

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

A.J. & J.A. Redolfi SRL

Gestión estratégica a través del análisis del Sistema de Costeo.

Strategic management through the analysis of the Costing System.

Autor: Sandra M. Alegre

DNI: 28.939.722

Legajo: VCPB 23158

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Santo Tomé, Santa Fe

Argentina, mayo 2021

Índice

Resumen	3
Abstract.....	3
Introducción.....	5
Análisis de situación.....	8
Descripción de la situación.....	8
Análisis de contexto.....	8
Diagnóstico organizacional.....	13
Análisis específico	14
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión.....	21
Declaración del problema	21
Justificación	21
Discusión	22
Plan de Implementación	23
Objetivos.....	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos.....	23
Alcance	23
Recursos involucrados	23
Acciones concretas que desarrollar.....	24
Marco de tiempo	26
Desarrollo de la propuesta	26
Evaluación o medición de la propuesta	28
Conclusiones y recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	32

Resumen

El presente Reporte de Caso de A.J. & J.A. Redolfi SRL, distribuidora mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, tiene como problema objetivo la ausencia del Sistema de Costeo. Si bien la empresa lleva una contabilidad gerencial a través de la interpretación de los Estados Contables (EECC), no ocurre lo mismo con la Contabilidad de Costos. Además en el análisis FODA se detectaron varias debilidades en el control interno y falta de sistema de gestión. Se analizaron diferentes sistemas de costeos donde a través del diagnóstico se ha propuesto como el más conveniente el Sistema de Costeo basado en actividades, que permitiría determinar el costo correctamente de los productos y/o servicios, obtener una valuación correcta de los inventarios, mejorar la calidad de la información para la toma de decisiones y motivar al personal a la mejora continua. Este sistema de costeo tiene como potencial la asignación precisa de los costos y se focaliza en las actividades que generan valor. Las actividades implican consumo de recursos que a través de los inductores asigna el costo de los recursos a las actividades. Para poder llevar a cabo la implementación es necesaria la adquisición del sistema de gestión como también la capacitación y compromiso del personal. Este software sería de utilidad adicional para los inconvenientes del control interno detectados pero no tratados aquí en profundidad.

Palabras claves: Sistema de Costeo, Costeo basado en actividades, Contabilidad de costos.

Abstract

The present report of A.J. & J.A. Redolfi SRL, a wholesale distributor of food products, refrigerated food, beverages, cigarettes, cleaning products and perfumery items, focuses on the objective problem of a lack of costing system. Although the company keeps management accounting by interpreting the Financial Statements, the same cannot be stated in regards to Cost Accounting. Moreover, the SWOT analysis highlighted several weaknesses in internal control and the lack of management system. After analysing and diagnosing different costing systems, the Activity-Based Costing system was proposed as the most convenient one. For instance, the system would allow to correctly determine the

cost of products and/or services, obtain a valuation of the inventories and improve the quality of information obtained to make decisions, as well as to motivate the staff to improve constantly. This costing system has the potential to assign costs accurately and focuses on activities that generate value. These activities imply consuming resources that, through the use of inducers, would assign the cost of the resources to the activities. In order to implement this, it is necessary to acquire the management system and guarantee the training and commitment of the personnel in the company. In addition, this software would be functional for identified internal control issues that are not discussed in depth in this paper.

Key words: Costing System, Activity-based costing, Cost accounting.

Introducción

La organización objeto de estudio de este Reporte de Caso es A.J. & J.A. Redolfi SRL, cuenta con más de 50 años de trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios. Desde sus inicios en el año 1959, esta organización se ubica en la localidad de James Craik, donde funda su casa central. Allí se inician con un negocio de cigarrería, bazar y librería. A partir de ese momento y a lo largo de 50 años, el proceso de expansión de la organización llevó a la apertura de sucursales, autoservicios mayoristas y distribuidoras situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y ciudad de Córdoba.

A través del tiempo ha demostrado un continuo crecimiento en el rubro mayorista, comercializando productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros; de las más importantes empresas como Kraft Food Argentina, Arcor, Johnson & Johnson, Fratelli Branca y Kodak, entre las principales. Cuenta con más de 6000 clientes traspasando los límites de la provincia de Córdoba. Tiene un plantel de personal compuesto por 130 personas para realizar una óptima distribución y servicio al cliente. Posee una flota de 73 vehículos: entre utilitarios, automóviles y vehículos de gran porte.

Como parte del continuo crecimiento de la empresa y, como un plan de inversión estratégica, se adquirió un terreno de 84 hectáreas en la zona industrial de James Craik para: trasladar el centro de distribución, concentrar los diferentes depósitos, oficinas comerciales, área de Mantenimiento, entre otros. Con esto se lograría una centralización de las operaciones.

Cumpliendo con su misión, destinada a atender las necesidades de sus clientes proporcionando un servicio de calidad, la empresa mantiene su estrategia hacia la diferenciación con respecto a sus competidores con un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

El presente reporte de caso toma como punto de partida la ausencia de sistema de costeo que se observa en la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL y busca aprovechar oportunidades de mejora en procesos como el de compras, pagos, control de inventarios, falta de sistematización (tecnología), entre otros.

El planteo de una gestión estratégica de costos, busca la optimización de los recursos de la empresa para mejorar su competitividad. Sabiendo que los sistemas de costeo sólo nos acercan a la realidad, es necesario encontrar aquel que nos brinde una visión lo más acertada de ésta y que pueda adaptarse a los cambios.

En relación a diferentes investigaciones realizadas sobre la importancia de llevar un sistema de costeo en las empresas, Carlos Artieda (2015) en su trabajo concluye que, tanto las pequeñas como las medianas empresas, tienen serias dificultades en la aplicación de los sistemas modernos de costeo como fuentes de ventaja competitiva, a fin de maximizar rentabilidad.

En un mismo nivel de antecedentes, Ochoa Triana, Marrufo García e Ibañez Rojas (2020), a través de un trabajo de campo concluyen que los sistemas de costeo en las pequeñas y medianas empresas de Valledupar son llevados de forma neutral y no cuentan con sistemas de Planificación de Recursos que les permitan medir los costos por cada actividad.

Por su parte, Caligiore Gei, Cimador y Moreta Setay (2012) plantearon como hipótesis que la mayoría de las Pymes de Mendoza no adoptan técnicas ni sistema de costeo, por lo que los empresarios definen sus precios de ventas a partir de los precios de los competidores sin saber si alcanzan a cubrir los costos, y terminan concluyendo que la mayoría de las Pymes no cuentan con un sistema formal de costos.

