

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

A. J. & J. A. Redolfi SRL

Análisis y diseño de la estrategia de costos del

Departamento de Almacén y Logística

Analysis and design of the cost strategy of the

Warehouse and Logistics' Department

Autor: Matías Nicolás Musuruana

DNI: 32.831.684

Legajo: VCPB07606

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Paraná, Entre Ríos

Argentina, noviembre 2022

Índice

| | |
|--|----|
| Índice..... | 2 |
| Resumen..... | 3 |
| Abstract..... | 4 |
| Introducción | 5 |
| Análisis de situación | 8 |
| Descripción de la situación | 8 |
| Análisis de contexto | 9 |
| Diagnóstico organizacional..... | 11 |
| Análisis específico..... | 13 |
| Marco Teórico..... | 16 |
| Contabilidad de Costos..... | 16 |
| Costos de inventarios | 17 |
| Técnicas de medición de costos | 17 |
| Control..... | 18 |
| Método ABC de Inventarios | 18 |
| Diagnóstico y Discusión | 20 |
| Declaración del problema..... | 20 |
| Justificación..... | 20 |
| Discusión..... | 21 |
| Plan de implementación | 22 |
| Objetivos | 22 |
| Alcance..... | 23 |
| Recursos involucrados..... | 23 |
| Acciones concretas que desarrollar | 24 |
| Marco de tiempo..... | 25 |
| Desarrollo de la propuesta..... | 25 |
| Evaluación o medición de la propuesta..... | 26 |
| Conclusiones | 28 |
| Recomendaciones | 29 |
| Bibliografía | 30 |

Resumen

Este reporte de caso analiza la situación actual de la empresa distribuidora A. J. & J. A. Redolfi SRL, localizada en la provincia de Córdoba y con más de 50 años de trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios. Mediante herramientas como FODA, PESTEL y un análisis minucioso de los Estados Contables de la empresa, se identifica la necesidad de mejorar la gestión de stock del Departamento de Almacén y Logística, debido a la desactualización de las herramientas con las que trabajan actualmente, lo cual repercute en la economía de la empresa y en la relación con sus clientes.

Como consecuencia de esta situación se propone la adquisición de un software de gestión de inventario para optimizar la estructura de costos de la empresa. Un mejor uso de los espacios del centro de distribución ayudará a mejorar los costos de inventarios tales como faltante de productos, pérdidas por vencimiento, rotura de mercadería, sobrestock. Además, permitirá disminuir el capital inmovilizado que tiene la empresa en el rubro bienes de cambios, un rubro que para las empresas del sector es muy importante poder controlar. Estas acciones también repercutirán en una mejora de los procesos internos entre el centro de distribución y las distintas sucursales.

Con la propuesta se estiman reducciones importantes en los costos de la empresa en el corto plazo, situación que puede ayudar a generar nuevas inversiones.

Palabras claves: Costes, Inventario, Bienes de Cambio, Capital.

Abstract

This case report analyzes the current situation of the distribution company A. J. & J. A. Redolfi SRL, located in the province of Cordoba and with more than 50 years of experience in the wholesale sector of food products. Through tools such as SWOT, PESTLE and a deep analysis of the company's Financial Statements, it was identified the need of improving the Warehouse and Logistic department's stock management , due to the outdated tools being used, what affects the company's economy and the relationship with customers.

As a consequence of this situation, it's proposed the acquisition of inventory management software to optimize the cost structure. Better use of the distribution center spaces will help improve inventory costs, such as missing products, lost due to expiration, merchandise break, or overstock. In addition, it will allow the company to reduce the immobilized capital in the inventory category, definitively a focus area for the companies in the sector. These actions will also show an impact improving the internal processes between the distribution center and the different branches.

This proposal estimates significant short term cost reductions, what could help to receive new investments.

Keywords: Costs, Inventory, Exchange realty, Capital.

Introducción

El Departamento de Almacén y Logística es un área que se encuentra estructurada y planificada para llevar a cabo funciones de almacenamiento, tales como recepción, custodia, conservación, control y expedición de mercancías y productos, entre otros. Dicho departamento es el encargado de regular los flujos de existencias, los que impactan directamente en la economía de la empresa, aún más en distribuidoras.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL desarrolla sus actividades desde hace más de 50 años en el sector mayorista, comercializando principalmente productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería.

Desde el Centro de Distribución principal, ubicado en la localidad de James Craik, se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial, situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En todas las sucursales, excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de venta mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia.

La compañía cuenta con 140 empleados distribuidos en los sectores de Compras, Administración, Depósito, Logística, Ventas, entre otros; evidenciando la amplia y compleja distribución de su personal y tareas que se desarrollan en cada una de las áreas.

En el entorno actual, cada vez más competitivo y con menores márgenes, las organizaciones buscan continuamente oportunidades de mejora para poder competir. En este sentido, cada vez son más conscientes de la importancia de la gestión de almacenes y logística como parte esencial a la hora de aportar más valor a sus clientes y reducir sus costos.

En una empresa como A. J. & J. A. Redolfi SRL, que se dedica a distribuir productos perecederos y no perecederos, resulta muy importante estudiar el stock y su rentabilidad. Esto posibilita determinar cuáles son los productos que contribuyen en mayor medida a la rentabilidad de la empresa, como así también definir estrategias adecuadas de precios y fidelización a clientes; permitiendo apuntalar ventas y optimizar la gestión de compras, almacenes y logística, con su consecuente reducción de costos, gastos y optimización de las inversiones.

La carencia de una visión global de los procesos logísticos por parte de la empresa está generando ineficiencias, ya que tanto la información como los productos no fluyen correctamente. Estas situaciones, que podrían ser evitadas, se intensifican aún más cuando los

soportes informáticos no son los adecuados, conduciendo a elevar los costos, generar pérdidas, tomar malas decisiones, entre otras situaciones indeseadas. Esto repercute en la organización generando un desgaste tanto interno, como con los clientes.

