



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE
INFORMACIÓN BASADO EN LA
GESTIÓN DE LOS COSTOS
APLICADOS AL RETAIL**

CASO: “SUSANA”

2019

Alumnos de la Carrera de Contador Público y Perito Partidor, Plan 1998:

FERNANDEZ, ANDREA (Reg. n°28148) andreaanahifernandez@gmail.com

PISI, PAULA (Reg. n°27854) paulapisi3@gmail.com

TURCO, MACARENA (Reg. n°27944) turcomacarena@gmail.com

Profesor Tutor:

MARTÍNEZ, ROXANA

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación propone un medio para que la empresa retail “Susana”, la cual no cuenta con ningún tipo de sistema de información costeo, pueda llevar a cabo la gestión de sus costos y obtener una mayor rentabilidad.

El objetivo es proponer herramientas que sirvan como sistema de información que le permita a la empresa tener un control de sus costos y ventas, y conocer en qué situación se encuentra actualmente mediante un análisis estratégico.

Las empresas retail son aquellas que se dedican a la comercialización y venta minorista en forma directa al consumidor final. Generalmente este tipo de empresas no llevan a cabo una adecuada gestión de sus costos e ingresos, ya que básicamente realizan anotaciones simples o utilizan planillas de Excel almacenando la información en su computadora.

El trabajo consiste principalmente en el conocimiento de la empresa retail “Susana”, en sus aspectos internos y externos, para poder realizar un análisis estratégico de la misma y diseñar un sistema que se adapte favorablemente a sus características. De esta manera se demostrará que, a través de la aplicación de herramientas, la empresa podrá obtener información que le permita tomar decisiones eficientes y así aumentar su rentabilidad, y mejorar su posición en el mercado.

Palabras Claves:

- Sistema de Información
- Herramientas
- Gestión de Costos e Ingresos
- Rentabilidad
- Análisis estratégico
- Empresas Retail

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO I.....	7
MARCO TEORICO	7
CONTEXTO ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES	7
1. LA EMPRESA DE RETAIL	7
2. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	8
A. ANÁLISIS FODA	8
B. GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS	9
1) Cadena de Valor	10
2) Análisis de Posicionamiento Estratégico	11
a) Análisis externo de la organización	12
b) Análisis interno de la organización.....	14
C. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	15
3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	17
A. SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE	17
B. BASE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN LOS COSTOS.	18
4. ANALISIS MARGINAL	19
CAPÍTULO II.....	24
APLICACIÓN A LA EMPRESA DE RETAIL “SUSANA”	24
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA SOBRE LA CUAL SE TRABAJARÁ	24
2. LOCALIZACIÓN Y REGISTRO FOTOGRÁFICO	25
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	26
Misión y Visión	26
Análisis FODA	26
Esquema de las 5 fuerzas de Porter	27
Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	28
4. DESCRIPCIÓN DE LA HIPÓTESIS DE TRABAJO	29
5. PROPUESTA DE SISTEMA	29
ANEXOS	36
Análisis de encuestas	36
A. Determinación de la muestra.....	36
B. Resultados de las encuestas	36
CONCLUSIONES.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se refiere a la propuesta y aplicación de un sistema de información basado en los costos y su gestión a la empresa retail “Susana”.

Las empresas retail son aquellas que se dedican a la comercialización y venta minorista en forma directa al consumidor final. Este tipo de empresas cuenta con una amplia variedad de rubros en cuanto a los productos que ofrece, por lo cual su gestión resulta una tarea compleja, ya que son pequeñas empresas dirigidas por sus propios dueños que generalmente no cuentan con los conocimientos idóneos para poder gestionar la información de manera eficiente.

Conocer los costos de la empresa resulta un elemento clave en la correcta gestión empresarial, ya que a través de ésta se logra mejorar la productividad y la competitividad.

El cálculo de costos es uno de los instrumentos más relevantes en la toma de decisiones y en este sentido es necesario que toda empresa retail considere el uso de herramientas de gestión que le sirvan tanto en la operatoria diaria como para poder medir todas las variables relacionadas a su negocio.

El objetivo del presente trabajo es analizar la estructura de los costos y definir herramientas que sirvan de base para diseñar un sistema de información que se adecue a las características y necesidades de la empresa.

Un buen sistema de gestión permite, por ejemplo: obtener indicadores, estadísticas, contar con alertas, poder reconocer cuál es el producto de mayor y menor rendimiento, de cuánto es la rentabilidad de la empresa, si ésta logra cubrir sus costos o no y llevar una correcta contabilidad.

Además, permite administrar la información de los costos para lograr reducirlos y tener en cuenta los precios que deben tener los productos que ofrece, y así poder aumentar su margen de contribución, entre otras funcionalidades dependiendo de qué tan amplio sea el sistema.

Por lo tanto, deberá demostrarse la importancia de contar con un sistema de información y de esta forma poder gestionar los costos y determinar la rentabilidad de la empresa.

Otra de las principales ventajas que brinda contar con un sistema de gestión es que logra establecer un planeamiento estratégico de la compañía, facilitando a sus dueños conocimiento sobre temas que resulten importantes, ya que se evita la sobrecarga de trabajos y la dificultad para acceder a la información del negocio. El sistema genera en un mediano plazo, la posibilidad de organizar estratégicamente la información y de ésta forma, permite obtener mejores resultados administrativos.

La empresa retail bajo análisis: “SUSANA”, es un comercio familiar fundado en el año 2005 por Susana, dedicado a la venta al por menor de una gran variedad de productos; no cuenta con un sistema de información que le permita gestionar sus costos, por lo que se propuso en una primera etapa, la cual se desarrollará en el presente trabajo, diseñar e implementar tablas de Excel que fueran fáciles de manejar, con el objetivo de introducir al empresario en el uso de la tecnología de la gestión, basada en este caso en identificar los diferentes factores que conforman los costos de sus actividad y determinar la rentabilidad de la misma.

La decisión de trabajar con Excel surge a partir de su economicidad ya que la mayoría de las computadoras lo tienen incorporado el paquete de office y la empresa retail “Susana” cuenta con una computadora en el establecimiento de ventas. Por lo tanto, no sería necesaria una inversión mayor en cuanto a la compra de un sistema informático o software que se adapte a las necesidades de ésta y producir información necesaria para la toma de decisiones.

La aplicación de un sistema de información basado en los costos y su gestión permitirán mejorar la rentabilidad y la competitividad de la empresa de retail “SUSANA” es la hipótesis del presente trabajo de investigación.

El trabajo comienza con la captación de datos que sirven de base para armar las tablas de Excel para diseñar el sistema propuesto. Se lleva a cabo un relevamiento durante dos meses sobre ventas por día y rubros relevantes, teniendo en cuenta la unidad de medida asignada a cada uno de ellos.

Con la información obtenida anteriormente se procede al armado de las planillas de Excel. Éstas muestran las cantidades vendidas diariamente, su precio tanto de costo como de venta y el margen de contribución correspondiente. Luego se arma una tabla dinámica que simplifique la información a exponer, es decir que se obtiene información por cada semana, por rubros relevantes y se crean alertas sobre rentabilidad y ventas de nivelación.

En cuanto al análisis estratégico realizado, en primer lugar, se procede a definir misión y visión, seguido por un análisis FODA para observar a la empresa retail desde una perspectiva interna y externa. También se realizará un esquema de las 5 fuerzas de Porter para conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado, y como complemento una Matriz Boston Consulting Group (BCG) para identificar la porción relativa de los productos que vende en el mercado.

Para agregar valor al trabajo de investigación y aportar datos sobre actualidad, además conocer cómo el resto de las empresas llevan a cabo la gestión de sus costos, y si cuentan con un sistema de

información, se han realizado encuestas a distintas empresas retail ubicadas en la provincia de Mendoza.

De esta manera, con la información obtenida, se ha definido la importancia de llevar a cabo una correcta gestión de costos y contar con un eficiente sistema de información que se adapte a las características y necesidades de la empresa retail. También resulta importante destacar que no es necesaria una gran inversión para contar con un sistema de costeo, sino que, con herramientas informáticas como Excel, se puede obtener información útil para la toma de decisiones.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

CONTEXTO ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES

Debido a los constantes cambios que se producen tanto en las variables macroeconómicas de la Argentina, como también las diferentes situaciones tanto de coyuntura como las situaciones ocasionadas por los efectos de las crisis internacionales, demuestran que el actual escenario de trabajo de las organizaciones es complejo en lo que se refiere a poder ejecutar planes de acción a mediano y largo plazo.

El contexto actual de las Pymes Argentinas y sobre todo para las del sector de retail es complicado ya que por un lado se presenta una fuerte inflación, marcado por la fluctuación del dólar que no hace otra cosa que impactar de lleno en los costos operacionales del sector. Además, según información recabada, la mayoría de los negocios que se dedican al retail no cuentan con las herramientas suficientes que le permitan gestionar su negocio de manera eficiente.