Por otro lado, Bertolino, Noguera y Robson (2018) proponen el sistema de costeo ABC para empresas de Servicios, especialmente en Empresas de Logística de la provincia de Santa Fe, que permita visibilizar los beneficios y ventajas de la metodología para la gestión, en términos de información relevante para la toma de decisiones.

Resulta fundamental, por todo lo mencionado anteriormente, evaluar y analizar los sistemas de costeo como herramienta para la gestión de costos y lograr una estrategia competitiva y sostenible en el tiempo, a través de los procesos de la mejora continua. Esto permitirá entre otros: optimizar costos, cambio de énfasis en el registro de información para la valuación de inventarios, la elaboración de informes financieros, control de recursos, actividades y generación de información para la toma de decisiones, medir lo planificado en relación a lo ejecutado, aumentar la rentabilidad de la organización y mejorar los procesos de la organización.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Con la información analizada de la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, podemos afirmar que lleva una contabilidad gerencial que a través del análisis e interpretación de los Estados Contables, permite a los socios gerentes tomar decisiones. Los EECC los realiza el contador que es un asesor externo de la empresa, él es quien también realiza las registraciones contables, principalmente para dar cumplimiento a las obligaciones impositivas. No cuenta con una Contabilidad de Costos, por lo que no presenta un sistema de costeo acorde a la empresa, con lo cual no es posible obtener con precisión el costo del producto. Tampoco cuenta con software específico para realizar las registraciones en forma más automática.

Desde el año 2002 se ha observado que, si bien las ventas se han incrementado, la tasa interna de rentabilidad mostró lo opuesto. Esta es una situación que está sufriendo todo el sector, debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que los precios de venta y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios.

Análisis de contexto

Para realizar el análisis de situación y determinar el contexto en el cual se encuentra inmersa la empresa, hay varias herramientas dentro de las cuales la más utilizada es la denominada técnica PESTEL. Ésta consiste en describir el entorno externo de la empresa, a través de seis factores: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales (Parada, 2013):

Factores Políticos:

Argentina no es ajena a los efectos adversos generados por la pandemia que se sufre a nivel mundial, producto del avance viral del COVID-19. El tema candente es la vacuna, en el que poco se ha avanzado en comparación al resto de los países sudamericanos. Actualmente, estamos enfrentando la segunda ola de contagios la cual llevo al dictamen de un nuevo DNU 334/2021, con vigencia desde el 22 de mayo hasta el 31 de mayo inclusive. Éste dictamina nuevas medidas de restricción en zonas de alto riesgo: suspensión total de

actividades sociales, económicas, educativas y religiosas, sólo estarán habilitados los comercios esenciales y los comercios con envío a domicilio. Córdoba adhiere al DNU ya que se encuentra dentro de las zonas de alto riesgo epidemiológico sanitario. En cuanto a A.J. & J.A. Redolfi SRL, al pertenecer al rubro de comercialización de productos alimenticios, se encuentra dentro de las actividades consideradas esenciales por lo que su actividad no se ve interrumpida.

Un factor importante en el escenario político son las elecciones legislativas programadas para este año. Debido a la segunda ola del Coronavirus, Diputados aprobó un proyecto de Ley, que envió al Senado, para postergar las elecciones Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO) de agosto para setiembre y las elecciones generales quedarían para el 14 de noviembre de este año.

Factores Económicos:

En cuanto a este punto, se considera el último relevamiento del REM de los principales indicadores macroeconómicos sobre la expectativa a corto y largo plazo. La proyección a diciembre de 2021 de la inflación (nivel general) es del 47.3%, con variaciones mensuales promedio de abril a octubre de 2.9% y pronóstico para el 2022 es de 39.6%.

En referencia a la tasa de interés nominal anual (TNA), correspondiente a los plazos fijos de 30 a 35 días de plazo en banco privado, es de 34.10%, con una previsión creciente para diciembre de 2021 a 35%.

El tipo de cambio nominal mayorista promedio mensual de abril fue de \$92.86 por dólar, mientras que lo estimado para cierre de diciembre se ubicó en \$ 112.64 por dólar y para el 2022 la proyección es de \$159.09 por dólar. (REM, 2021)

Estos indicadores en las organizaciones son de gran relevancia, para las decisiones de política monetaria y económica, como también para las decisiones de consumo e inversión. A.J. & J.A. Redolfi SRL no se encuentra ajena a esta situación, la inflación provoca que continuamente se tenga que reevaluar los productos que comercializa, afectando también a los costos que incurre por la actividad.

Para evitar la suba de precios de los productos de manera discrecional, el gobierno mediante un acuerdo voluntario entre distribuidoras, mayoristas y supermercados, establece precios de referencias a los productos de mayor consumo de la canasta familiar, para evitar dispersión de precios. A.J. & J.A. Redolfi SRL al comercializar productos básicos se encuentra dentro del programa de Precios Cuidados.

Otro aspecto a considerar es la carga impositiva que deben soportar las empresas, tanto de impuestos nacionales como provinciales, como IVA, Ganancias, IIBB (convenio Multilateral). La distribuidora A.J. & J.A. Redolfi SRL, con el traslado del centro de distribución, pudo ser beneficiaria de la exención tributaria expedida a nivel municipal en la Ordenanza N°1564/07, que reglamenta el traslado de infraestructuras comerciales/industriales fuera del radio urbano, con beneficios tributarios, como la exención del 100% de la Tasa de Industria y comercio por 10 años.

Factores Socio-Culturales:

Según el último informe del INDEC (2021), del segundo semestre del 2020, sobre la incidencia de la pobreza y la indigencia, el 31.6% de hogares alcanzó la línea de pobreza donde residen el 42% de las personas, en tanto el 7.8% de los hogares se encuentran por debajo de la línea de indigencia con un 10.5% de las personas. Estos inciden en la capacidad de los hogares para acceder a la canasta básica alimentaria, mientras el costo de la misma aumentó en promedio un 16.5%, el ingreso total familiar aumentó sólo un 8.5%, lo que explica el aumento de la tasa de pobreza. Si nos delimitamos en la zona de Gran Córdoba el 29.5% de hogares está en la línea de pobreza y el 5.1% en la línea de indigencia con un 7% de las personas.

En referencia al empleo, en el último trimestre del 2020, la tasa de actividad es del 45% y la tasa de empleo de 40.1%, éstas aumentaron respecto del tercer trimestre; mientras que la tasa de desocupación es del 11%, implica 1.4 millones de personas.