Los soportes informáticos son una herramienta fundamental que permite a quienes toman las decisiones tener acceso inmediato a la información, usarla y comunicarla. El objetivo principal del sistema de información contable en las empresas es facilitar el registro contable de las operaciones que se efectúan en las mismas de una manera más fácil y cómoda, de esta manera se evita que la empresa, a través de los sistemas de información, realice registros de forma manual. En relación con este aspecto, tomamos los aportes del autor Mejía Henao (2009) quien, desde la perspectiva tecnológica en Administración de Empresas, postula que más allá de las capacidades propias de la tecnología de las computadoras, es necesario contemplar, para su efectividad, la implementación de sistemas y programas que hayan sido diseñados de acuerdo con los requerimientos.

Invertir en tecnología dura también implica invertir en tecnología blanda. No sólo se trata de invertir en el soporte informático, sino también en la capacitación de las personas que estarán a cargo de los mismos. Se debe preparar a las personas para hacer de la tecnología dura el elemento estratégico de diferenciación en estos tiempos cambiantes de competitividad. Esto se destaca en la investigación del colombiano Jiménez Sánchez (2016) de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, quien afirma que:

Implementar e identificar un sistema de costeo como herramienta gerencial para la toma de decisiones, es fundamental no solo para las finanzas de la empresa, sino también para la planeación y control de los procesos, logrando una mejora en rendimiento dentro de las estructuras que fundamentan su desarrollo empresarial (P. 25).

A. J. & J. A. Redolfi SRL es una empresa con más de 50 años de vida, que debido al paso del tiempo se debió transformar para estar a la altura de las circunstancias actuales y situaciones futuras. Al respecto de estos cambios en el mundo empresarial, Gómez Molina y Contreras Gutiérrez (2018), desde la Especialización Gerencia Financiera de la Universidad Libre de Colombia, manifiestan “el nuevo entorno exige una información más precisa sobre los costos y la forma de proceder en cuanto a actividades, procesos, productos, servicios y clientes de la organización” (P. 6).

Las actividades operativas transforman los recursos en bienes y servicios. El propósito principal de la contabilidad es medir el costo vinculado al flujo de recursos en el proceso de transformación. Estas herramientas informáticas están generando un interés creciente en las organizaciones de todo el mundo por su potencial para aumentar la productividad, reducir costos en plazos muy cortos y mejorar la satisfacción del cliente. A esto lo desarrollan Iacono, Bustos y Chiaradia (2018) en su trabajo de investigación de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de San Martín, centrando su análisis en “mejorar los procesos de negocio y asegurar que se realicen, de la manera más eficiente y eficaz, todas aquellas actividades críticas” (P. 18).

Esta mejora en los procesos se complementa con uno de los objetivos de la administración de costos: servir de apoyo a la gestión de la planificación al proporcionar información necesaria de los costos que permita la evaluación de las actividades, así como la planificación futura. Esto ayuda a la gerencia a tomar decisiones, a planificar y a controlar la empresa, tal como lo indica Chiappai (2012) en el Trabajo Final de Grado de Contador Público de la Universidad Siglo 21, donde afirma que “las empresas buscan lograr lo que se llama la retroalimentación entre la planeación y el control” (P. 10).

A partir de los antecedentes presentados recuperamos aportes de diversas áreas: Informática, Ingeniería, Administración, entre otras, los cuáles sirven de base para este trabajo, con un enfoque desde los conocimientos de las Ciencias Económicas.

Los costos de una empresa son a menudo producto de decisiones históricas sobre procesos que no se han actualizado a la misma velocidad que el desarrollo del negocio. Existen fórmulas para reducir los costos de un negocio sin sacrificar el crecimiento. La base es la revisión de los procesos operativos de la empresa: política retributiva del personal, gestión de compras, gestión de almacén, logística, energía, entre otros.

Establecer un plan de reducción de costos en una empresa se basa en tres conceptos claves: detectar, prevenir y eliminar aquellos procesos que no aportan valor al sistema, buscando un mejor uso de los recursos disponibles, dimensionándolos de acuerdo con los niveles de actividad necesarios e impactando en la reducción de los costos.

En A. J. & J. A. Redolfi SRL surge la necesidad de incorporar un sistema informático para administrar los inventarios, ya que, debido a su gran cantidad de productos, es difícil de coordinar y gestionar las demandas de sus clientes en tiempo y sin la necesidad de tener un stock alto de productos sin movimiento, generado por compras inoportunas a sus proveedores. El principal objetivo debe ser la reducción al mínimo posible de los niveles de existencias, sin entorpecer el normal funcionamiento comercial de la empresa.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La gran inversión realizada en la nueva planta de distribución de James Craik genera amplias ventajas, desde la infraestructura en sí, hasta la posibilidad de concentrar muchas de las actividades en un único lugar. Sumado a esto, su amplia y variada flota de vehículos ayuda a conectar cada uno de las sucursales con la nueva planta, generando rapidez y eficacia en la respuesta a sus demandas.

La reputación de la empresa es muy fuerte a nivel provincial, teniendo sucursales en las principales ciudades de la provincia de Córdoba. Además, el acceso a líneas de productos de forma directa, a través de representaciones, hace que su oferta sea muy importante y competitiva frente a otras empresas del rubro.

Sin embargo, la inexistencia de un sistema contable para llevar adelante el manejo de stock genera retrasos como consecuencia de no disponer de los productos al momento que los necesita el cliente, como así también ocasiona pérdidas por vencimiento de los productos o rotura de mercadería. Una de las fuentes de ingresos más importante para una empresa surge de su inventario de mercadería, en especial en empresas distribuidoras donde la inversión es superior al 50% del total de activos. Un mal inventario puede ser costoso para la organización.

La distribuidora debe realizar un seguimiento de su stock de mercadería para poder cumplir con sus clientes en todo momento. No solo cumplir con la entrega de mercadería en tiempo y forma, sino también con proveer precios a sus clientes en lo inmediato, lo que actualmente en la empresa se ve imposibilitado.

Otro problema que ocasiona esta falta de procesos informáticos es que la contabilidad es llevada por un tercero, generando que las decisiones no se tomen con información actualizada. Una mirada integral de lo que está ganando o perdiendo la empresa, permitirá identificar dónde realizar ajustes a su presupuesto o inversión, de lo contrario perderá oportunidades de negocio y de crecimiento.

