: 20 unidades).
- Embalaje: \$ 3.179.419 (cantidad de pallets preparados: 30 pallets por camión).

Dentro del área de logística y depósito de la casa central de la empresa en James Craik existen 7 empleados que se encargan de las actividades de carga, manipulación y descarga de camiones).

Contando con estos datos, entonces la clasificación y estructura de costos del área de logística y depósito queda de la siguiente forma:

Tabla 5: Estructura de costos del área de logística y depósito

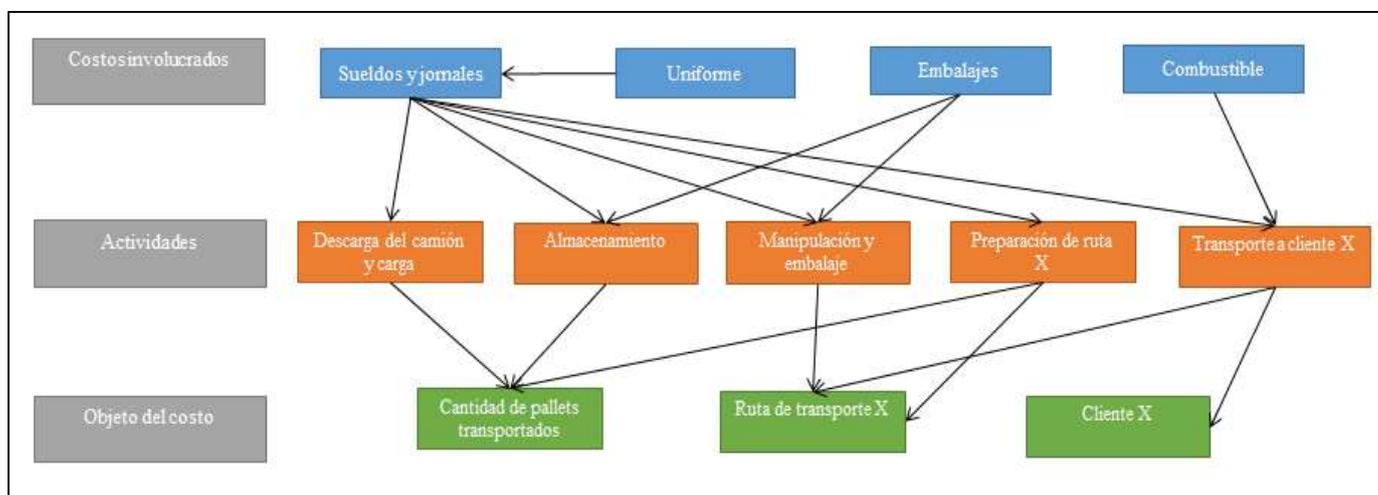
Clasificación	Costos	Importe total	Cantidad total	Cantidad según área	Costo (\$) unitario
Fijos	Sueldos y jornales	\$ 32.200.217	170	7	\$4.600.031
	Cargas sociales	\$ 11.845.059	170	7	\$1.692.151
Variables	Uniforme	\$ 493.733	170	7	\$ 70.533
	Combustible	\$ 8.109.293	20	20	\$ 405.465
	Embalaje	\$ 3.179.419	600	30	\$ 105.981
Totales		\$ 55.827.721			\$6.874.161

Fuente: elaboración propia

Acción 3: Definición del consumo de cada costo según las actividades

Contando con la clasificación de las actividades y la clasificación de los costos, se pasan a determinar los objetos del costo para luego definir en concreto la materialización del costeo ABC para el área de logística y depósito.

Ilustración 1: Mapeo de costos, actividades y objeto del costo



Fuente: elaboración propia

Tabla 6: Resumen del mapeo

Costos	Actividades	Actividades	Objeto del costo
Sueldos, jornales y cargas sociales	Descarga y carga del camión	Descarga y carga del camión	Cantidad de pallets transportados
	Almacenamiento	Almacenamiento	Cantidad de pallets transportados
	Manipulación y embalaje	Manipulación y embalaje	Ruta de transporte X
	Preparación de la ruta X	Preparación de ruta X	Cantidad de pallets transportados
	Transporte al cliente X	Transporte a cliente X	Ruta de transporte X
Uniformes	Descarga y carga del camión		Ruta de transporte X
	Almacenamiento		Cantidad de pallets transportados
	Manipulación y embalaje		Ruta de transporte X
	Preparación de la ruta X		Cantidad de pallets transportados
	Transporte al cliente X		Ruta de transporte X
Embalajes	Almacenamiento		Cantidad de pallets transportados
	Manipulación y embalaje		Ruta de transporte X
Combustible	Transporte al cliente X		Cantidad de pallets transportados

Fuente: elaboración propia

Acción 4: Materialización del costeo ABC para el área de logística y depósito

Habiendo realizado la clasificación de las actividades, de los costos y de los objetos de costo, se presenta a continuación el costeo ABC para el área de logística.

El detalle del cálculo de los costos de cada una de las actividades y objetos de costo se encuentra en el Anexo 1.

Tabla 7: Costeo ABC por viaje

Actividad	Consumo de sueldos, jornales y cargas sociales	\$	Uniformes	Embalaje	Combustible	Total por viaje
Descarga y carga	1 hora	\$ 82,21	7	0	0	
Almacenamiento	1 hora	\$ 82,21	0	0	0	
Manipulación y embalaje	30 minutos	\$ 41,11	0	30 pallets	0	
Preparación de la Ruta X	30 minutos	\$ 41,11	0	0	0	
Transporte a cliente X	2 horas	\$ 164,42	0	0	50 km	
Costos por viaje		\$ 411,05	\$ 1,26	\$ 3.533	\$ 4.500	\$ 8.445

Fuente: elaboración propia

Evaluación y control

En este punto, se describe la herramienta que será empleada para evaluar y controlar el correcto funcionamiento y aplicación del plan de implementación. En concreto, se ha realizado

una grilla de verificación tipo *check list*, en donde se especificará si las acciones se han realizado a tiempo o si existió algún desperfecto que dilató el proceso de relevamiento, clasificación y diseño de la estructura y el manual de políticas de gestión.