El nuevo escenario social, lleva a nuevas prácticas tanto de compra como de utilización de productos. Los hábitos familiares deben adaptarse a una nueva situación adoptando nuevas estrategias de consumo.

La adquisición de productos se diversificó, el consumidor se inclinó hacia productos sustitutos y ante la fluctuación de precios o escases en algunos rubros, surge la alternativa de segundas o terceras marcas.

La elección de los comercios donde adquirir los productos, también sufrió su diversificación, observando que actualmente no sólo el supermercado es el sitio de elección sino que las compras en comercios de barrio y distribuidoras tomaron protagonismo.

Esta nueva conducta favorece a la distribuidora A.J. & J.A. Redolfi SRL, ya que sigue abasteciendo a sus clientes: las despensas, mini mercados y quioscos.

Factores Tecnológicos:

Los alcances del avance en el área tecnológica, no escapa del sector supermercados y esto obliga a las organizaciones que pretenden mantener su ritmo de crecimiento, a incorporar nuevas herramientas tecnológicas: como la adopción de tecnologías de información y comunicación (TIC), que beneficia a las empresas en la velocidad y eficiencia de los procesos. Según una publicación del Iprofesional (2018), en los supermercados de Argentina, hay casos de implementación de TIC, mediante la automatización de procesos en la tienda y aplicación de herramientas para personalizar promociones, aplicaciones para realizar envíos, etc. Esta transformación digital está dada por los usuarios/consumidores y no impulsada por la empresa. Esto se traslada a propuestas de supermercados sin cola, pago con celulares, cajas de autocobro, balanzas de autoservicio, sistemas de unifila para administración del tráfico y tiempos muertos en las cajas. Estos procesos de automatización tienen que ir acompañados de acciones para profundizar el vínculo con los clientes.

También se debe considerar el impacto del comercio electrónico, que se vio en crecimiento durante la cuarentena, por lo que las cadenas de supermercados continuaran profundizando estrategias en este segmento. Estas herramientas permiten una mejor comunicación e interacción con clientes y proveedores, proporcionando información sobre los productos y diferentes servicios para la atención de los clientes.

En el análisis integral de A.J. & J.A. Redolfi SRL, es evidente que la falta de un sistema informático constituye una debilidad en el plano tecnológico presentando la necesidad de incorporar nuevas tecnologías para optimizar el trabajo, brindar mejor atención y satisfacción a sus clientes y en un aspecto interno, mejorar los costos y promover su crecimiento; como también en el desarrollo del comercio electrónico.

Factores Ecológicos:

La provincia de Córdoba tiene regulación en este tema, que impactaría a la distribuidora entre lo que se menciona:

Ley 10572 – Uso racional y eficiente de la energía, fomentando el desarrollo sustentable mediante el uso de energía alternativa como solar o eólica, entre otras, contribuyendo con el cuidado de medio ambiente mediante la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

Res 446/2020 – Proyecto que implementa en la gestión de residuos con la clasificación y codificación de colores con el objetivo de facilitar el trabajo a los recuperadores urbanos.

Ley 9088 - Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (RSU), promoviendo la regionalización de los sistemas de gestión, la racionalización de los sistemas de recolección y transporte, el tratamiento diferenciado de los residuos patógenos y peligrosos, y la reducción y recuperación de residuos a través de plantas de reciclado de materiales inertes (papel y cartón, vidrio, metales y plásticos) y el compostado / lombricultivo de la fracción orgánica.

Ley 9696 – Prohibición en el territorio provincial, el uso de bolsas de polietileno y otro plástico convencional, utilizadas y entregadas en supermercados, autoservicios, almacenes y comercio. Se deberán reemplazar por contenedores de material degradable y/o biodegradable.

Factores Legales:

La actividad de venta y distribución de alimentos se encuentra regida en todo el territorio de la Nación por la Ley 18.284 del Código Alimentario Argentino. La actividad de distribución mayorista se encuentra respaldada por la CADAM (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas), quienes ejercen la representación colectiva de la actividad frente al gobierno.

En referencia a la normativa municipal: tasas alimentaria, tasas correspondientes a la actividad; a nivel provincial: Impuesto Inmobiliario, Patentes, IIBB (Convenio Multilateral) y a nivel nacional: Impuestos a las Ganancias por Sociedad e IVA, entre otros.

Además según el nivel de ventas y cantidad de empleados, debe encuadrarse a la distribuidora para desarrollar sus actividades, como una pequeña y mediana empresa (Pyme). Esta categorización se puede confirmar comprobando el Anexo 1 de Categorías para Pymes donde se evalúa el volumen de facturación anual y la cantidad de empleados.

También se debe considerar en este punto los convenios colectivos de trabajo que rigen a los empleados de un determinado sector donde se regula condiciones de trabajo como escalas salariales, descanso, vacaciones, licencias, etc. En este caso se rigen por el convenio colectivo de Empleados de Comercio (CCT 130/75)

Diagnóstico organizacional

Una herramienta útil para obtener este tipo de diagnóstico es el análisis FODA, que permite describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización en estudio. Éste análisis nos permite obtener un diagnóstico de cómo se desenvuelve la empresa, y cuáles son los puntos en donde se debe poner énfasis o focalizar, crear objetivos y planes de acción.

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Ubicación estratégica en la región	Posibles alianzas estratégicas;proveedores	Ausencia de Sistema de Costeo	Medidas políticas frente a la pandemia
Inversiones de negocios	Nuevos avances tecnológicos	Ineficiencia de control interno	Inestabilidad: Crisis económica
Posicionamiento en el mercado	Cambio de hábitos de los clientes	Falta de sistema informático	Competidores con estrategias de marketing
Servicio orientado al cliente	Incorporar nuevos productos	Ausencia de sector de RRHH	Surgimiento de competidores
Precios competitivos			
Trayectoria en el sector			

Fuente: Elaboración propia

El análisis FODA realizado a A.J. & J.A. Redolfi SRL, nos deja en claro cuáles son los puntos en donde se debe poner foco para empezar a trabajar, éstos son:

- Ausencia de Sistema de Costeo, ya que no se lleva una Contabilidad de Costos organizada ni sistematizada
- La ineficiencia del control interno en varios procesos como compras, inventarios, pagos, entre otros.
- La falta de sistema informático que lleva a no tener un control global de los procesos, como tampoco un detalle pormenorizado de lo que se realiza diariamente en cada sector.