La gran inversión que se debe realizar para poder implementar programas informáticos, como así también la necesidad de aprendizaje o capacitación en el manejo de estos, son algunas de las causas que generan la no incorporación de tecnologías en las organizaciones retail.

En cuanto a las ventas minoristas de PyMES en el rubro “Alimentos y bebidas” según Circular 03/03/19 de la CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa), las ventas en cantidades declinaron 6,5% interanual comparando febrero 2019 vs. febrero 2018, en la modalidad de venta en locales físicos. Este declive pudo deberse a que en febrero las familias se encontraron con un mayor endeudamiento como consecuencia de las fiestas y las vacaciones, pero también a las altas tasas de financiamiento cuando no se paga el monto total de la tarjeta (CAME, 2019).

1. LA EMPRESA DE RETAIL

El retail es un sector económico que engloba a las pequeñas empresas especializadas en la comercialización y/o producción de productos o servicios a diversos clientes.

La complejidad de este sector viene dada por la amplia variedad de artículos que ofrece, el nivel de operaciones efectuadas, y las diferentes modalidades de pago con la cual se realizan, ya sean en efectivo como con tarjetas de crédito y débito.

En ese escenario, el manejo del inventario, su rotación y la venta, son funciones clave a la hora de poder determinar rentabilidades y formar estrategias, tanto generales como específicas. Generalmente sus dueños están compuestos por el grupo familiar y poseen pocos conocimientos de costos y gestión.

Las empresas retail ofrecen una gran variedad de productos. Esto ocasiona que sea complicado gestionar sus costos y determinar el margen de contribución que obtienen en la venta de dichos productos.

Dadas las características del mercado y la presión de la competencia que existe en la actualidad, es muy importante el uso de un sistema informático que controle las operaciones con el fin de lograr una mejor gestión del negocio y crear valor.

“La palabra Retail (en inglés) significa Al por menor, Al detal, esto quiere decir que cualquier comercio que venda bienes o servicios directamente a un consumidor final. Existe la posibilidad de que Fabricantes y Mayoristas lleguen al consumidor final en algunos casos, sin embargo este enfoque recae mayormente en los Retail”. (Congote Roldan, s.f.)

2. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

A. ANÁLISIS FODA

“El análisis FODA es una de las herramientas gestión que se utiliza en planeamiento estratégico para poder tener una visión a futuro de la organización y sobre su relación al ambiente en el que se desenvuelve” (Lazzari & Maeschalck, 2003).

Su nombre deviene de las variables que forman parte de los ambientes sobre los cuales la organización está inmerso, éstas son:

- Ambiente Externo
- Ambiente Interno

En el primero se destacan las Oportunidades como aspecto positivo y las Amenazas como aspecto negativo del propio ambiente externo, estas variables se refieren al estado en que se encuentra actualmente la empresa y su estado esperado en el futuro. Ambas sirven para dar un marco al análisis interno de la empresa, pero debe tenerse en cuenta que estas variables no son controlables por la

misma ya que fluctúan de acuerdo al entorno en el cual la misma actúa; como puede ser variables económicas, financieras, del mercado al cual pertenece, inflación, etc.

Por otro lado, dentro del ambiente interno se encuentran las Fortalezas como aspecto positivo y Debilidades como aspecto negativo, su análisis se refiere a la relación entre el estado actual de la variable y el futuro necesario para posicionar a la empresa en un lugar competitivo. Algunos ejemplos que se pueden mencionar son: ventajas competitivas, capacidades, cultura organizacional, reputación, etc.

De forma gráfica podemos ver como se posicionan las variables mencionadas en el siguiente cuadro:

	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Ambiente Externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ambiente Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES

Figura 1: Matriz FODA (Sánchez, Teoría General del Costo, 2015).

B. GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS

Según lo manifestado por Shank y Govindarajan, el Gerenciamiento Estratégico De Costos consiste en la utilización que la dirección de la empresa hace de la información de costos en las distintas etapas de la toma de decisiones de la misma. El sistema de información debe utilizarse básicamente para facilitar el desarrollo y la implementación de estrategias de negocios. Desde este punto de vista, la gerencia de los negocios se puede concebir como un proceso cíclico continuo de:

- 1) Formulación de estrategias;
- 2) Comunicación de estas estrategias a toda la organización;
- 3) Desarrollo y utilización de tácticas para implementar las estrategias;
- 4) Desarrollo y establecimiento de controles para supervisar el éxito en las etapas de la implementación y, en consecuencia, medición del grado de éxito en alcanzar los objetivos estratégicos.

El sistema de información debe servir en cada una de las cuatro etapas de este ciclo.

La aparición de la GEC (Gerenciamiento Estratégico de Costos) es el resultado de una combinación de tres temas fundamentales:

- 1) Análisis de cadena de valor.
- 2) Análisis de posicionamiento estratégico.
- 3) Análisis de causales de costos.

Cada uno representa una corriente de investigación y análisis en la cual la información de costos se considera con una concepción muy diferente de la que se contempla en la contabilidad tradicional.

1) Cadena de Valor

Porter definió un marco para analizar a las empresas y así ponerlas en un lugar de ventaja competitiva, para lo cual resulta importante definir el concepto de cadena de valor ya que, junto con el análisis de posicionamiento estratégico y el análisis de las causales de costos surge el Gerenciamiento Estratégico de Costos como resultado de la combinación de los mismos.

La cadena de valor es el “conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuente de materias primas para proveedores de componentes hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor” (Shank & Govindarajan, 1995). Ésta definición tiene en cuenta todos los aspectos externos a la empresa, es decir que considera la totalidad de las actividades creadoras de valor de la cual la empresa es sólo una parte.

No debe confundirse la cadena de valor con el concepto de valor agregado, ya que desde el punto de vista estratégico éste último tiene dos problemas, comienza demasiado tarde y termina pronto.

Ahora bien, no sólo es necesario comprender la cadena de valor sino también conocer cuál es el lugar de la empresa dentro del sistema de valores para poder ponerla en una posición de ventaja competitiva (Olmedo, Olmedo, & Plazaola, 2018).

De forma gráfica podemos observar cómo se va formando la cadena de valor:

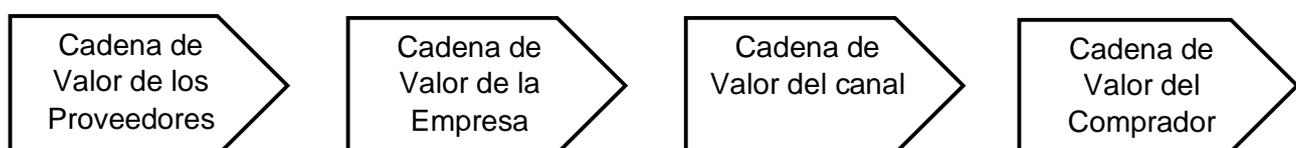


Figura 2: Sistema de valor integral (Olmedo, Olmedo, & Plazaola, 2018).

Por otro lado, podemos ver como se forma la cadena de valor dentro de la misma organización:

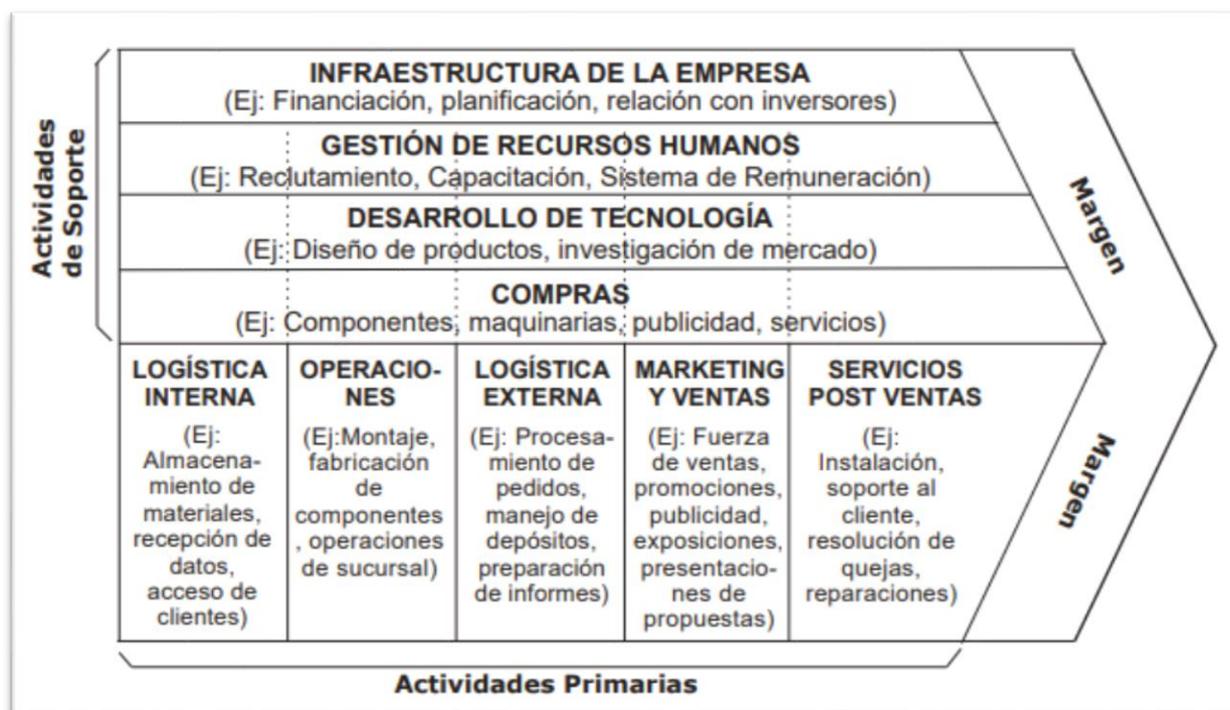


Figura 3: Creación de la cadena de valor dentro de la organización (Olmedo, Olmedo, & Plazaola, 2018).