En definitiva, con la aplicación de un sistema informático óptimo, la empresa podría optimizar sus costos, generando un mejor uso de la capacidad de la planta de distribución en James Craik, junto con el aumento de la rentabilidad de la empresa.

Análisis de contexto

A través del análisis PESTEL se observa el contexto en el que se desarrolla la empresa, siendo útil para la creación de estrategias, aprovechamiento de oportunidades o actuación frente a los posibles riesgos.

En lo que se refiere a factores políticos, a pesar de las medidas adoptadas por los gobiernos para hacer frente a la inflación y el aumento del consumo, las mismas han generado incertidumbre, inestabilidad, alta inflación, lo cual se intensificó con la pandemia, afectando negativamente a la economía del país. De hecho, el intenso control de precios sobre los alimentos y el aumento constante del precio de los combustibles hacen que exista un cierto rechazo a la inversión de parte de empresas distribuidoras, ya que esto repercute en los costos de dichas empresas.

Desde el punto de vista de los factores económicos, el aumento de la pobreza, que según informes oficiales llegó al 42% en el segundo semestre de 2020, y, en consecuencia, la pérdida del poder adquisitivo de gran parte de la población argentina, incide directamente en los ingresos de las empresas. Debido a esto, y sumado a los tiempos de pandemia, existe una gran inestabilidad económica en muchas compañías, generando un impacto directamente en las decisiones que deben tomar para prolongar la vida de las mismas.

Por otro lado, la línea de créditos a PYMES a una tasa del 30% anual para inversiones productivas, puede ser oportuna comparada con las expectativas de inflación por encima del 40% anual.

Respecto a los factores sociales, los hábitos de consumo han ido cambiando en estos últimos años, tanto en la calidad de los productos a los que acceden los consumidores como así también al tipo de producto que buscan. La búsqueda de una alimentación más saludable, por un lado, y el aumento del nivel de desocupación por otro, hoy por encima del 11% según datos oficiales, son claves en la transformación de estos hábitos. Esto implica una observación constante respecto del stock y la rotación de ciertos productos, para evitar pérdidas o costos innecesarios.

En cuanto a los factores tecnológicos, los avances de los últimos años hacen que las empresas tengan que estar constantemente innovando y desarrollándose para poder hacer frente a estos cambios. Esta adaptación, no sólo debe ser a nivel de producción, sino también en lo que refiere a su vinculación con los clientes, con la intención de poder estar cerca y ofrecer la información y productos que necesitan en tiempo y forma. El acceso, por parte de los consumidores, a los distintos aparatos digitales genera la posibilidad de obtener todo tipo de

información sobre los productos, lo cual hace que exista una competencia muy fuerte al respecto.

Las tecnologías de la información y la comunicación, son una necesidad más que una opción para el funcionamiento de estas organizaciones relacionadas a la distribución de productos. Pudiendo con ellas cumplir objetivos de productividad del personal, centralizar la gestión de la información, reducir márgenes de errores humanos, automatizar ciertos procesos, entre otras cosas.

Haciendo referencia a los factores ecológicos, la imagen que muestra la empresa respecto de sus nuevas instalaciones y la flota de vehículos, deja entrever que buscan contribuir con el uso adecuado de las maquinarias, sin perjudicar al medio ambiente. Es importante mencionar la Ley 25.675 en su artículo 1, donde se establecen “presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable”.

Los factores legales juegan un papel importante hoy en día, tal es el caso del traslado de su principal centro de distribución a un área fuera del ejido urbano, de acuerdo a la ordenanza municipal. En lo que respecta a higiene y seguridad, según se observa, cumple con la normativa indicada en la Ley 19.587 de forma adecuada.

La Ley 18.284 hace referencia a las normas de producción, elaboración y circulación de alimentos para consumo humano en todo el país. Éstas son exigidas por parte del estado municipal, provincial y nacional.

Todos estos factores afectan en mayor o menor medida en la toma de decisiones de la Organización.

Diagnóstico organizacional

Desde el punto de vista de las fortalezas de la empresa, se pueden mencionar la distribución y representación de marcas conocidas, generando un acceso directo a estos productos, lo cual repercute en la posibilidad de tener precios altamente competitivos y productos de calidad, además del prestigio y posicionamiento que generan estas marcas.

Dentro de estas empresas, se pueden mencionar a 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 General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

La infraestructura y ubicación con la que cuenta la empresa hace que estratégicamente pueda llegar de forma eficiente a las ciudades más importantes de la provincia de Córdoba, tales como Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y la propia ciudad capital.

La relación estrecha que genera con sus clientes hace que supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, comedores y perfumerías, la elijan por sobre otras opciones, ya que conoce detalladamente qué es lo que necesitan. Sumado a esto, el clima laboral de la empresa es agradable, repercutiendo en la posibilidad de poder satisfacer de la mejor manera al cliente.

En cuanto a las oportunidades, el plan de inversión en el centro de distribución generará la posibilidad de adquirir nuevos productos y llegar a nuevos mercados, favoreciendo también el desarrollo local. Esta construcción trae aparejada la posibilidad de mejorar los equipos tecnológicos con que cuenta actualmente. También ayudará a que el personal trabaje en mejores condiciones, ocupándose de tareas que hoy no se están desarrollando, tales como el control del stock, disminución del riesgo de roturas, entre otras.

Respecto a las debilidades, se puede ver claramente la falta de soportes tecnológicos en el área de Administración que estén adaptados e integrados a lo que la empresa hoy necesita. Esto genera un ineficiente control de recepción de materiales, pérdidas de productos por vencimiento o rotura, un mal uso de los espacios dentro del centro de distribución. En relación con los clientes, estos problemas ocasionan demoras en las respuestas a ellos, tanto en sus consultas periódicas como en la entrega de sus pedidos.

Otro aspecto por considerar es la falta de un Área de Recursos Humanos, algo necesario para una empresa de 140 empleados. Esto traería consigo un mayor orden interno, y la

generación de nuevos proyectos, posibilitando una mejor rotación del personal y con ello una capacitación más acorde. Esta apertura ayudaría a brindar una mayor publicidad, alternativas de financiamientos para los clientes, entre otras actividades que podrían desarrollarse si la empresa se encontraría mejor integrada, logrando un acercamiento mayor con sus clientes, actuales y potenciales.