Análisis específico

Mediante un análisis en el corto plazo de los Estados Contables de la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, podemos afirmar que tiene un capital corriente positivo, o capital de trabajo positivo, ya que el Activo Corriente supera al Pasivo Corriente, esto quiere decir que el nivel de financiación de los proveedores es baja. El mayor contribuyente del Activo Corriente son las cuentas por cobrar, siendo un 40% del Activo, el rubro está compuesto totalmente por deudores por ventas.

Analizando los ratios de liquidez, podemos afirmar que la liquidez corriente es mayor a 1, aunque podemos presentar como limitantes en este ratio: los plazos de realización de los Activos (Deudores por ventas) y el margen de ganancia de los Bienes de

Cambio. Tiene un índice de liquidez seca mayor a 1, que nos indica la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones en el corto plazo, sin contar con la existencia de los bienes de cambio. Analizando la tendencia de ambos, en el último año, el Activo aumento un 26% y el Pasivo un 35%, siendo que en este período la inflación fue del 47%.

Teniendo en cuenta el Estado de Resultados, las ventas aumentaron un 16% con respecto al período anterior, donde el costo de ventas representa el 46% y los otros costos de ventas es el 32%, con respecto a las ventas totales. Estos costos de ventas tuvieron similar comportamiento que las ventas, aumentaron un 15%, siendo menor a la inflación del período. En cuanto a los gastos de administración si bien, representa el 2% con respecto a las ventas, el aumento fue del 59%, muy superior a la inflación.

Según la clasificación de costos presentada para la realización del trabajo y la información del caso, podemos encuadrar a la empresa en la siguiente:

- De acuerdo con la función en las que se originan:
 - Costos de distribución y venta: son todos los costos ocasionados desde la adquisición de los bienes de cambio hasta que llegue al consumidor/cliente.
 - Costos de administración: son los costos generados en el área Administrativa.
 - Costos de financiamiento: son los costos originados por el uso del capital/recursos ajenos.

Analizando éstos ítems en la empresa estudiada se observa:

- Costos de distribución y venta: Costos de venta (Existencia Inicial + Compras - Ventas), Sueldos y cargas sociales del personal destinados a las tareas de distribución y ventas, ponderando en función de la cantidad de personas de cada área; Fletes, IIBB Córdoba, Embalajes, entre otros.
- Costos de Administración: Honorarios Profesionales (Contador, Técnico de Higiene y Seguridad y Asesores Legales), Insumos de imprenta y librería, viáticos.
- Costos de Comercialización: publicidad y propaganda.
- Costos de Financiamiento: intereses bancarios, intereses impositivos, intereses de planes de pagos, etc.

Por otro lado, la empresa no lleva un adecuado sistema de control interno, en lo que podemos detallar:

- Inventarios, sin control periódico de los bienes de cambio y sin poder identificar un custodio responsable, y es un lugar de libre acceso, esto puede generar una diferencia de inventario en los bienes de cambio, que afecta directamente al Costo de Mercadería Vendida, siendo sobrevaluada por esta diferencia.
- Circuito de Compras, no se cuenta con un sistema de gestión de compras, ni política de autorización por diferentes montos de compras, como tampoco se está dando el cotejo de varias cotizaciones según el nivel de compra, ni evaluación de proveedores. No hay cotejo correcto del presupuesto, orden de compra, factura y remito enviado por el proveedor. Esto implica también que no se está teniendo en cuenta cuanto tengo disponible para gastar, no tengo un presupuesto o tope para saber cuál es el límite y racionalizar con grandes volúmenes de compra, para obtener descuentos y así reducir y optimizar el costo de venta.
- Cobros/Pagos: casi la totalidad de los movimientos son por transferencias o cheques. En el caso de los pagos, no cuenta con niveles de autorización para firmar los cheques, solo lo firma de la gerente de Administración. Los cobros que se realizan en efectivo se lo dejan como Fondo Fijo, sin tener este un monto fijado para su posterior reposición.
- Ventas: no tiene una política de precios ni de descuentos, salvo en los casos de los controles de precios fijados por el gobierno. Siendo los deudores por ventas, el mayor contribuyente del Activo.

Estas inconsistencias o fallas en el control interno, terminan impactando de alguna u otra manera a los costos, tal como se detalla en cada situación y, dado que no se lleva un sistema de costeo, no es posible identificar correctamente como es la injerencia o participación de esa pérdida o ganancia en el costo del producto final. Por lo que es necesario un cambio de paradigma hacia la gestión estratégica de costos.

Marco Teórico

En esta sección se procederá en primera instancia a detallar los objetivos principales de la Contabilidad de Costos, para continuar con una conceptualización de los más relevantes Sistemas de costeos y en especial el sistema de costeo basado en actividades.

La contabilidad de costos proporciona información de costos acerca de los productos, los clientes, los servicios, los proyectos, las actividades, los procesos y otros detalles que pueden ser de interés para los administradores. La información de costos proporcionada desempeña un apoyo de importancia en la planeación, el control y la toma de decisiones. Esta información no necesita seguir los lineamientos de los principios de contabilidad generalmente aceptados, y con frecuencia no lo hace. La contabilidad administrativa se ocupa en específico de la manera en que la información de costos y otra información financiera y no financiera debe utilizarse para la planeación, el control, la mejora continua y la toma de decisiones (Hansen y Mowen 2007)

Objetivos de Contabilidad de Costos:

La Contabilidad de Costos forma parte de la contabilidad administrativa, por lo que los objetivos de la contabilidad de costos brindan información necesaria a la administración y/o gerencia para la toma de decisiones. Estos son:

- Informar los costos existentes para medir en forma correcta tanto como la utilidad y el inventario con un impacto directo en el Estado de Resultado y en el Balance General.
- Clasificar, acumular y asignar los costos, que se pueden acumular por trabajos y/o actividades de la organización.
- Proporcionar información oportuna a la administración como fundamento en el proceso de planeación, control y toma de decisiones (Arredondo Gonzales, 2015).

Por su parte, Sinisterra (2011), precisa que por sistema de costos se entiende el conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos de costos tendientes a la determinación del costo unitario del producto.

En referencia a los sistemas de costos, Chacón Galia (2006), afirma que alimentan a los sistemas de control de gestión con una información oportuna, pertinente y comparable a

fin de que se traduzcan en estrategias diseñadas para hacer frente al nuevo contexto de los negocios en resultados empresariales (Artieda 2015).