Como se ve en el gráfico anterior, el margen resulta de la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Por otro lado, las actividades de valor son las distintas actividades que realiza una empresa las cuales pueden dividirse en dos tipos:

- **Actividades Primarias:** Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. A su vez, se dividen en 5 categorías: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas; y servicios post ventas.
- **Actividades de Apoyo:** Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento –compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa (Olmedo, Olmedo, & Plazaola, 2018).

2) Análisis de Posicionamiento Estratégico

Siguiendo el diseño propuesto por Porter (1980) para la selección de estrategias básicas, un negocio puede tener una ventaja competitiva, teniendo costos bajos (liderazgo en costos), o bien

ofreciendo productos con características distintivas de las de los competidores (liderazgo en diferenciación) (Shank & Govindarajan, 1995).

Puesto que el liderazgo en costos o en diferenciación, implican posiciones gerenciales distintas, es lógico que apliquen perspectivas de análisis de costos diferentes y la adopción de distintas estrategias.

La estrategia de una unidad de negocios depende de dos aspectos interrelacionados:

1) su visión, misión, objetivos y

2) la forma en que se decida competir en su sector para alcanzar sus metas, es decir, la consideración de la ventaja competitiva de la unidad de negocio.

En cuanto a ventaja competitiva, Porter propuso las dos formas genéricas con las que los negocios pueden desarrollar una ventaja competitiva duradera:

1. Bajo costo. (liderazgo en costos): El acento básico de esta estrategia es lograr un bajo costo con respecto a los competidores. El liderazgo en costos puede lograrse mediante sistemas como la economía de escala de producción, efectos de la curva de aprendizaje, estricto control de costos y minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas o publicidad.

2. Diferenciación. (liderazgo en diferenciación): El principal acento de esta estrategia es diferenciar el producto que ofrece la unidad de negocio, creando algo que los clientes perciban como exclusivo.

El posicionamiento estratégico de una organización se puede comprender a través del análisis externo a la organización y el análisis interno.

a) **Análisis externo de la organización**

Consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores comerciales en las cuales compete. Las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. Según Porter la situación de la competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas.

Esquema de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero, donde establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro del sector comercial para poder desarrollar una estrategia de negocio. Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia (Sánchez, Los costos y las herramientas para la gestión, 2015).

Estas cinco fuerzas competitivas son:

1. Cantidad de competidores en el sector industrial

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes.

2. Competidores potenciales – amenaza de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevas empresas en un sector industrial puede aportar una capacidad adicional en las estrategias para obtener una participación en el mercado y, con frecuencia, recursos sustanciales.

Existen diversos factores que actúan como barreras de ingreso a nuevos competidores, tales como las economías de escala, los requisitos de capital, las características de los productos, la estructura de costos, la composición de los canales de distribución y la estructura de precios.

3. Presión de productos sustitutos – amenaza de nuevos productos

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. La identificación de los productos sustitutos implica buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.

4. Poder negociador de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios, haciendo que los competidores luchen entre ellos. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras.

5. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad. (Sánchez, Los costos y las herramientas para la gestión, 2015)

b) Análisis interno de la organización

Desde este punto de vista, se puede recurrir al análisis que efectúa la matriz del Boston Consulting Group (BCG). La matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferentes divisiones de productos o unidades estratégicas de negocios en términos de la posición que ocupa cada uno en relación a la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento en el mismo respecto a todas las demás divisiones de la empresa.

		PARTICIPACIÓN RELATIVA DE MERCADO	
		ALTO	BAJO
CRECIMIENTO	ALTO	ESTRELLA (II)	INCÓGNITA (I)
	BAJO	VACA (III)	PERRO (IV)

Figura 4: Matriz BCG (Sánchez, Los costos y las herramientas para la gestión, 2015).

1. **Incógnita:** las divisiones del cuadrante I tienen una posición baja en la participación relativa en el mercado, aunque compiten en una industria de crecimiento rápido. Por lo general, las necesidades de efectivo de estas empresas son altas y su generación de efectivo es baja.

2. **Estrellas:** las divisiones del cuadrante II representan las mejores oportunidades de la empresa para el crecimiento y la rentabilidad. Las divisiones con una participación relativa alta en el mercado y una tasa de crecimiento industrial alta deben recibir una inversión importante para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes.

3. **Vacas generadoras de efectivo:** las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una posición alta en la participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento

lento. Se denominan vacas generadoras de efectivo porque producen efectivo por encima de sus necesidades. El desarrollo de productos podría ser una estrategia atractiva para las divisiones vacas.

4. Perros: las divisiones del cuadrante IV de la empresa tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo; se les ha denominado perro, porque son consumidoras de efectivo en la cartera de la empresa. Debido a su posición interna y externa débil, estas empresas sufren a menudo liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de gastos.

La matriz BCG, posee una limitación que es considerar cada división como una estrella, vaca generadora de efectivo, incógnita o perro, esto es una simplificación excesiva, pues muchas empresas caen justo en el medio de la matriz BCG y, por tanto, no es fácil clasificarlas.

C. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El “Cuadro de Mando Integral” (CMI-Balanced Scorecard) como su nombre lo indica, integra los objetivos de una organización a corto y largo plazo, tiene en cuenta indicadores financieros y no financieros y se encuentra organizados en torno a cuatro perspectivas estratégicas:

- Financiera: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?
- Del cliente: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?
- Procesos internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?
- Aprendizaje y crecimiento: ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para alcanzar nuestra visión?

Para poder implementar un CMI resulta importante conocer los objetivos y la estrategia de la organización, ya que los mismos son tomados como referencia para determinar los indicadores que integran el CMI y de esta forma gestionar la estrategia a largo plazo.

Los indicadores clave del desempeño son métricas financieras y no financieras, utilizados para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Son vehículos de comunicación, que permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos a colaborar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En la *Figura 4* se muestran los pasos que deben cumplirse en forma cronológica para poder definir indicadores.

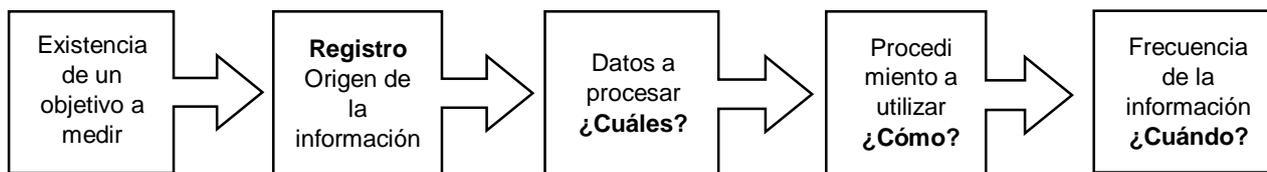


Figura 5: ¿Qué se necesita para armar indicadores? (Kaplan & Norton, 2014).

a) ¿Cómo implementar un CMI?

La primera etapa es la que corresponde al diseño de la estrategia. Este diseño se inicia con un análisis de la situación actual que permite saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como misión y visión corporativas. Posteriormente, se define la estrategia, la manera cómo la compañía irá avanzando hacia la visión, y se establecen los objetivos, más concretos y cercanos en el tiempo. La determinación de los indicadores será un punto clave para monitorizar correctamente el desarrollo del proceso y evaluar los resultados de las acciones. Toda la organización deberá conocer los detalles del plan estratégico y la hoja de ruta, con el fin de alinear esfuerzos en una única dirección y con un solo propósito. La transparencia y la consistencia constituyen dos valores que guiarán los procedimientos.

b) ¿Por qué elaborar un CMI?