En lo que se refiere a las amenazas, existe una competencia agresiva en el sector. La posibilidad que tienen los clientes de acceder a los productos entre las distintas empresas del rubro, genera cierta incertidumbre a futuro y un estado de alerta continuo.

La situación económica actual del país es otro de los factores que hace difícil poder planificar a largo plazo. La inestabilidad, inflación, pérdida de poder adquisitivo generan dificultades a la hora de tomar decisiones, las cuales repercuten directamente en la vida de la empresa. Los cambios en los hábitos de consumo es otro de los puntos a analizar a futuro, ya que van a repercutir en los tipos de productos a comprar por sus clientes.

Análisis específico

Al hablar de actividad empresarial y balance económico, es imprescindible mencionar los costos. Aunque, en muchos casos, estos son necesarios para lograr ganancias, es imperioso controlarlos, incluso reducirlos y, en algunos casos, evitarlos. En el caso A. J. & J. A. Redolfi SRL, se analizarán los costos más habituales e importantes en el sector de la distribución. Es decir, aquellos relacionados con las finanzas, el personal, el stock y la logística. También se mencionará cómo el uso de herramientas tecnológicas y el análisis de procesos son indispensables para reducir costos en una empresa distribuidora.

Toda empresa distribuidora que quiera ser solvente puede trabajar en reducir sus costos financieros, como ser las cuentas por cobrar impagas a corto/mediano plazo. Entregar productos a los clientes, y postergar el cobro de los mismos, implica costos para la empresa. Una correcta gestión del control de riesgos puede representar una reducción de costos importantes.

Respecto a los costos del personal, la contratación de nuevos empleados, como así también la formación de los mismos, demandan tiempo y recursos. Contar con un área poco efectiva va en detrimento de la rentabilidad de la empresa. Una buena política de retribución, un correcto programa de formación y el uso de herramientas acordes al área, impactarían en la reducción de los costos de este tipo.

En el sector de stock y logística, es esencial dedicar tiempo a analizar e identificar situaciones que no aporten valor directo al cliente. Estas situaciones deben automatizarse. En este sentido, la tecnología juega nuevamente un papel importante. Optimizar éstas tareas permite que pueda dedicarse más tiempo a mejorar las condiciones de compra, potenciar los servicios al cliente, e incluso identificar nuevas oportunidades de negocios.

En A. J. & J. A. Redolfi SRL, la asignación de los costos se realiza sin tener una estructura conceptual y/o técnica consistente, lo cual genera que en la determinación de los costos directos e indirectos de compra no se identifiquen los mismos, ni permita pensar estratégicamente o hacer gestión de costos para determinar el valor de la mercancía comprada y vendida.

Al hablar de costos, es necesario poder agruparlos para su análisis. De acuerdo a la identificación con un departamento o actividad, los costos podemos diferenciarlos en directos e indirectos dentro del Departamento de Almacén y Logística. Y dentro de cada categoría, analizaremos los costos fijos y variables que correspondan.

En el caso de los costos directos, dada la información de los Estados Contables, se pueden identificar los costos de ventas, los cuales ascienden a \$147.429.627,44 y dentro de esta categoría, corresponden a costos variables.

Respecto a los costos indirectos, debido a la imposibilidad de asemejar detalladamente la incidencia de cada costo en el proceso, los mismos se forman por el 80% del costo correspondiente a sueldos y jornales, cargas sociales, uniforme y equipos, inmobiliario y automotores, electricidad, telefonía y comunicaciones, servicios médicos, mantenimiento de bienes de uso, combustibles automotores, seguros y gastos generales, fletes y embalajes, lo cual alcanza un total de \$65.698.885,63. Este porcentaje arbitrario se basa en la cantidad de vehículos que tiene la empresa y en la cantidad de personal afectado al Departamento de Almacén y Logística, dos ítems que son importante en los costos de la empresa.

Dentro de la categoría de costos indirectos, y siguiendo con el mismo análisis, se clasifican en costos fijos y variables dentro del Departamento de Almacén y Logística. Aquí podemos observar como los costos fijos alcanzan el valor de \$51.293.556,00, mientras que los costos variables ascienden a \$14.405.329,63.

Estos valores muestran como más del 69% corresponde a costo directo y variables, exponiendo lo transcendental que son estos costos para la empresa. Con un adecuado control de stock, dichos costos podrían reducirse y generar nuevas oportunidades para la empresa.

Respecto a los costos indirectos, al buscar mejorar el sistema de stock, indirectamente van a impactar en ciertos costos fijos y variables que se encuentran fuertemente vinculados.

Departamento Almacen y Logistica

| | | |
|---------------------------------|--------------------------|------|
| + Costos Directos | \$ 147.429.627,44 | 69% |
| - <u>Costos Fijos</u> | \$ - | 0% |
| - <u>Costos Variables</u> | \$ 147.429.627,44 | 100% |
| Costo de Ventas | \$ 147.429.627,44 | |
| | | |
| + Costos Indirectos | \$ 65.698.885,63 | 31% |
| - <u>Costos Fijos</u> | \$ 51.293.556,00 | 78% |
| Sueldos y Jornales | \$ 25.760.173,60 | |
| Cargas sociales | \$ 9.476.047,20 | |
| Uniformes y equipos | \$ 394.986,40 | |
| Inmobiliario y automotores | \$ 533.642,40 | |
| Electricidad | \$ 4.768.409,60 | |
| Telefonia y comunicaciones | \$ 308.079,20 | |
| Servicios medicos | \$ 263.751,20 | |
| Mantenimiento Bs. de uso | \$ 8.711.388,00 | |
| Seguros generales | \$ 1.077.078,40 | |
| | | |
| - <u>Costos Variables</u> | \$ 14.405.329,63 | 22% |
| Fletes | \$ 1.765.916,80 | |
| Combustibles automotores | \$ 6.487.435,13 | |
| Gastos generales | \$ 3.608.442,50 | |
| Embalajes | \$ 2.543.535,20 | |
| | | |
| Total de Costos del Dpto | \$ 213.128.513,07 | |

Grafico. Elaboración propia - EECC al 31/12/2018

El sobre stock y los materiales obsoletos impactan directamente en los costos, y por consiguiente en los márgenes de ganancia de la empresa. El envío de los productos desde el centro de distribución a las distintas sucursales debe ser analizado para evitar traslados insignificantes, que ocasionen costos innecesarios.