Sistemas relevantes de Costeo:

Se exponen brevemente algunos sistemas de costeos, en especial el propuesto para el Reporte de Caso, estos fueron extraídos de diferentes recursos bibliográficos, según los autores: Padilla (2008) y Hansen y Mowen (2007).

- Costo por Objetivo: es un método para determinar el costo de un producto o servicio con base en el precio objetivo que los clientes están dispuestos a pagar; esto quiere decir que tiene alta influencia del mercado, y baja injerencia de la administración. Se debe analizar el precio máximo del mercado y en función de este determinar el costo objetivo del producto y/o servicio, considerando la utilidad deseada. Se complementa con el costeo estándar y el costeo basado en actividades, para alcanzar un costo acorde al mercado, promoviendo indirectamente la mejora continua y lograr alcanzar los costos objetivos.

- Justo a tiempo: Este sistema implica elaborar un producto cuando es necesario y en la cantidad demandada por los clientes, lo que conlleva a esta filosofía es que los componentes y materiales llegan justo a tiempo, para lograr un flujo continuo desde la recepción de los materiales, producción hasta la venta. En otras palabras, cada operación produce sólo lo necesario para satisfacer a la operación siguiente. Esto permite reducir considerablemente los inventarios, logrando reducción de costos de mantenimiento de estos inventarios. Como ventaja los recursos que se liberan se pueden reinvertir, mejorando la rentabilidad. Con el enfoque JIT no se optimiza el tamaño de los lotes; por el contrario, se minimizan tratando de reducir los tiempos de preparación a cero.

- Modelo Costo Directo: Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) determinan y fijan los precios con este modelo de gestión a fin de tomar las mejores decisiones en la comercialización de los productos. Es así como analiza los costos directos e indirectos y márgenes de rentabilidad en función del costeo variable o direct cost. A esta estructura se debe añadir el efecto de las ventas a fin de analizar la rentabilidad a través de márgenes de contribución cuyos niveles dependerá de la industria en que se desarrolla la PYME.

- Costeo basado en actividades: Según Kaplan y Cooper (2003) lo definen al sistema de costeo ABC como un mapa económico de los costos y la rentabilidad de la organización con base a las actividades. Este sistema parte de una visión sistémica, dada por un conjunto de procesos y actividades interrelacionadas para cumplir con el objetivo. Las actividades consumen recursos y son necesarios para producir bienes y/o prestar servicio

Este sistema de costeo se presenta tanto para empresas de servicios como de manufactura. Donde se requiere un sistema de información que determine qué actividades agregan valor y cuáles no; con el fin de lograr el mejoramiento continuo. Este método plantea que las actividades consumen costos y no los productos y/o servicios; se profundiza el análisis de las actividades, en cuanto a la utilidad y costos de estas. Tiene como fin en erradicar los costos innecesarios.

El objetivo general de un sistema de administración de costos basado en actividades es mejorar la calidad, el contenido, la relevancia y la oportunidad de la información de costos.

Por lo que las empresas deben conocer la ventaja principal en la implementación de este sistema: exactitud en la determinación del costo de los productos y servicios, para una oportuna toma de decisiones y mejoramiento en la planificación estratégica. Como contrapartida, pueden ser más costosas las actividades de medición.

Hay que cumplir una serie de pasos en el Costeo basado en Actividades (Hansen y Mowen, 2007):

- Identificar, definir y clasificar las actividades y atributos claros.
- Asignar el costo de recursos a las actividades.
- Asignar el costo de las actividades secundarias a las actividades primarias
- Identificar los objetos de costo y especificar la cantidad que consume cada actividad mediante los objetos de costos específicos.
- Calcular las tasas de actividad primarias.
- Asignar los costos de actividades a los objetos de costos

En el presente trabajo, se toma como base el Costeo basado en Actividades como propuesta de gestión estratégica de costos que, según Mallo (2000), consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales.

Es una realidad que las empresas necesitan un sistema de costeo para realizar tres funciones:

- Valoración de inventarios y cuantificación del costo de mercaderías vendidas
- Cálculo de los costos de actividades, productos y clientes
- Proporcionar feedback a los directivos y empleados respecto a la eficiencia de los procesos. (Kaplan y Cooper, 2003)

Por lo que podemos concluir, en la importancia de implementar un sistema de costeo en la distribuidora A.J. & J.A. Redolfi SRL, dada las ventajas mencionadas para la información oportuna para la toma de decisiones: Puede ser interesante como sistema de costeos, considerar para este caso en particular el sistema de costeo por Actividades.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

De acuerdo al relevamiento realizado a la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, según el análisis FODA, se parte desde una de sus debilidades que planteará la base del presente Reporte de Caso como es la ausencia del Sistema de Costeo, ya que no lleva una Contabilidad de Costos organizada, solo una contabilidad gerencial basada en el análisis de los Estados Contables para la toma de decisiones.

El precio final de los productos que comercializa es fijado por el mercado, ya sea por los consumidores, o por el gobierno, mediante los precios cuidados, entre otros. Estas variables no la podemos controlar. También en la empresa la fijación de precios es realizada por un margen de marcación o mark up, menor a la tasa de incremento de los costos operativos e insumos, por lo que no se logra absorberlos. Por lo que en estos casos, no se está teniendo en cuenta los costos operativos necesarios para la comercialización de los productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros. El sistema de costeo basado en Actividades ofrece beneficios significativos incluyendo una mayor exactitud en el costo de los productos, un mejoramiento en la toma de decisiones y en la planeación estratégica.

La ineficiencia del control interno, también repercute en los costos, ya que al no llevar un control de inventario periódico, por ejemplo, se está llevando a una valuación incorrecta del costo de mercadería vendida, siendo este el mayor contribuyente de los costos, por lo que es necesario, tener un exhaustivo control para lograr una optimización a través del control.

Justificación

Con la implementación de un Sistema de Costeo, como también la aplicación de un sistema informático para una Contabilidad de Costos organizada, nos permitirá tener información coherente, precisa, en tiempo y forma para la toma de decisiones. Además de contar con un registro cronológico de las actividades. Resulta imprescindible poder medir lo planificado en relación a lo ejecutado, y en caso de desvíos, poder injerir mediante diferentes planes de acción para minimizar el desvío o bien para lograr optimizarlos.

Una empresa que lleva sistema de costeo, puede utilizar su tiempo en otras actividades que tienen valor agregado y no en busca de información.