Tabla 8: Grilla de evaluación

Acciones a evaluar	Logrado	No Logrado	Fecha estimada
Relevamiento de actividades	✓		
Relevamiento de flujos de procesos	✓		
Relevamiento de ubicación de productos en depósito	✓		
Relevamiento de funcionamiento de sistema de gestión	✓		
Relevamiento de funciones	✓		
Relevamiento de costos	✓		
Confeción de estructura de costos	✓		
Diseño de las capacitaciones		Por realizar	1° y 2° semana de diciembre
Implementación de las capacitaciones		Por realizar	3° semana de diciembre
Implementación		Por realizar	4° semana de diciembre

Fuente: elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

En este trabajo se ha abordado a la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. partiendo de un análisis situacional en donde se ha advertido que la misma carece de la formalización de una estructura de costos para sus operaciones. Se realizó un enfoque sobre el área de logística y depósito a los fines de establecer un costeo por actividades con el fin de optimizar su funcionamiento, permitiendo contar con datos e información contable objetiva a los fines de tomar decisiones certeras que permitan mejorar el funcionamiento de sus operaciones más fundamentales.

En este sentido, se estableció un proceso para relevar las actividades vinculadas al área de logística y depósito, además de la clasificación de sus costos, definiendo el costeo de la misma desde un sistema basado por actividades o también conocido como ABC.

Se espera que este plan le permita a la organización contar con un ordenamiento de sus procesos al mismo tiempo que se logre generar una mayor afinidad en sus actividades que agregan valor a los servicios ofrecidos, en este caso la distribución de mercadería para sus clientes corporativos.

Se ha observado también que la empresa no ha logrado cumplir con sus metas corporativas, las cuales se fundamentan en aumentar escalonadamente su rentabilidad, en donde la falta de un criterio de costos juega un papel en contra a la hora de permitirse una mejora en su desempeño económico. En este sentido, se considera que con la aplicación del plan la empresa logre mejorar su funcionamiento, generando de esta manera una mejora en los rendimientos de la empresa.

Como recomendaciones para la organización se plantea en primer lugar desarrollar el costeo ABC para el resto de las áreas dentro de su organigrama, lo que permitirá establecer un mayor orden y la toma de decisiones bajo parámetros claros.

Otra de las recomendaciones surge en la necesidad que tienen la empresa para realizar un monitoreo constante en sus costos, en donde a partir de una correcta formulación y en base a indicadores específicos pueda realizar un seguimiento y evaluación, estableciendo las acciones de mejora que posibiliten la disminución de costos que no agregan valor y de esta manera aumentar la rentabilidad organizacional.

Bibliografía

- BBVA (2021). *Cinco tecnologías a tener en cuenta durante el 2021*. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/tecnologia/innovacion/cinco-tecnologias-2021/>
- BCRA (2021). *Relevamiento de expectativas de mercado, abril 2021*. Disponible en: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210430%20Resultados%20web.pdf>
- Cibrán Ferráz, P. Prado Román, C. Crespo Cibrán, M. Huarte Galbán, C. (2013). *Planificación financiera*. España: Editorial ESIC.
- Hill, C. Jones, G. Schilling, M. (2015). *Administración estratégica, un enfoque gerencial*. México: Editorial McGrawHill.
- Horngren, C. Datar, S. Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. México: Editorial Pearson Educación.
- INDEC (2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos, segundo semestre del 2020*. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf
- INDEC (2021). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas, febrero 2021*. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_218D70AB9EA2.pdf
- Malla, L. Narváez, C. Erazo, J. (2019). *La determinación de costos a través de la metodología ABC/ABM como opción estratégica en la industria de servicios portuarios*. Disponible en: <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/273>
- Ministerio de Seguridad de la Nación (2021). *Modificación a la Ley de Impuesto a las Ganancias*. Disponible en: <https://acortar.link/97rBc>
- Ramos, E. Pardo, L. Portocarrero, Y. (2020). *El sistema de costos ABC como estrategia para la toma de decisiones empresariales*. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-178.pdf>

- Santander (2021). *Cómo la RSE puede potenciar tu Pyme*. Disponible en: <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/rse-y-sustentabilidad/como-la-rse-puede-potenciar-tu-pyme>
- Santander Trade (2021). *Argentina: política y economía*. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Santillana González, J.R. (2015). *Sistemas de control interno*. México: Editorial Pearson.
- Thompson, A. Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: Editorial McGrawHill.
- Torres Salazar, G. (2011). *Contabilidad, costos y presupuestos*. Buenos Aires: Editorial Thomson Reuters.

Anexo

Anexo 1: Detalle de cálculo de costo para actividades

		horas
HORA DE	1 empleado	48 semanales
SUELDOS	1 empleado	192 mensuales
Y CARGAS	192 hs mensuales	\$ 15.784
SOCIALES	1 hs	\$ 82,21
	30 minutos	\$ 41,11

		horas
Uniformes	1 empleado	48 semanales
	1 empleado	192 mensuales
	192 hs mensuales	\$ 242
	por empleado	\$ 1,26

Embalaje	30 pallets	\$ 105.981
	1 pallets	\$ 3.533

Combustible: Rendimiento	Rendimiento: 10km	1 litro de combustible
	Precio del litro de gasoil	\$90
	50 km	50 litros de gasoil
	50 km	\$ 4.500,0