- *Baja la estrategia a la acción.*
- *Es una herramienta de alerta temprana de desvíos.*
- *Facilita la toma de decisiones.*
- *Es un motivador del cambio (mejora continua).*
- *Debe promover la información entre sectores.*
- *Es útil para asignar responsabilidades.*
- *Facilita información del superior.*

En otras palabras, brinda información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones. (Kaplan & Norton, 2014).

Como podemos observar, los beneficios son múltiples, pero se debe destacar que:

- Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.

- Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La falta de un sistema de información por parte de las empresas retail ha generado una mayor necesidad de contar con información confiable y oportuna para la toma de decisiones; por lo que resulta relevante desarrollar la importancia de contar con un sistema de información para éste tipo de empresas.

A. SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE

Históricamente la contabilidad patrimonial ha sido el eje principal de la información en las organizaciones. La Teoría Contable sobre la que se basa dicha contabilidad sólo admite normas que posibilitan la correcta interpretación de la información generada por la organización y como consecuencia asume implícitamente la idea de que existe un único costo y éste es el determinado de la norma.

La Resolución Técnica 17 de la FACPCE considera que en general la medición original de los bienes incorporados y de los servicios adquiridos se practicará sobre la base de su costo. Definiendo como costo de un bien el necesario para ponerlo en condiciones de ser vendido o utilizado, lo que corresponda en función de su destino. Por lo tanto, incluye la porción asignable de los costos de los servicios externos e internos necesarios para ello (por ejemplo: fletes, seguros, costos de la función de compras, costos del sector de producción), además de los materiales o insumos directos e indirectos requeridos para su elaboración, preparación o montaje (FACPCE, 2000).

Lo ideal sería que el modelo de contabilidad financiera pudiera expandirse para incorporar la valoración de los activos intangibles de la empresa, como los productos y servicios de alta calidad, empleados expertos y motivados, procesos internos predecibles y sensibles; y clientes leales y satisfechos. Tal valoración sería útil si los activos intangibles y las capacidades de la empresa pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera para poder lograr el éxito en el entorno competitivo actual. Sin embargo, resulta muy difícil valorar los activos intangibles dentro de los balances (Kaplan & Norton, 2014).

B. BASE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN LOS COSTOS.

Los sistemas de información generalmente están basados en la contabilidad financiera, la cual toma como concepto de costo el determinado por la norma. Según la RT 17 el costo de un bien es el necesario para ponerlo en condiciones de ser vendido o utilizado (FACPCE, 2000); de ésta forma podemos considerar que según la norma existe un único costo.

Por otro lado, la Teoría General del Costo admite que el concepto de costo es relativo, es decir que existen diferentes costos para diferentes finalidades. Por lo tanto, surge una contradicción entre ambas teorías.

Según el concepto económico de costo el mismo puede definirse como *“toda vinculación coherente entre un objetivo o resultado productivo y los factores o recursos necesarios para lograrlo”*. Ahora bien, podemos observar el siguiente gráfico:

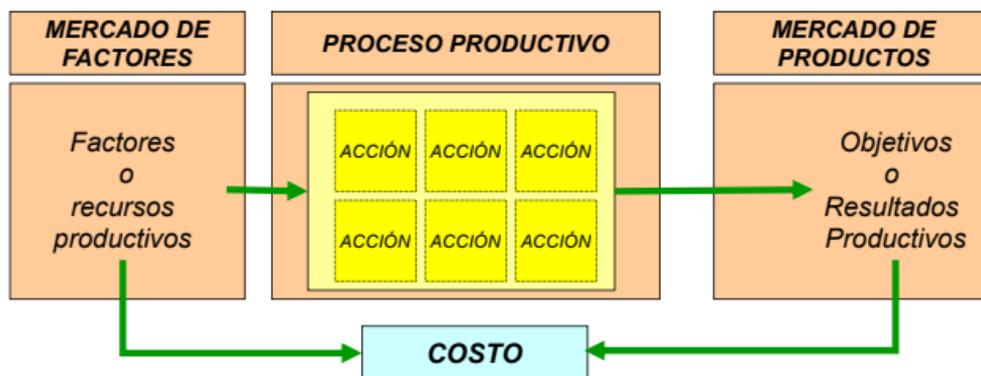


Figura 6: Proceso Productivo (Cartier & Osorio, 1992).

A partir del mismo podemos ver como los factores se relacionan con los resultados a través de las relaciones funcionales entre las diferentes acciones que se llevan a cabo en el proceso productivo y se valorizan.

Actualmente los responsables de la gestión en las organizaciones requieren que los sistemas de información se adapten a sus necesidades para poder cumplir con sus objetivos y por lo tanto que los costos estén alineados a sus necesidades, las cuales van cambiando de forma dinámica. La forma de solucionar la diferencia entre el concepto de costos que toman los sistemas de información y lo que necesitan los responsables de gestión es diseñar un sistema de información que cumpla con el concepto económico del costo proveyendo un banco de datos relativos al proceso de creación interna de valor, incluyendo datos físicos y monetarios.

A continuación, se presenta un esquema para visualizar la estructura de un sistema de información de costos como banco de datos sobre el proceso de creación de valor:

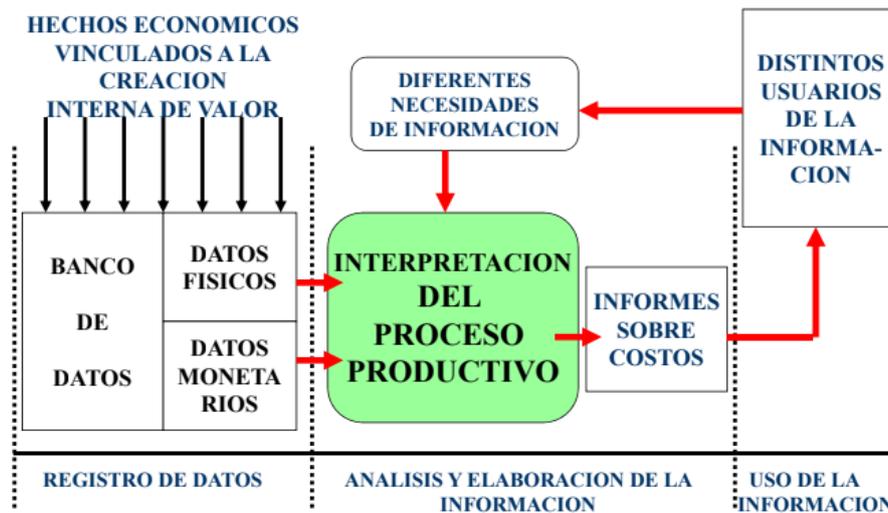


Figura 7: Sistema de Información de Costos como banco de datos sobre el proceso de creación de valor (Sánchez, Teoría General del Costo, 2015).

Tal y como vemos en el gráfico, los datos tanto físicos como monetarios se encuentran en un banco de datos que sirven de base para emitir informes a los distintos usuarios según la información requerida, contribuyendo de ésta forma a la creación de valor.

4. ANALISIS MARGINAL

Es necesaria la utilización de técnicas que ayuden al empresario a dirigir adecuadamente su negocio. Dentro de esas técnicas existe el Análisis Marginal que ayuda a tomar decisiones sobre ventas, producción y precios, las tres variables básicas en la organización empresarial, ya que mediante la marginalidad se puede establecer el punto óptimo a partir del cual, a un determinado costo y precio se produce una maximización del beneficio o venta.

Se denomina "análisis marginal" a la técnica que, basada en la contribución que hace cada artículo a la utilidad total de una empresa, estudia la interrelación que existe entre los tres factores fundamentales que determinan, los beneficios:

- El precio al cual se comercializa la producción.
- El costo fabril, comercial y financiero.
- El volumen de producción y de entregas (Vásquez, 1992).

Este análisis económico relaciona variables como volumen (cantidad), precio, costo (fijo y variable) y oferta (cantidad a ofrecer/venta); y permite establecer mediante formulaciones matemáticas en qué condiciones es mejor vender a un precio u otro, de acuerdo a los costos.

En este caso permite establecer dos razones: si es mejor obtener una mayor rentabilidad unitaria, es decir, qué precio puede plantearse para obtener el mayor margen posible; o por otra parte cómo maximizar el beneficio total vendiendo toda la capacidad posible a un precio cierto a través del cual se obtiene la ganancia de equilibrio.

También de forma indirecta, el análisis marginal permite obtener un precio, el precio marginal o idóneo, a través del cual es más óptimo poner a la venta los bienes comercializados.

El análisis marginal depende en buena parte de la estructura de costos de la organización, por lo que resulta fundamental su conocimiento. El costo puede ser determinado desde distintos puntos de vistas, teniendo en cuenta cual es el objetivo buscado en su determinación o los resultados que se quieran alcanzar.