Discusión

Según la revisión y el análisis de los diferentes sistemas de costeo, y considerando la situación actual, y siendo A.J. & J.A. Redolfi SRL una empresa que tiene grandes posibilidades de conquistar nuevas regiones y mercados, la implementación de un Sistema de Costeo basado en actividades llevaría a determinar el costo correctamente de los productos y/o servicios, obtener una valuación correcta de los inventarios, mejorar la calidad de la información con fines estratégicos y motivar al personal al mejoramiento continuo.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un sistema de costo basado en Actividades en A.J. & J.A. Redolfi SRL en base a los datos del 2020

Objetivos específicos

- Analizar los fundamentos del Sistema de Costeo basado en actividades respecto a su aplicabilidad en A.J. & J.A. Redolfi SRL.
- Identificar y analizar los principales actividades para el sistema de costeo basado en Actividades en A.J. & J.A. Redolfi SRL.
- Proponer un esquema como plan de implementación del Sistema de Costeo basado en Actividades en A.J. & J.A. Redolfi SRL.
- Definir los indicadores y reportes para el análisis de los costos en A.J. & J.A. Redolfi SRL.

Alcance

El desarrollo de este Reporte de Caso se llevará a cabo durante el primer semestre del 2021 en la distribuidora A.J. & J.A. Redolfi SRL, situada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Si bien el potencial del sistema de costeo por actividades está relacionado con una asignación precisa de los costos, nos enfrentamos frente a obstáculos que deberemos atravesar, el primero es el desafío en la recolección de información detallada de las actividades. Y como segundo punto es la adquisición del software de gestión, si bien es un costo en el primer momento, luego se considerara dentro de los recursos como parte de la implementación.

Recursos involucrados

Para llevar adelante la propuesta del plan de implementación, se puede distinguir los recursos que posee la empresa en dos grandes grupos, los tangibles y los intangibles. Dentro de los primeros, se puede mencionar: personal, las oficinas, sucursales, equipamientos e instalaciones, flota de vehículos y resto de bienes de uso. Dentro de los

intangibles estarían incluidas las habilidades, valores y competencias de los trabajadores; experiencia y trayectoria de la empresa, también se puede considerar los contratos de comercialización con reconocidas marcas.

Por lo que para la implementación de la propuesta sería necesaria:

*Capacitación y entrenamiento del personal: el capital humano es el recurso máspreciado de la empresa, por lo que hay que potenciarlo al máximo, mediante capacitaciones y trabajo de equipo. Esta dentro de la misión de la empresa la posibilidad de desarrollar las habilidades de los empleados para crecer dentro de la organización. En este caso sería:

- Capacitación de profesionales en informática, en el uso del sistema de gestión seleccionado, como también en herramientas básicas: planillas de cálculo, mails, etc.

- Capacitación específica según las competencias necesarias en el puesto de trabajo.

- Charlas motivacionales para incentivar el trabajo en equipo.

- Implementación de reuniones operacionales que sirven para la comunicación de la empresa, tanto horizontalmente como verticalmente. Esto permite realizar un seguimiento continuo y fluido.

*Adquisición de equipos informáticos para puestos claves faltantes como por ejemplo, recepción de mercadería, quien la realiza coteje físicamente con la orden de compra y realice la recepción en sistemas; como también un puesto de trabajo en el depósito para confrontar el inventario físico con el de sistemas.

*Adquisición de software de gestión ERP, que mejor se adapte a la distribuidora, que permita integrar todas las áreas y actividades, y gestionar las diferentes acciones de la empresa, como por ejemplo, desde cargar y visualizar la orden de compra de la mercadería, como la recepción, venta y contabilización de la factura.

Acciones concretas que desarrollar

Dentro de las acciones concretas a desarrollar, resulta necesario detallar las siguientes:

- 1- Relevamiento de la información: este se realizará mediante entrevistas con directivos y empleados de la distribuidora

- 2- Revisión y análisis de información: revisión de la información documentada de la empresa, en formato papel y/o digital, tanto información actual como histórica. Es necesario documentar el análisis de toda la información.

3- Evaluación de los procesos: con toda la información analizada surge la necesidad de un sistema de costeo.

4- Definición del sistema de costeo a utilizar: debido a la evaluación de procesos, se procede a analizar los sistemas de costeos convenientes para la distribuidora, siendo el seleccionado el sistema de costeo por actividades.

5- Identificación de las actividades: las actividades es todo esfuerzo que implique consumos de recursos. Se identificaron como actividades principales: Abastecimiento, Recepción y Ventas.

6- Distinguir los recursos: los recursos son los desembolsos que debe efectuar una empresa para la ejecución de las actividades, como por ejemplo: sueldos, combustibles, seguros, etc.

7- Determinación de los inductores de costos de los recursos: los inductores son los cost drivers utilizados para asignar el costo de los recursos a las actividades.

8- Identificación de las actividades de apoyo: son costos de las actividades de soporte a las actividades primarios o principales. Las actividades de apoyo para este caso, serían las actividades de Administración y Financiación.

9- Armado de plan de cuentas: con la identificación de las actividades y recursos se arma el plan de cuentas a utilizar para la contabilización.

10- Desarrollo de propuesta del nuevo Sistema de Costeo a implementar: asignación de costos

11- Adquisición de software de gestión: se propone la adquisición de un software ERP (Enterprise Resource Planning) que se utiliza para administrar todas las actividades diarias, como la contabilidad, administración, cumplimiento, etc. Se busca la alternativa más adecuada para la distribuidora. Una de las alternativas puede ser SAP.

12- Capacitar al Personal: implementar capacitaciones periódicas para los usuarios del nuevo sistema de gestión. También se implementara para el sector de Administración capacitaciones para el nuevo sistema de costeo, ya que permitirá tener información de manera oportuna para la gestión.

13- Implementación de la propuesta.

Marco de tiempo

Las acciones expuestas anteriormente se pueden visualizar en el siguiente diagrama de Gantt, en el cual se especifica el tiempo de desarrollo de cada una de las acciones.

Actividades	Semanas																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1 Relevamiento de información	■	■																							
2 Revisión y análisis			■	■	■	■																			
3 Evaluación de procesos						■																			
4 Definición de sist de costeo							■																		
5 Identificación de actividades								■																	
6 Distinguir los recursos									■	■															
7 Determinación de inductores										■	■														
8 Identificación de act de apoyo											■	■													
9 Armado de plan de cuentas												■	■												
10 Desarrollo de propuesta													■	■	■										
11 Adquisición de software														■	■	■									
12 Capacitación del personal																■	■	■	■						
13 Implementación																							■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

Dentro de las acciones indicadas en el apartado anterior, hay acciones específicas para el desarrollo de la propuesta propiamente dicha del sistema de costeo basado en Actividades, como son:

- Identificar las actividades primarias o principales generadoras de valor o que agregan valor, son las que consumen recursos, para el caso de estudio estas actividades son del área de Comercialización: Ventas, Abastecimiento, Recepción.
- Recursos: desembolsos que se realizan para la ejecución de las actividades, es decir, el costo de la actividad debe incluir todos los recursos necesarios para poder realizarla, consta de las personas, materiales, etc. Para este caso sería: Sueldos y Cargas Sociales, uniformes, insumos, servicios médicos, fletes, seguros, combustibles, entre otros.
- Inductores: son las bases de prorateo para asignar los costos de los recursos a las actividades.