Al desarrollar un sistema de costos se facilita el análisis de la información, desde la compra de los productos hasta la venta de los mismos. Dicha información puede ser utilizada para identificar las variaciones significativas que se dan en las diferentes etapas de los procesos, y con ello gestionar medidas correctivas en el momento indicado. Para poder hacer frente a este escenario se deberá contar con información financiera, sistemas que puedan determinar con mayor precisión el valor de los productos, y datos que permitan fijar metas e indicadores de gestión, generando así una efectiva administración de los recursos.

Marco Teórico

En un mercado creciente y competitivo toda empresa necesita estar actualizada, buscando crecimiento y competencia, siendo importante el incremento de controles tanto tributarios como legales, lo que influye en la formación y constitución de la organización. Para lograr ese crecimiento, toda empresa debe tomar como herramienta importante la contabilidad de costos, necesaria tanto para las decisiones internas como para la relación con sus clientes y proveedores.

Una empresa es un sistema de áreas interrelacionadas para lograr un objetivo, las cuales buscan desarrollar las actividades propia de la organización y, a través de ellas, cumplir con el objeto de esta. Es importante que los departamentos funcionen como un sistema en el cual las actividades se conectan para lograr ofrecer un servicio de calidad a sus clientes y generar información confiable para los miembros de la organización.

Cada una de estas áreas genera costos para poder llevar adelante sus actividades. En caso de no ser controlados, los mismos impactan directamente en las finanzas de la empresa. Por otro lado, esos mismos costos, de ser controlados, son un elemento que provee información confiable esencial para la toma de decisiones.

Contabilidad de Costos

La Contabilidad de Costos, según Ramírez Padilla (2004) es un “sistema de información que clasifica, asigna, acumula y controla los costos de actividades, procesos y productos, para facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo”. En otras palabras, es un sistema de información para predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar los costos de compra, distribución, administración y financiamiento.

De acuerdo al tratamiento de los costos según la NIC 2 (2008), el costo de inventario comprende “todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales”.

Costos de inventarios

- **Costos de adquisición:** Comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios.
- **Costos de transformación:** Comprenderán aquellos costos directamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa. También comprenderán una parte, calculada de forma sistemática, de los costos indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados. Son costos indirectos fijos los que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción, tales como la depreciación y mantenimiento de los edificios y equipos de la fábrica, así como el costo de gestión y administración de la planta. Son costos indirectos variables los que varían directamente, o casi directamente, con el volumen de producción obtenida, tales como los materiales y la mano de obra indirecta.
- **Otros costos:** Siempre que se hubiera incurrido en ellos para dar a los mismos su condición y ubicación actuales.

Por otro lado, también se mencionan en la NIC 2 (2008) las técnicas de medición de costos, las que influyen en la utilidad que percibe la entidad

Técnicas de medición de costos

Las técnicas para la determinación del costo de los inventarios, tales como el método del costo estándar o el método de los minoristas, podrán ser utilizados por conveniencia siempre que el resultado de aplicarlos se aproxime al costo.

El método de los minoristas se utiliza a menudo, en el sector comercial al por menor, para la medición de inventarios, cuando hay un gran número de artículos que rotan velozmente, que tienen márgenes similares y para los cuales resulta impracticable usar otros métodos de cálculo de costos. Cuando se emplea este método, el costo de los inventarios se determinará deduciendo, del precio de venta del artículo en cuestión, un porcentaje apropiado de margen bruto. El porcentaje aplicado tendrá en cuenta la parte de los inventarios que se han marcado por debajo de su precio de venta original. A menudo se utiliza un porcentaje medio para cada sección o departamento comercial.

Control

En relación de lo que nos indica Ramírez (2013) respecto del control de los recursos, éste es un instrumento muy importante para el sistema de costos, ya que es necesario para verificarlos y controlarlos, conociéndolos en tiempo real y oportuno. La información que se obtiene de un sistema de costos es de gran importancia en el proceso de control, ya que muestra datos de las actividades ejecutadas y sirve para evaluar los resultados.

Del mismo modo, es necesario conocer cuáles son las características del control en logística que deben aplicar las empresas para asegurar entregas rápidas y sin inconvenientes al cliente. El éxito de muchas organizaciones viene dado por aplicar una logística eficiente.

Método ABC de Inventarios

Ballou (2004) señala que la logística es una parte de la cadena de suministros que se encarga de planificar, ejecutar y controlar el flujo y el almacenamiento de bienes y servicios desde el punto de origen hasta el consumidor final para satisfacer las necesidades de los clientes.

De acuerdo a la definición mencionada podemos identificar las tres funciones principales de la logística: planificación, ejecución y control. En la primera etapa debe entenderse cómo se realizan los pronósticos que no solo permitirán determinar los niveles de ventas que tendrá la empresa, sino que además podremos conocer los requerimientos de materiales para planificar toda la logística de la empresa.

Así también, en cuanto a las funciones de ejecución y de control de la logística, no solamente se debe enfocar en el transporte de los materiales, sino que además es necesario comprender todo lo que conlleva el correcto manejo de materiales al interior de la empresa.

El método de clasificación de inventarios ABC es un sistema para segmentar y organizar los productos de un almacén en base a su importancia, relevancia para la empresa, valor económico, beneficios aportados, rotación generada, etc.

Con la clasificación ABC se pretende priorizar las mercancías de un almacén más importantes para la empresa, como pueden ser los productos con mayor impacto en los beneficios de la organización y las que mayor rotación suponen, en lugar de tratar a todas las referencias por igual o de organizarlas por su tamaño, peso o cantidad.