En este trabajo se ha abordado desde el punto de vista económico, por lo que se define como costo a: *“Toda vinculación, conexión o relación coherente entre un objetivo o resultado productivo y los factores o recursos necesarios para lograrlos.”* (Yardín, 2012)

Según lo establecido por Amaro Yardín en su libro *“Análisis Marginal”*, existen diversos tipos de costos; distintos criterios que son los ángulos de observación desde los cuales se analizan los diferentes objetivos.

Desde el punto de vista de la vinculación con el objeto de costo, los costos pueden ser clasificados en:

- Costos directos: son aquellos que se pueden asociar directamente a la realización de un producto o servicio de una empresa.
- Costos indirectos: no se pueden relacionar o vincular en forma directa a una unidad determinada.

El instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos (IAPUCO) ha formulado definiciones:

Costos Directos: *“Son aquellos cuya relación con una unidad de costeo, por su naturaleza o funcionalidad, es evidente, clara e inequívoca, lo que permite su apropiación o imputación a aquella*

en forma inmediata y precisa, con prescindencia de su comportamiento respecto de los cambios en los volúmenes de actividad posibles, previstos o reales”

Costos indirectos: *“ Son aquellos que no pueden relacionarse, vincularse o identificarse con una unidad de costeo determinada, por su naturaleza o por razones funcionales, en forma evidente, clara e inequívoca, con prescindencia de su comportamiento ante cambios en los volúmenes de actividad posibles, previstos o incurridos lo que impide su apropiación o imputación a aquella en forma inmediata y precisa, o que, aún cumpliendo aquellas condiciones, por razones de economía del sistema o por su poca relevancia no resulta aconsejable su apropiación directa.”*

Según la vinculación con el nivel de actividad se clasifican en:

- Costos Variables: son aquellos que tienen un comportamiento sensible a las variaciones en el nivel de actividad.
- Costos Fijos: son aquellos que permanecen constantes ante cambios en el nivel de actividad.

El IAPUCO ha formulado las siguientes definiciones:

Costos Variables: *“Son aquellos que en su cuantía total varían conforme a cambios en el volumen real de actividad, siguiendo el mismo sentido de dichos cambios, con prescindencia del tipo de relación o ley que rija su vinculación con aquel.”*

Costos Fijos: *“Son aquellos que en su cuantía total permanecen constantes en el tiempo, por las características de los factores productivos que los generan o bien por razones de decisión o planeamiento en términos temporales y a los que no afectan cambios en los volúmenes incurridos o reales de actividad.”*

Teniendo claro el concepto y clasificación de los costos, se puede hablar de un concepto fundamental dentro del Análisis Marginal: El Punto de Equilibrio.

“El punto de equilibrio es una herramienta muy útil y sencilla que permite resolver los más variados problemas y tomar decisiones de todo tipo con respecto a la determinación de los costos y al diseño de una política de precios. Se puede definir al punto de equilibrio como a la situación en la cual una empresa no obtiene beneficios ni soporta pérdidas” (Yardin, 2012).

Dentro de este concepto importante se puede encontrar el de Contribución Marginal, que es la diferencia entre el precio de venta de una unidad y su costo variable. Teniendo en cuenta esto, una

organización se encuentra en punto de equilibrio cuando la contribución marginal total es igual a la totalidad de los costos fijos.

Una pregunta que se debe hacer es: ¿Cuál ha de ser la cantidad mínima de producción cuyas contribuciones marginales unitarias permiten cubrir la totalidad de los costos fijos del periodo?

Para responderla, se puede plantear la siguiente fórmula:

$$\text{CF} / \text{mc} = \text{Q}$$

Fórmula 1: Cantidad de nivelación (Yardin, 2012).

Siendo:

Q: Cantidad de unidades necesarias para lograr el equilibrio.

CF: Costos Fijos Totales del Periodo.

mc: Contribución Marginal Unitaria.

Es decir, que se puede obtener dividiendo los Costos Fijos totales del periodo por la Contribución Marginal Unitaria. Esto se denomina *Punto de equilibrio en términos Físicos*.

En el caso de que una empresa explote más de una línea de producción, al existir muchos precios de ventas y muchos costos variables unitarios, es recomendable buscar el valor monetario de las ventas. Por lo tanto, la expresión anteriormente señalada debe ser reemplazada por otra que sea capaz de homogeneizar los productos. Si se trabaja algebraicamente se llega a la siguiente expresión que representa el *Punto de Equilibrio en Términos Monetarios*:

$$\text{CF} (1+m) / m = \text{V}$$

Fórmula 2: Ventas de nivelación (Yardin, 2012).

Dónde:

V: Valor monetario de todas las unidades vendidas.

CF: Costos Fijos totales del Periodo.

m: Margen de marcación.

El punto de Equilibrio puede calcularse desde una perspectiva económica pero también financiera, que tiene como objetivo encontrar un punto que marque el nivel de actividad que permita a la empresa continuar operando sin recurrir a extremas modificaciones en su estructura de financiamiento. Es decir, que muestra a que nivel la organización puede operar en zonas de pérdidas sin tomar decisiones que lleven a la organización a la bancarrota.

En cuanto a lo abordado en el presente capítulo se puede concluir en la importancia de tener conocimientos sobre los temas desarrollados para llevar a cabo una buena gestión y organización dentro de la empresa.

Comenzando con el conocimiento actual de las organizaciones, seguido de la presentación de las herramientas que serán utilizadas para llevar a cabo el análisis estratégico de la empresa retail en el segundo capítulo y de esta manera poder implementar un modelo de sistema de información que se adapte a la misma.

CAPÍTULO II

APLICACIÓN A LA EMPRESA DE RETAIL “SUSANA”

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA SOBRE LA CUAL SE TRABAJARÁ

“SUSANA” es un comercio familiar dedicado a la venta al por menor de una gran variedad de productos, fundada en el año 2.005 por Susana. A partir del 2009 su hijo Marcelo comenzó a participar en la actividad. En sus comienzos fue una verdulería y actualmente comercializa:

- Frutas / Verduras
- Alimentos no perecederos como fideos secos, arroz, legumbres, enlatados.
- Panificados
- Fiambres y alimentos frescos como milanesas de pollo y carne.
- Bebidas con y sin alcohol.
- Congelados como hamburguesas, papas fritas, milanesas de soja.
- Helados en temporada.
- Artículos de limpieza (suelos).
- Próximamente: regalería y perfumería.

En lo que respecta a su estructura organizacional se presenta a través del siguiente cuadro mostrando las tareas y el responsable de realizarlas:

Tarea/Responsable	Susana	Marcelo	Ambos
Atención al público			X
Cobranzas			X
Compras y pago a proveedores		X	
Colocación de precios a la mercadería			X
Reposición		X	
Pago de impuestos	X		
Control de gastos (impuestos)	X		
Orden y limpieza del lugar			X

Figura 8: Distribución de tareas entre propietarios.

Lo que se observa de la empresa y lo que manifiesta uno de sus dueños, Marcelo, es que no poseen un control de los costos para poder gestionarlos y tomar decisiones que les permitan obtener una rentabilidad igual o mayor de la que pretenden actualmente.

Como hace muchos años que el negocio está en el mercado, su operatoria consiste en guiarse de la experiencia y no asentar esa información en registros. Lo que hace es remarcar los productos con un cierto margen e ir reponiendo a medida que se observan faltantes.

Por lo mencionado anteriormente le fue propuesto a la empresa que, durante un período de nueve semanas, sus dueños realizaran un registro diario de las ventas (en cantidades) siguiendo una unidad de medida según del producto que se tratara: kilos, unidades, paquetes, botellas, atados, litros. Luego de ese registro, se armaron unas planillas de Excel con los costos y precios de venta que permitieran calcular en unidades físicas y monetarias lo vendido y recaudado en cada semana. Marcelo informó que les interesa conocer lo que ocurre en ese periodo de siete días ya que, lo vendido en cada semana varía por diversos factores, el principal: el cobro de los sueldos de los clientes.

2. LOCALIZACIÓN Y REGISTRO FOTOGRÁFICO

El local se ubica en la calle Mariano Moreno esquina Barrio Güemes, Fray Luis Beltrán, *Maipú, Mendoza.*



Ilustración 1: El pizarrón indicando las ofertas del día (Pisi, 2019).



Ilustración 2: Los carteles de la parte superior del local muestran la variedad de productos que ofrecen (Pisi, 2019).

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Aplicando lo expuesto en el capítulo primero y con información suministrada por Marcelo, el propietario de la empresa, se realizó un análisis estratégico de la empresa en cuestión.