En el siguiente cuadro se presenta las actividades, recursos e inductores posibles a utilizar en el caso de estudio.

Actividades	Recursos	Inductores
Ventas Abastecimiento Recepción	Sueldos y Jornales	hs hombre del personal afectado a la actividad
	Cargas sociales	hs hombre del personal afectado a la actividad
	Uniformes y equipos	cantidad de personal afectado a la actividad
	Industria y comercio	volumen de venta
	Ingresos brutos Cordoba	volumen de venta
	Inmobiliario	m2 ocupados por la actividad
	Otros impuestos y tasas	volumen de venta
	Electricidad	kw consumidos por la actividad
	Telefonia y comunicaciones	cantidad de líneas afectadas a la actividad
	Servicios medicos	cantidad de personal afectado a la actividad
	Otros servicios	cantidad de personal afectado a la actividad
	Servicios por importacion	volumen de venta
	Insumos varios	cantidad de personal afectado a la actividad
	Alquileres y expensas	m2 afectada a la actividad
	Mantenimiento Bs. de uso	hs de mantenimiento según bienes de uso afectados
	Fletes	volumen de venta
	Seguros generales	m2 afectada a la actividad
	Combustibles automotores	km recorridos afectado a la actividad
Gastos generales	cantidad de personal afectado a la actividad	
Embalajes	volumen de venta	
Gastos por importacion	volumen de venta	

Fuente: Elaboración propia

Ya que se está trabajando con costo histórico según los EECC a modo de detalle se presentará un ejemplo:

$$\text{Actividad Venta} \Rightarrow \text{Costo a considerar de Sueldos} = \frac{\text{Sueldos y Jornales}}{\text{hs hombre del personal de Ventas}}$$

$$\text{Actividad Ventas} \Rightarrow \text{Costo a considerar de Sueldos} = \frac{32.200.217/12}{8\text{hs} * 24 \text{ ds} * 35 \text{ vendedores}}$$

$$\text{Actividad Ventas} \Rightarrow \text{Costo a considerar de Sueldos} = 399,30\$/\text{hrs.}$$

Luego del relevamiento de información, adquisición del software y capacitación al personal, se planifica la carga de información obtenida, como las bases de datos, precios y costos, se comienza con la etapa de implementación del sistema de costeo basado en actividades donde se espera cumplir las siguientes actividades:

- Asignar el costo de recursos a las actividades.
- Asignar el costo de las actividades secundarias a las actividades primarias.

- Identificar los objetos de costo y especificar la cantidad que consume cada actividad mediante los objetos de costos específicos.
- Calcular las tasas de actividad primarias.
- Asignar los costos de actividades a los objetos de costos

Evaluación o medición de la propuesta.

En este apartado podemos considerar como parte de la evaluación de la propuesta, como medir la implementación de la propuesta, es decir realizar y dar seguimiento de cómo se realiza la implementación, esto se puede realizar mediante reuniones de avance mensuales en la distribuidora A.J. & J.A. Redolfi SRL junto a los referentes y/o responsables de cada tareas para evaluar el avance de las acciones propuestas.

En otra instancia se realizaría la evaluación de los EECC de cierre de ejercicio de 2021, si obtenemos reducción de costos en términos reales en comparativa con el cierre de ejercicio 2020, la propuesta en cuanto a la optimización de costos ha sido exitosa. Al tener plan de cuentas, permitirá llevar presupuestos por sector que admitirá la evaluación y comparación de costos en base a lo presupuestado, esto se puede realizar de manera mensual y verificar los desvíos obtenidos, e ir ajustando las diferencias, para poder cumplir con lo planificado anual.

También es necesario, realizar en forma más regular y periódica mediciones mediante la utilización de indicadores de gestión. Estos son métricas que evalúan el nivel de desempeño en base a objetivos propuestos. Estos indicadores suelen presentarse en reuniones operativas. Mencionamos algunos indicadores, que servirán para medir y comparar los impactos en costos, verificando la optimización de costos esperada.

*Índice de compras sobre ventas: este indicador comprueba la evolución del volumen de compra en relación con el volumen de las ventas. Permite determinar el nivel de costos en las compras respecto de las ventas; y representa que por cada peso obtenido cuanto corresponde a la compra de los productos que vendemos.

$$\text{Índice de compras sobre ventas} = \frac{\text{Total de compras}}{\text{Total de ventas}}$$

Cuanto mayor sea este índice, mayor será el nivel de compras respecto a las ventas, por lo que se intenta que disminuya este índice, ya que el mayor contribuyente de los costos de ventas en la distribuidora A.J. & J.A. Redolfi SRL, está dado por el total de las compras, por lo que este indicador nos permite evaluar la optimización de costos esperada.

En el mismo sentido y con el mismo nivel de análisis se puede constatar con el índice de costos de ventas sobre las ventas:

$$\text{Índice de costo de ventas sobre ventas} = \frac{\text{Total de costo de ventas}}{\text{Total de ventas}}$$

De otra manera también se puede evaluar y comparar el costo del proyecto con los ahorros que produce, el sistema de costeo por actividades encuentra las oportunidades de ahorro eliminando aquellas actividades que no agregan valor. Comparando ese ahorro contra el costo del proyecto, nos presenta una medida de efectividad del sistema del costeo.

Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo al análisis realizado de la Distribuidora A.J. & J.A. Redolfi SRL para este Reporte de Caso, se detectó como principal inconveniente la ausencia de Sistema de Costeo, por lo que se evaluó esta herramienta para la gestión de costos para lograr una estrategia competitiva.

De los diferentes sistemas de costeo evaluados, se vio como alternativa favorable el Sistema de Costeo basado en actividades, para determinar correctamente el costo de los productos y/o servicios. Para aplicar esta metodología de costos basado en actividades la principal premisa consiste en el análisis de la cadena de valor, asignándoles los costos a las actividades generadoras de valor.