El origen del método ABC de gestión del stock proviene de la regla del 80/20 o principio de Pareto, según el cual una pequeña parte del total de las cosas es la que contribuye

a la mayor parte de la consecución de los resultados. Aplicando la regla 80/20 a la realidad de la empresa, un 20% del total de referencias, son las que generarían el 80% de los beneficios. Utilizando este principio como base, se pueden seguir diversos criterios para organizar y priorizar esta parte más importante de la mercadería en función de las características de cada empresa.

El método de clasificación ABC utiliza el principio de Pareto para segmentar las mercaderías de un almacén en 3 categorías (A, B y C) en base a su importancia según el criterio elegido, y de esta forma destinar más recursos a las referencias que son clave para la empresa, en este caso las elegidas en el grupo A.

En empresas dedicadas a la distribución, el inventario puede llegar a representar el 75% del capital de la empresa. Es importante poder gestionar de manera adecuada los inventarios de dichas empresas, puesto que esto determinará todas las variables que se tendrán que considerar para que la gestión de los inventarios sea lo mejor posible. Mantener altos niveles de inventarios conlleva a un incremento del costo relacionado a ellos para poder mantenerlos en condiciones óptimas.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

La falta de previsión de las ventas, el gran número de productos que comercializa, la escasa información sobre la demanda, la mercadería obsoleta, la rotura o vencimientos de los productos, son decisiones que generan una falla de control del stock, y en consecuencia un aumento de los costos de A. J. & J. A. Redolfi SRL, los que representan más de un 69% en el Departamento de Almacén y Logística.

Al no tener registros precisos, la empresa no puede optimizar los niveles de inventario. Si los productos con que cuenta la empresa no se mueven a través del proceso de distribución, entonces no se está generando un valor añadido y deben eliminarse del sistema. El exceso de inventario limita el capital de trabajo, ocupando un valioso espacio de almacenamiento, pudiendo volverse obsoleto y dañándose fácilmente.

Justificación

La automatización de todos los procesos de administración de inventario reduce el error manual, aumenta la visibilidad y maximiza la eficiencia. Para una organización con muchos elementos en movimiento, como un mayorista del tamaño de A. J. & J. A. Redolfi SRL, esto resulta fundamental para poder gestionar la logística con agilidad. Las alertas automatizadas permiten notificar acciones basadas en los cambios en la demanda u otros factores.

Mediante el uso de datos fáciles de comprender, junto con las capacidades de análisis, el personal con mayor rendimiento puede planificar y predecir mejor la demanda (lo que mejora el servicio al cliente y reduce los costes), así como notificar cambios en los flujos de trabajo y la combinación de envíos.

Con estas herramientas se agilizan los procesos operativos, se logra un mayor control sobre el stock, se brinda un servicio más eficiente a sus clientes, y sobre todo se genera una optimización de los costos de la empresa, principalmente en los costos directos y variables analizados con anterioridad.

Discusión

Diseñar un sistema de costos para que sea utilizado como herramienta de control, generará una organización más eficiente y eficaz en sus procesos y en el uso de los recursos. Esto no sólo sirve como herramienta para los procesos, sino también como fuente de información para la dirección.

Es esencial que el sistema de gestión de inventario que se elija esté completamente integrado con todas las demás funciones empresariales, tales como compras, ventas, distribución, finanzas, etc. La administración efectiva de inventario requiere acceso instantáneo a datos precisos e informes que los múltiples sistemas desconectados no proporcionan. La transferencia manual de datos entre contabilidad y el departamento de inventario, por ejemplo, es propensa a errores e incrementa el tiempo improductivo.

Aplicar un inventario ABC, donde los artículos estén clasificados en función del aporte económico que le genera a la empresa, ayudará a organizar la distribución de las distintas mercaderías dentro del depósito a partir de su relevancia. Por consiguiente, se pretende disminuir los costos de mantenimiento de los bienes de cambio en el depósito, evitando pérdidas, roturas, vencimiento de mercadería, entre otros.

El control que se ejerce en este sistema se relaciona directamente con el control que se realiza de los costos, ya que, al tener una mejor distribución de los inventarios, los costos de almacenamiento, mantenimiento, vigilancia, pérdidas y obsolescencia se pueden contrastar eficientemente.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una estrategia que permita disminuir los costos relacionados al Departamento de Almacén y Logística para la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL a partir de la adquisición de un software de inventario.

Objetivos específicos

Identificar el funcionamiento de los diferentes procesos del Departamento de Almacén y Logística de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL.

Organizar la mercadería y su ubicación en el Almacén, a fin de poder disminuir el capital inmovilizado y su consecuente costo de oportunidad.

Establecer el sistema de stock de bienes de cambio desarrollado por la empresa mediante la compra de un software del inventario.

Determinar un control de inventario periódico que permita evaluar los costos de la estructura.

Alcance

El plan de implementación, si bien trasciende a las distintas áreas de la organización, se focaliza en el Departamento de Almacén y Logística de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba y su inicio está previsto para el mes de agosto del año 2021.

Recursos involucrados

Los recursos necesarios para poder hacer frente a esta propuesta son los siguientes:

- Software para el control de inventarios (licencia anual) \$240.000
- 3 Lectores de código de barras \$18.000
- Capacitación de personal involucrado \$30.000
- Honorarios Profesionales \$132.210
- Computadora, escritorio y silla serán reubicados de otras áreas, como así también otros muebles necesarios.
- Registros de las mercaderías compradas y vendidas en el último año.

El total de la propuesta arroja un saldo de \$420.210.

Dicha inversión será desembolsada de acuerdo al siguiente cronograma:

- Inversión inicial de \$88.340, correspondiente a compra de licencia mensual, lectores de código de barra, capacitaciones y honorarios iniciales (10 horas a un valor de \$2.034 según CPCECBA).
- Desde el mes 2 y hasta el mes 12 se desembolsará la licencia mensual por software más 5 horas de honorarios profesionales. Haciendo un total mensual de \$30.170 y de \$331.870 al llegar al mes 12. Cumpliendo de esta forma, con lo estipulado en el presupuesto antes mencionado.