Misión y Visión

Tanto misión como visión estratégica no se encuentran definidas claramente en la organización, razón por la cual, a los fines de colaborar con el enfoque estratégico, se trabajó con el propietario de la empresa a los fines de que se pudiera redactar ambos elementos fundamentales a la hora de poder desarrollar un plan de estas características.

- **MISIÓN:** “Ofrecer la mejor atención, productos de calidad y precios competitivos a sus clientes”.
- **VISIÓN:** “Crecimiento sostenible en el tiempo, para ser reconocidos como una empresa comprometida en la calidad de sus productos y la atención a sus clientes”.

Análisis FODA

El mismo se realizó a partir de la identificación de ciertos factores que se consideraron claves a la hora de analizar a la empresa, a continuación, se exponen las principales variables analizadas.

	Positivos para alcanzar sus objetivos	Negativos para alcanzar sus objetivos
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Origen Interno	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene una trayectoria de 14 años. • Ubicación geográfica, esquina muy transitada. • Ofrece gran variedad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No posee control de stock ni de ventas. • No posee control de ingresos y egresos de fondos.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Origen Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Las entidades financieras ofrecen créditos y beneficios para emprendedores y Pymes. (*) • Las personas del lugar buscan cercanía y comodidad, y deciden comprar allí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto inflacionario. • Presión impositiva. • Altos impuestos. • Competencia alta: libre entrada de competidores.

Figura 9: Análisis FODA para la empresa Susana

(*) El Banco Galicia entre sus productos y servicios ofrece financiamiento a corto y largo plazo, en el primero propone un “acuerdo en cuenta corriente” que consiste en una herramienta para resolver las necesidades coyunturales de financiación de corto plazo, y en el segundo, el plazo de devolución es hasta 60 meses en pesos y dólares adaptándose al flujo de caja de la empresa. ¹

Uno de los créditos a MiPyMEs que ofrece el Banco de la Nación Argentina es “Carlos Pellegrini” y está dirigido a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en la concreción de inversiones o capital de trabajo que les permitan aumentar o mejorar su productividad y nivel de capacidad productiva. ²

Supervielle también otorga préstamos a Pymes contando con una calificación sin avales ni garantías. ³

Esquema de las 5 fuerzas de Porter

- Cantidad de competidores en el sector

¹https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/NegociosyPymes?gclid=Cj0KCQjwsZ3kBRcnARIsAluAV_RRwsdWG0B7MXi6L66EpZSUKYvCi4x9fIX-R4xle2egjlpOQXwi698aAuOyEALw_wcB

²<http://www.bna.com.ar/Empresas/Pymes/Creditos>

³ <https://www.supervielle.com.ar/negocios/pymes/financiacion/prestamos>

Se intenta brindar el mejor servicio al cliente ya que, en los alrededores existen varios comercios y entre ellos ATOMO, por eso es necesario que los tiempos de espera sean mínimos, la atención satisfactoria, y además que el horario de atención sea amplio.

- Competidores potenciales – amenaza de nuevos competidores:

En este tipo de negocios las barreras de entrada no son muy elevadas ya que, con un capital reducido y la correspondiente habilitación municipal, es factible la actividad comercial.

- Presión de productos sustitutos:

Existen dos verdulerías, un almacén, una carnicería, una pollería y dos heladerías cercanas, y además ATOMO.

- Poder negociador de los compradores:

El poder es Alto ya que por lo mencionado anteriormente el cliente puede acceder a los productos que desee en los comercios cercanos. Por este motivo, la empresa intenta dar la mejor atención, ofertas diarias que escribe en la pizarra que se observa en las ilustraciones anteriores y además ofrece financiamiento.

- Poder de negociación de proveedores:

Es Alto y como esta empresa lleva varios años relacionándose con los mismos proveedores, éstos le ofrecen promociones y financiamientos en sus compras.

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Al realizar un análisis interno de la empresa, y teniendo en cuenta que la matriz BCG posee una limitación que es, considerar cada división como una estrella, vaca generadora de efectivo, incógnita o perro, ya que esto es una simplificación excesiva, porque muchas empresas caen justo en el medio de la matriz BCG; se puede determinar que “SUSANA” se encuentra posicionada en el tercer cuadrante “*vacas generadoras de efectivo*” como lo indica el siguiente cuadro:

		PARTICIPACIÓN RELATIVA DE MERCADO	
		ALTO	BAJO
CRECIMIENTO	ALTO	ESTRELLA (II)	INCÓGNITA (I)
	BAJO	VACA (III)	PERRO (IV)

Figura 4: Matriz BCG (Dr. Sánchez, 2015).

Esto es así, ya que la empresa se dedica a la comercialización de productos alimenticios y bebidas. En el mercado actual, estos productos tienen gran participación de venta, pero no tienen un crecimiento significativo, ya que existen fuertes competidores, que a su vez ofrecen casi los mismos productos.

Con respecto a los artículos de librería y regalaría que quieren incorporar en un futuro, estos se encuadrarían en el cuarto cuadrante “perro”, ya que existen tiendas en el lugar en que está asentada la empresa “Susana”, especializadas en la comercialización y ventas de estos productos, es una línea de negocio en la cual el almacén no es especialista y no es el foco principal.

4. DESCRIPCIÓN DE LA HIPÓTESIS DE TRABAJO

La aplicación de un sistema de información basado en los costos y su gestión permitirán mejorar la rentabilidad y la competitividad de la empresa de retail “SUSANA”.

Ante esta situación, existe una propuesta de sistema que se desarrollará a continuación:

5. PROPUESTA DE SISTEMA

Como fue mencionado anteriormente, “Susana” no cuenta con ningún tipo de sistema de gestión que le permita obtener información, por lo que se propone como solución a esta problemática, implementar unas tablas de Excel diseñadas para la empresa bajo análisis.

A partir de dichas tablas, se puede desarrollar un Cuadro de Mando Integral con una serie de alertas, con lo cual primero deben aplicarse herramientas de gestión como:

- **“Margen de Contribución Total (MCT)”**: Ventas Totales menos Costos Variables Totales.
- **“Rentabilidad en función a los Costos Totales”**: De cuánto es la rentabilidad de la empresa teniendo en cuenta todos sus costos. (Resultado Operativo/ (Costos Variables + Costos Fijos)).

- **“Ranking de los productos más vendidos”**: según las ventas realizadas en el período analizado.

El armado del sistema comienza con un registro diario de las ventas en unidades físicas (kilos, unidades, paquetes, botellas, atados, litros, otro).

Este registro se hizo durante nueve semanas a partir del 04/10/2018 hasta el 04/12/2018 para validar el diseño de la misma, buscando como objetivo que el propietario comenzara a familiarizarse con el registro de las operaciones diarias. Esta tabla puede imprimirse y la anotación hacerla de manera manual o directamente en la planilla de Excel.

Rubro	Día: .../.../...												TOTAL DIARIO	
COMESTIBLES														
Verduras														
Frutas														
Fiambres														
Milanesas														
Pan														
Hamburguesas Congeladas														
Helados														
Pastas Secas														
BEBIDAS														
SIN ALCOHOL														
Línea Coca Cola														
Línea Talca														
CON ALCOHOL														
Vino Tetra														
Fernet														
Cerveza														
CIGARRILLOS														
Primeras Marcas														
Segundas Marcas														
LIMPIEZA														
Artículos de limpieza sueltos														

Tabla 1: Registro diario de las cantidades vendidas.

Luego se transcriben los valores del “TOTAL DIARIO”, se colocan los precios de compra y de venta y se arma la siguiente planilla, mostrando su margen de contribución:

Fecha	Producto	Unidades Adquiridas (U. de medida)	Precio de Compra	COSTO	Unidades Vendidas (U. de medida)	Precio de Venta	VENTAS	Margen de Contribución
4/10/2018	Verduras	26	\$ 16,00	\$ 416,00	26	\$ 24,00	\$ 624,00	\$ 208,00
4/10/2018	Frutas	7	\$ 30,00	\$ 210,00	7	\$ 38,00	\$ 266,00	\$ 56,00
4/10/2018	Fiambres	5	\$ 140,00	\$ 700,00	5	\$ 170,00	\$ 850,00	\$ 150,00
4/10/2018	Milanesas	8	\$ 59,00	\$ 472,00	8	\$ 95,00	\$ 760,00	\$ 288,00
4/10/2018	Pan	13	\$ 16,00	\$ 208,00	13	\$ 24,00	\$ 312,00	\$ 104,00
4/10/2018	Pastas Secas	7	\$ 8,00	\$ 56,00	7	\$ 14,00	\$ 98,00	\$ 42,00
4/10/2018	Línea Coca Cola	12	\$ 33,00	\$ 396,00	12	\$ 44,00	\$ 528,00	\$ 132,00
4/10/2018	Línea Talca	10	\$ 21,00	\$ 210,00	10	\$ 33,00	\$ 330,00	\$ 120,00
4/10/2018	Vino Tetra	1	\$ 22,00	\$ 22,00	1	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 8,00
4/10/2018	Cerveza	6	\$ 30,00	\$ 180,00	6	\$ 40,00	\$ 240,00	\$ 60,00
4/10/2018	Segundas Marcas (Cigarrillos)	5	\$ 22,00	\$ 110,00	5	\$ 32,00	\$ 160,00	\$ 50,00
4/10/2018	Artículos de limpieza sueltos	17	\$ 10,00	\$ 170,00	17	\$ 24,00	\$ 408,00	\$ 238,00
5/10/2018	Verduras	39	\$ 16,00	\$ 624,00	39	\$ 24,00	\$ 936,00	\$ 312,00
5/10/2018	Frutas	12	\$ 30,00	\$ 360,00	12	\$ 38,00	\$ 456,00	\$ 96,00
5/10/2018	Fiambres	6	\$ 140,00	\$ 840,00	6	\$ 170,00	\$ 1.020,00	\$ 180,00
5/10/2018	Milanesas	9	\$ 59,00	\$ 531,00	9	\$ 95,00	\$ 855,00	\$ 324,00
5/10/2018	Pan	13	\$ 16,00	\$ 208,00	13	\$ 24,00	\$ 312,00	\$ 104,00
5/10/2018	Hamburguesas Congeladas	3	\$ 68,00	\$ 204,00	3	\$ 90,00	\$ 270,00	\$ 66,00
5/10/2018	Pastas Secas	8	\$ 8,00	\$ 64,00	8	\$ 14,00	\$ 112,00	\$ 48,00
5/10/2018	Línea Coca Cola	18	\$ 33,00	\$ 594,00	18	\$ 44,00	\$ 792,00	\$ 198,00
5/10/2018	Línea Talca	10	\$ 21,00	\$ 210,00	10	\$ 33,00	\$ 330,00	\$ 120,00
5/10/2018	Vino Tetra	1	\$ 22,00	\$ 22,00	1	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 8,00
5/10/2018	Cerveza	8	\$ 30,00	\$ 240,00	8	\$ 40,00	\$ 320,00	\$ 80,00
5/10/2018	Segundas Marcas (Cigarrillos)	5	\$ 22,00	\$ 110,00	5	\$ 32,00	\$ 160,00	\$ 50,00
5/10/2018	Artículos de limpieza sueltos	15	\$ 10,00	\$ 150,00	15	\$ 24,00	\$ 360,00	\$ 210,00

Tabla 2: Registro diario indicando el producto. La cantidad vendida coincide con la adquirida para mostrar el Margen de Contribución. Sólo se muestran dos días para evitar colocar una imagen tan extensa.

A continuación, se arma una tabla dinámica mostrando la información que la empresa desee obtener en forma resumida. En este caso dicha tabla muestra las cantidades vendidas en unidades por cada mes analizado, la suma del costo vendido, el monto de las ventas y el margen de contribución. La tabla se genera seleccionando los datos de la ilustración 4, luego insertar: Tabla Dinámica. En “Filtros” se coloca “Producto”, en “Valores”: lo que se quiera mostrar que en ese caso es: “Unidades Vendidas”, “COSTO”, “VENTAS” y “Margen de Contribución”, y en “Filas”: “Fecha”. Este es el resultado de lo explicado

Producto	(Todas)			
Etiquetas de fila	Suma de Unidades Vendidas (U. de medida)	Suma de COSTO	Suma de VENTAS	Suma de Margen de Contribución
☒ ene				
☒ feb				
☒ mar				
☒ abr				
☒ may				
☒ jun				
☒ jul				
☒ ago				
☒ sep				
☒ oct		4285	119649	170629
☒ nov		5821	165527	236695
☒ dic		775	24124	34202
Total general		10881	309300	441525
				132225

Tabla 3: Tabla Dinámica

Una vez que la información se encuentra resumida, hay que filtrar en “Fecha” los intervalos semanales para poder obtener los valores a completar en cada ítem.

Los Costos Variables están formados por el costo del producto (precio de compra), no hay producción propia y la empresa sólo se dedica a la compra - venta. Los Costos Fijos se componen de: Tasas Municipales, Luz y Monotributo mensual de ambos dueños.

Aquí se aplica lo expuesto en el punto 5 del presente capítulo: “PROPUESTA DE SISTEMA”:

-Margen de Contribución Total:

Margen de Contribución Total = Ventas Totales – Costos Variables Totales

Fórmula 3 (Sánchez, Los costos y las herramientas para la gestión, 2015)

-Rentabilidad en Función de los Costos Totales (expresado en porcentajes): De cuánto es la rentabilidad de la empresa teniendo en cuenta todos sus costos.

Rentabilidad en Función de los Costos Totales = Resultado Operativo/ (Costos Variables + Costos Fijos)

Fórmula 4 (Sánchez, Los costos y las herramientas para la gestión, 2015)

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	TOTALES
Ventas Totales	\$ 40.801	\$ 36.182	\$ 47.224	\$ 46.422	\$ 51.081	\$ 53.931	\$ 55.318	\$ 57.921	\$ 52.644	\$ 441.525
Costos Variables totales	\$ 28.546	\$ 25.220	\$ 33.157	\$ 32.726	\$ 35.401	\$ 37.433	\$ 39.007	\$ 40.825	\$ 36.985	\$ 309.300
Margen Contribución Total	\$ 12.255	\$ 10.962	\$ 14.067	\$ 13.696	\$ 15.680	\$ 16.498	\$ 16.311	\$ 17.096	\$ 15.659	\$ 132.225
Costos Fijos totales	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 19.080
Resultado Operativo	\$ 10.135	\$ 8.842	\$ 11.947	\$ 11.576	\$ 13.560	\$ 14.378	\$ 14.191	\$ 14.976	\$ 13.539	\$ 113.145
Rentabilidad en función de los Costos Totales	33,05%	32,34%	33,87%	33,22%	36,14%	36,35%	34,50%	34,87%	34,62%	34,46%

Tabla 4: Aplicación de herramientas de Costos por “SEMANA”

Para poder observar lo que sucede con cada producto vendido, en la Tabla Dinámica, se debe filtrar en “Producto” e ir seleccionando cada uno de ellos, obteniendo la información que muestra la siguiente tabla.

Aquí se expone lo mencionado en el punto 5 del presente capítulo: “**Ranking de los Productos más vendidos**”, y se puede observar que los FIAMBRES representan mayor porcentaje en cuanto a las ventas totales.

$$\text{Proporción Ventas Producto s/Ventas Totales} = \text{Ventas de cada producto/ Ventas Totales}$$

Fórmula 5 (Sánchez, Los costos y las herramientas para la gestión, 2015)

Además, teniendo en cuenta lo desarrollado en el punto 4 del capítulo primero, se aplica una fórmula para calcular el Punto de Equilibrio (Ventas de Nivelación) de una manera diferente, ya que la empresa aplica diferentes márgenes según sea el rubro considerado.

En primer lugar, se obtienen las **Razones de Contribución de cada producto (rc)** que indica la porción de margen que posee el bien con respecto a las ventas de dicho bien, y en este caso “LIMPIEZA” es la que mayor margen le fue colocado. A continuación, se calcula la **Razón de Contribución Promedio**: aplicando la fórmula o realizando un promedio de todas las razones de contribución. Finalmente, se obtienen las **Ventas de Nivelación** total y para cada uno de los productos.

Las fórmulas mencionadas en el párrafo anterior se exponen a continuación:

$$\text{Razones de Contribución de cada producto (rc)} = \text{Margen de Contribución Total de cada uno/Ventas Totales de cada uno}$$

Fórmula 6 (Sánchez, Los costos y las herramientas para la gestión, 2015)

$$\text{Razón de Contribución Promedio} = \text{Margen de Contribución Total/Ventas Totales, ó un promedio de todas las razones de contribución.}$$

Fórmula 7 (Sánchez, Los costos y las herramientas para la gestión, 2015)

$$\text{Ventas de Nivelación} = \text{Costos Fijos/Razón de Contribución Promedio}$$

Fórmula 8 (Sánchez, Los costos y las herramientas para la gestión, 2015)

$$\text{Ventas de Nivelación para cada producto} = \text{Ventas de Nivelación} * (\text{Fórmula 5}).$$

Fórmula 9 (Sánchez, Los costos y las herramientas para la gestión, 2015)