Las ventajas de implementar el sistema de costos basado en Actividades son las de concientizar a toda la organización a una cultura de costos; ya que al analizarse permanentemente la cadena de valor y trabajar con la filosofía del mejoramiento continuo se pueden racionalizar y medir con exactitud los costos. Como la de obtener información oportuna para la toma de decisiones a nivel gerencial.

Para llevar a cabo la propuesta de implementación es necesaria la adquisición de un software de gestión, no solo para el seguimiento de los costos sino también permitirá administrar todas las actividades diarias, como la contabilidad, administración y gestionar todos los procesos que se realiza en la organización.

Tan importante como diseñar e implementar teóricamente un sistema, es el asegurarse que los administradores como los usuarios han sido entrenados y capacitados para usar el software seleccionado.

Debido a los beneficios como herramienta gerencial que posee este sistema recomiendo a la distribuidora A.J. & J.A. Redolfi SRL, su implementación y puesta en marcha, ajustándolo a sus procesos y entorno empresarial donde se desarrolla.

En cuanto a las recomendaciones, en el análisis de la información se detectaron varias oportunidades de mejora en diferentes procesos como: el de compras, pagos, control de inventarios, entre otros. Si bien el software de gestión que se adquiriría solucionaría gran parte de los inconvenientes o fallas en los procesos, los mismos no fueron tratados en profundidad en este Reporte de Caso.

También en el análisis FODA se detectó como debilidad la ausencia del Sector de RRHH, siendo que cuenta con un plantel de 130 personas, sería conveniente contar con un departamento exclusivo para la gestión integral de los recursos humanos.

Bibliografía

Arredondo Gonzalez, M. M. (2015). *Contabilidad y análisis de costos*. México. Patria

Artieda, Carlos (2015) “*Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)*”, (Artículo Académico).

Revista Publicando, 2(2). 2015, 90-113. Recuperado el 16 de abril del 2021, de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833491>

Bertolino, Noguera y Robson (2018) “*Caso de Estudio: Empresa de Logística de Santa Fe.*

Las herramientas de gestión, reportes e indicadores. La toma de decisiones” (Trabajo académico). Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana.

Recuperado el 27 de abril de 2021, de

<http://rid.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/123456789/89/Robson-Lopez->

[Bertolino.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://rid.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/123456789/89/Robson-Lopez-Bertolino.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Caligiore Gei, Cimador y Moreta Setay (2012) “*Aplicación de herramientas de Gestión de Costos en las Pymes Mendocinas*”, (Trabajo de investigación). Universidad Nacional de

Cuyo. Recuperado el 17 de abril del 2021,

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4931/caligioregei-

[aplicaciongestionespymes.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4931/caligioregei-aplicaciongestionespymes.pdf)

Hansen y Mowen (2007) *Administración de costos. Contabilidad y Control*. 5e. Mexico.

Cengage Learning. Recuperado el 10 de mayo de 2021 en [http://fullseguridad.net/wp-](http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/Administracion-de-costos.-Contabilidad-y-control-Hansen-5th.pdf)

[content/uploads/2016/11/Administracion-de-costos.-Contabilidad-y-control-Hansen-5th.pdf](http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/Administracion-de-costos.-Contabilidad-y-control-Hansen-5th.pdf)

Ibañez, Marrufo y Ochoa (2020) “Gestión de costos como herramientas de la rentabilidad en pequeñas y medianas empresas” (Trabajo de investigación) Revista Espacios. Recuperado el 15 de mayo de 2021 en <http://www.revistaespacios.com/a20v41n50/a20v41n50p20.pdf>

Indec (2021) “*Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*” Recuperado el 20 de mayo de 2021, de [Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2020 \(indec.gob.ar\)](http://www.indec.gob.ar)

Indec (2021) “*Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Cuarto trimestre de 2020*” Recuperado el 20 de mayo de 2021, de [Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos \(EPH\). Cuarto trimestre de 2020 \(indec.gob.ar\)](http://www.indec.gob.ar)

Iprofesional (2018) “*También aplican herramientas para el desarrollo de propuestas de market place o la popularización de aplicaciones que permiten tercerizar los envíos*”. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/271736-supermercados-argentinos-innovan-con-automatizacion-de-tareas-y-personalizacion-de-ofertas>

Kaplan, R. & Cooper, R. (2003). *Coste y Efecto. Cómo usar el ABC, AMB y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*. Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Ley Provincial 9088/2003, Gestión de Residuos Sólidos Urbanos (RSU) y Residuos asimilables a los (RSU). Recuperado el 29 de abril de 2021 de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-9088-123456789-0abc-defg-880-9000ovorpyel/actualizacion>

Ley Provincial 9696/2009 – Prohibición de todo el territorio de la Provincia el uso de bolsas de polietileno y otro material plástico. Recuperado el 21 de mayo de 2021 de [Legislación Provincial de Córdoba: Ley Número 9696 \(cba.gov.ar\)](http://legislacion.provincia.cba.gov.ar/leyes/9696-2009)

Ley Provincial 10572/2018 – Uso Racional y eficiente de la Energía – Recuperado el 21 de mayo de 2021 de [Legislación Provincial de Córdoba: Ley Número 10572 \(cba.gov.ar\)](http://legislacion.provincia.cba.gov.ar/leyes/10572-2018)

Mallo, C.I (2000). *Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión*. PrenticeHall.

Parada, P. (1 de 10 - 2013). www.pascualparada.com. Recuperado el 29 de abril de 2021, de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-delentorno/>

Ramirez Padilla, D N (2008) *Contabilidad Administrativa*. 8va edición. Mexico. Mc GrawHill

REM (2021, mayo) Resultados de Relevamiento de Expectativas de Mercado. Recuperado el 17 de mayo de 2021, de <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210430%20Resultados%20web.pdf>.

Sinisterra, G. (2011), *Contabilidad de costos*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Anexos

Anexo 1 – Categorías para Pymes.

Personal Ocupado

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana - Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana - Tramo 2	590	535	345	655	215

Ventas Totales Anuales

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	24.990.000	13.190.000	57.000.000	45.540.000	30.770.000
Pequeña	148.260.000	79.540.000	352.420.000	326.660.000	116.300.000
Mediana - Tramo 1	827.210.000	658.350.000	2.588.770.000	2.530.470.000	692.920.000
Mediana - Tramo 2	1.240.680.000	940.220.000	3.698.270.000	3.955.200.000	1.099.020.000

Recuperado de: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>