Luego del primer año, sólo se abonará la licencia mensual por software. La cuál queda a determinación del precio que establezca el proveedor.

Acciones concretas que desarrollar

Para llevar adelante esta propuesta, se establecen las siguientes tareas en función de los objetivos específicos planteados.

Para dar cumplimiento al primer objetivo:

- Reuniones con encargado del Departamento de Almacén y Logística para conocer la forma actual de trabajo.
- Observación no participante del espacio físico para evaluar la distribución del stock.
- Acceso a documentos contables para analizar las compras y ventas de mercaderías del último año.

Respecto del segundo objetivo:

- Clasificación de los bienes de cambio en cada una de las categorías, según Modelo de Inventario ABC.
- Reubicación dentro del centro de distribución de los productos que se comercializan en función de dicha clasificación.
- Ubicación de computadora y mobiliarios necesarios para el correcto funcionamiento del posterior control de inventarios.

En relación al tercer objetivo:

- Adquisición de licencia de software y 3 lectores de código de barras.
- Instalación de software y hardware adquiridos.
- Carga de mercadería en dicho programa.
- Capacitación del personal dentro de la empresa, a fin de evitar erogaciones por traslados y viáticos.

Para concretar el cuarto objetivo:

- Realización del control de inventario, mediante la comparación del inventario físico con la información que arroje el nuevo sistema instalado.

Como acción final se llevará adelante la implementación de la propuesta presentada a la Empresa.

Marco de tiempo

Para mostrar una óptima utilización del tiempo en el desarrollo de esta propuesta, se exponen las distintas actividades a través del Diagrama de Gantt:

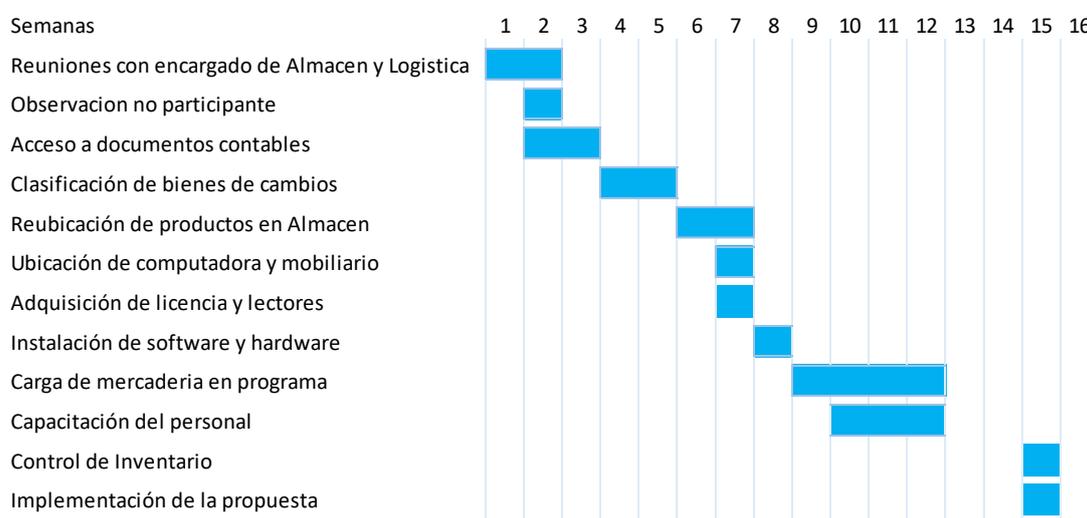


Grafico. Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

A partir del análisis de costos realizado en la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, se diseña y propone una estrategia que permita disminuir los costos relacionados al rubro bienes de cambio, considerando que los mismos son elevados en empresas distribuidoras.

Para poder lograr este objetivo es que se plantea la compra de un software para la gestión del inventario. En consecuencia, la empresa podrá tener una mejor administración del stock, un correcto mantenimiento del inventario y una mejor proyección de los pedidos a realizar en distintos momentos.

Es necesario un replanteamiento de los distintos espacios del almacén, como así también aplicar el método ABC de clasificación de inventarios. Esto permite organizar la distribución de las distintas mercaderías dentro del depósito a partir de su relevancia para la empresa, de su valor y de su rotación. Con este sistema se prioriza la adquisición y colocación de los productos no sólo por su volumen o cantidad, sino por el aporte económico que suponen para la empresa.

La propuesta también contempla la realización de capacitaciones al personal y reuniones con el encargado del área de Almacén y Logística. Esto resulta importante, ya que se buscará automatizar diferentes procesos, lo que llevará a eliminar ciertos procedimientos manuales, generando mayor eficiencia, reducción de costos y ahorro de tiempo.

Además, todos estos cambios permitirán obtener información valiosa para la toma de decisiones.

El tiempo estimado del proyecto es de 12 semanas, período en el que se desarrollarán las actividades antes mencionadas. También, se realizará un primer control de inventario al cierre del mes siguiente a la finalización del proceso desarrollado, a los efectos de corroborar que el inventario contable coincida con el inventario físico. Finalmente, y de acuerdo a la fecha de cierre de los Estados Contables, se deberán establecer controles trimestrales, contemplando que uno de ellos coincida con dicha fecha de cierre.

Se estima que luego del primer año, se logrará disminuir en un 10% los costos de inventarios. Por otro lado, también es importante mencionar que se proyecta una disminución del 10% en el importe del rubro bienes de cambio. Esto ayudará a utilizar ese capital inmovilizado en otros aspectos que la empresa considere conveniente.

Con la intención de medir los resultados, se desarrollan ciertas métricas, para poder controlar y corroborar los cambios generados por esta herramienta.

Evaluación o medición de la propuesta.

Para poder medir y realizar un seguimiento acorde a la propuesta, se detallan las métricas a aplicar junto con la fecha de arqueo de inventarios.

Nivel de rotación: Muestra con cuanta velocidad se mueve la mercadería en el Depósito a lo largo de un período de tiempo. Cuanto mayor es la tasa, menores costos de almacenamiento se estarán teniendo.

Formula: Ventas / Existencias medias

Donde “Ventas” son las unidades vendidas durante un periodo, y las “Existencias medias” son las unidades almacenadas por término medio durante el mismo periodo.

Cobertura de Stock: Indicador útil para gestionar los flujos de mercaderías, los procesos de compra y los márgenes de seguridad en el stock.

Formula: Stock promedio / Demanda promedio

Porcentaje de Contracción: Indica la diferencia entre la cantidad de existencias en software y el número real de productos disponibles a un momento determinado. Las discrepancias corresponden a robos, errores administrativos o fraudes de proveedores.

Formula: $((\text{Stock Contable} - \text{Stock Físico}) / \text{Stock Físico}) \times 100$

Volumen de ocupación del depósito: Muestra el porcentaje de ocupación del depósito, detectando si se encuentra infrautilizado o próximo a sobrecargas, lo cual repercute en los costos de la empresa.

Formula: $(\text{Capacidad de almacenamiento} - \text{Espacios vacíos}) \times 100$

A la “Capacidad de almacenamiento” se le deben restar los espacios dedicados a oficina, baño, pasillos, carga y descarga, entre otros.

Costo Total del Inventario: Implica todos aquellos costos que están relacionados con el almacenamiento, aprovisionamiento y mantenimiento del inventario en determinado período de tiempo.

Formula: Costo de pedido + Costo de mantenimiento + Costo de escasez

Donde “Costo de pedido” hace referencia al costo total originado cada vez que se formaliza algún pedido de un producto; “Costo de mantenimiento” se relaciona a una serie de costos debido a las operaciones de movilización, verificación, ordenamiento, de los productos que se van a mantener en existencia dentro de la planta, además gastos de instalaciones y personal; y “Costos de escasez” son los costos que se ocasionan cuando no se consigue atender la demanda, debido a la falta de existencias de producto en el almacén.

Conclusiones

Para llevar a cabo este reporte de caso se realizó un análisis en la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL. A partir de lo planteado en el primer objetivo de trabajo, se logra identificar la ausencia de un sistema contable que administre el stock con el que trabajan en la empresa, considerándose necesario reacondicionar el Departamento de Almacén y Logística.

Además, y considerando el segundo objetivo propuesto, los soportes a partir de los cuales se toman las decisiones en esta área repercuten en ciertos costos de la empresa, tales como faltante de productos, perdidas por vencimiento, rotura de mercadería, sobre stock, capital inmovilizado, costo de oportunidad, entre otros. Estos tipos de costos se intensifican más aún en empresas distribuidoras, donde el capital invertido en bienes de cambios tiene un impacto muy importante dentro de los Estados Contables.

Un software de gestión de inventario, junto con una optimización de la clasificación y ubicación de la mercadería, en consecuencia, ayudarán a la distribuidora a mejorar su estructura de costos y automatizar ciertos procesos internos, generando con ellos una disminución de costos; de esta manera se aborda el tercer objetivo.

La capacitación al personal es un aspecto importante en esta propuesta, ya que de ellos depende la implementación y control de este sistema, a partir del cual se tomarán las decisiones necesarias para un control periódico de inventario que permita evaluar de una manera óptima la estructura de costos.

En un mercado competitivo y dinámico, es necesario contar con una adecuada gestión de inventario, lo cual ayudará al éxito de la empresa distribuidora en pos de reducir sus costos y disminuir el capital inmovilizado, buscando nuevos objetivos y/o inversiones.

Recomendaciones

Un aspecto importante a considerar en la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL es la falta de un Área de Recursos Humanos. En este sentido, se sugiere considerar la implementación de dicha área, ya que sería fundamental para una empresa de 140 empleados.

Este nuevo sector generaría un mayor orden interno, una adecuada rotación del personal, una capacitación acorde a cada puesto, nuevos proyectos, entre otros aspectos que posibilitarán mejorar tanto las condiciones del personal, como las de la propia empresa.

Bibliografía

Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Education.

Carro Paz, R y Gonzales Gomes D. (2013). *Gestión De Stock*. Ed. Apuntes De Estudio, Universidad Nacional De Mar Del Plata.

Chiappai, S. (2012). *Implementación de un sistema de costeo en la empresa KCM SRL* (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10447/Implementaci%
%b3n de un sistema de costeo en la empresa KCM SRL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10447/Implementaci%c3%b3n%20de%20un%20sistema%20de%20costeo%20en%20la%20empresa%20KCM%20SRL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gómez Molina, J. A. y Contreras Gutiérrez, J. J. (2018). *Diseño de un sistema de costos en la distribuidora de carnes Andrés y Lina* (Tesis de grado). Universidad Libre de Colombia, Cúcuta. Recuperada de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11649/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20SISTEMA%20DE%20COSTOS%20EN%20LA%20DISTRIBUIDORA%20DE%20CARNES%20ANDRES%20Y%20LINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Iacono, L., Bustos, M. y Chiaradia, F. (2018). *Evaluación del impacto Económico de la automatización en procesos Administrativos en Argentina* (Tesis de grado). Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires. Recuperada de http://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/231/1/TFPP_EEYN_2018_IL-BM-CF.pdf

Jiménez Sánchez, D. J. (2016). *Diseño e implementación de una estructura de costos para la empresa “colaciones el manjar”* (Tesis de grado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga. Recuperada de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/164705.pdf>

Ley Nacional N° 18.284, Código Alimentario Argentino. Argentina. 28 de julio de 1969

Ley Nacional N° 19.587, Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Argentina. 28 de abril de 1972

Ley Nacional N° 25.675, Ley General del Ambiente. Argentina. 27 de noviembre de 2002

Mejía Henao, V. (2009). La informática y su contribución a la automatización de procesos. *Lupa Empresarial*. Recuperado de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/385>

Norma Internacional de Contabilidad 2. (2008). *Inventarios*. Recuperado de <http://www.facpce.org.ar:8080/miniportal/archivos/nic/NIC02.pdf>

Ramírez Padilla, D. N. (2004). *Contabilidad Administrativa*, 7ª ed. Mc Graw-Hill

Rojas Medina, R. A. (2007). *Sistemas de Costos Un proceso para su Implementación*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/9803/97895882800907.pdf?sequence=1&isAllowed=y>