	COMESTIBLES								BEBIDAS					CIGARRILLOS		LIMPIEZA	TOTALES
	Verduras	Frutas	Fiambres	Milanesas	Pan	Hamburguesas Congeladas	Helados	Pastas Secas	Coca Cola	Talca	Vino Tetra	Fernet	Cerveza	Cigarillos Primeras Marcas	Cigarillos Segundas Marcas	Limpieza	
Cantidad Vendida	2499	1078	403	456	792	157	708	313	1098	990	116	6	489	252	421	1103	10881
Ventas Totales	\$ 64.524	\$ 43.055	\$ 69.013	\$ 44.171	\$ 20.565	\$ 14.388	\$ 11.480	\$ 5.065	\$ 50.449	\$ 35.115	\$ 3.724	\$ 907	\$ 20.394	\$ 14.183	\$ 14.408	\$ 30.086	\$ 441.525
Costos Variables totales	\$ 43.016	\$ 33.934	\$ 56.944	\$ 27.434	\$ 13.710	\$ 10.888	\$ 5.740	\$ 2.894	\$ 37.898	\$ 22.360	\$ 2.736	\$ 834	\$ 15.318	\$ 13.132	\$ 9.926	\$ 12.536	\$ 309.300
Margen de Contribución Total	\$ 21.508	\$ 9.121	\$ 12.069	\$ 16.737	\$ 6.855	\$ 3.500	\$ 5.740	\$ 2.171	\$ 12.551	\$ 12.755	\$ 988	\$ 73	\$ 5.076	\$ 1.051	\$ 4.482	\$ 17.550	\$ 132.225
Costos Fijos Totales																	\$ 19.080
Resultado Operativo																	\$ 113.145
Proporción Ventas Producto s/Ventas Totales	15%	10%	16%	10%	5%	3%	3%	1%	11%	8%	1%	0%	5%	3%	3%	7%	100%
Razón de Contribución (rc)	0,33	0,21	0,17	0,38	0,33	0,24	0,50	0,43	0,25	0,36	0,27	0,08	0,25	0,07	0,31	0,58	
Razón de Contribución Promedio																	0,30
Ventas de Nivelación																	\$ 63.712
Ventas de Nivelación para cada producto	\$ 9.311	\$ 6.213	\$ 9.958	\$ 6.374	\$ 2.968	\$ 2.076	\$ 1.657	\$ 731	\$ 7.280	\$ 5.067	\$ 537	\$ 131	\$ 2.943	\$ 2.047	\$ 2.079	\$ 4.341	\$ 63.712

Tabla 5: Segregación de la información en "PRODUCTO" y aplicación de herramientas.

Por último, se deben crear las alertas que la empresa estime más convenientes. Marcelo nos informa que la rentabilidad deseada es mayor o igual al 30% y que necesita saber si el monto vendido les alcanza para cubrir sus costos. Entonces se crearon las siguientes alertas utilizando la información de las Tablas 4 y 5 con la función "SI" de Excel:

- =SI('INFORME POR SEMANA'!K8<30%;"CUIDADO RENTABILIDAD";" ") con esta fórmula se obtiene la alerta. Es decir que, si la rentabilidad es menor al 30% la empresa lo debe saber para poder actuar.
- =SI('INFORME POR PRODUCTO'!R18<63700;"AUMENTAR VENTAS";" "). Si la empresa vende un monto menor a \$ 63.700 bimestrales, debe aumentar las ventas para poder cubrir sus costos fijos y variables.

ALERTA CUANDO LA RENTABILIDAD BIMESTRAL SEA < AL 30%	CUIDADO RENTABILIDAD	
ALERTA CUANDO LAS VENTAS DE NIVELACIÓN SEAN < \$ 63.700	AUMENTAR VENTAS	

Tabla 6: Alertas

El trabajo realizado en las tablas de Excel se apoya en la idea de economicidad y simplicidad en el uso de un sistema de información que, mediante el conocimiento de la estructura organizativa y un análisis estratégico de la empresa retail, permitieron la creación de dicho sistema adaptándose a las características de la misma. Finalmente se podrá tener una eficiente gestión de los costos que

lleven al empresario a tomar decisiones óptimas y como consecuencia tener un mejor posicionamiento en el mercado, su permanencia en el mismo, y una mayor rentabilidad.

ANEXOS

Análisis de encuestas

A. Determinación de la muestra

La encuesta se realizó a un total de 22 empresas retail de la Provincia de Mendoza, de las cuales la mayoría comercializan y ofrecen al público distintos tipos de productos en forma conjunta como por ejemplo rubro alimenticio, bebidas, panificados, librería, perfumería, entre otros.

B. Resultados de las encuestas

El cuestionario incluyó 6 preguntas sobre el conocimiento y utilización de técnicas de costeo. Los resultados fueron los siguientes:

Pregunta 1: Productos comercializados

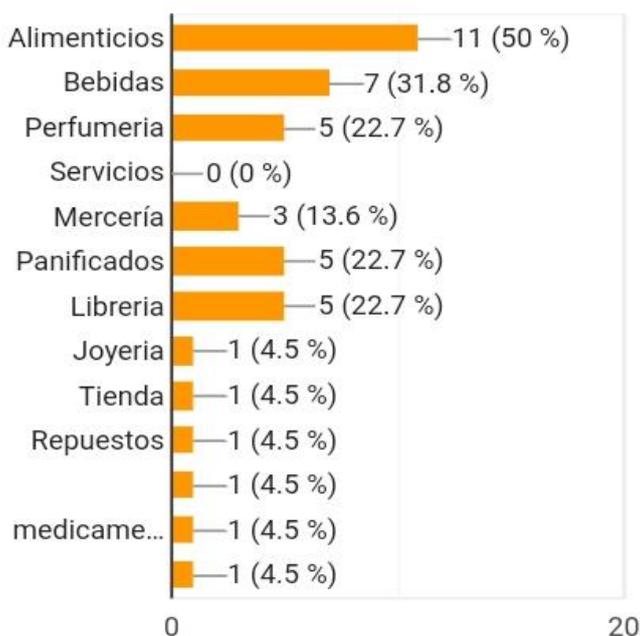


Gráfico 1: Resumen de las respuestas a la pregunta 1.

Como fue mencionado anteriormente, la mayoría de las 22 empresas de la muestra se dedican a la comercialización de polirrubros. Como se puede observar en el gráfico, el 50% del total se dedica a la comercialización de productos alimenticios, el 31.8% al rubro de bebidas, el 22.7% panificados, librería y perfumería, el 13.6% mercería y el 4.5% a otros rubros como lo son joyería, repuestos, etc.

Pregunta 2: Tiempo de operación en el mercado



Gráfico 2: Resumen de las respuestas a la pregunta 2.

El 50% de las empresas se encuentran operando en el mercado entre 1 y 3 años, el 18,2% entre 4 y 8 años y el 31,8% más de 8 años.

Pregunta 3: Control de gastos

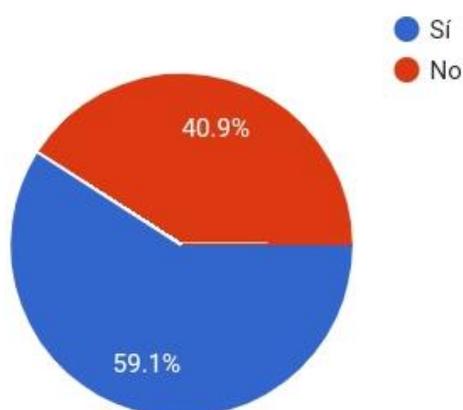


Gráfico 3: Resumen de las respuestas a la pregunta 3.

El 59,1% de las empresas lleva algún tipo de control con respecto a los gastos que realiza, en cambio, el 40,9% de las empresas no lleva ningún tipo de control.

Pregunta 4: Tipo de control utilizado

Los distintos tipos de controles llevados a cabo por las empresas que respondieron favorablemente a la pregunta n° 3 (59,1%) son:

- Control de mercaderías, control en los pagos de impuestos, gastos, control de ventas realizadas.
- Anotaciones simples. De gastos necesarios e ingresos.
- Planillas de Excel con gastos más relevantes.
- Control de stock de mercaderías, control de ventas, compras y gastos.
- Sistema Kumbre Gestión.
- Sistema hecho a medida.

Pregunta 5: Necesidad de Control de Costos y Gastos

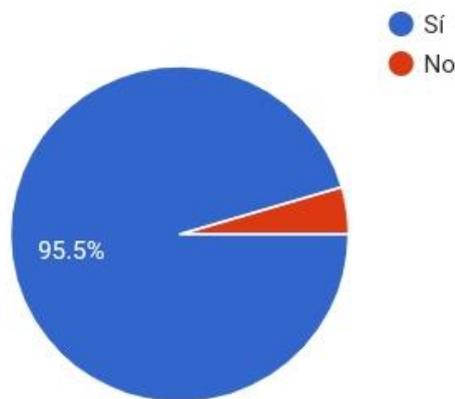


Gráfico 4: Resumen de las respuestas a la pregunta 5.

El 95.5% de las empresas creen necesario e importante realizar controles de los costos de los productos que comercializa y de los gastos que surjan de la actividad.

Pregunta 6: Sistema de Información

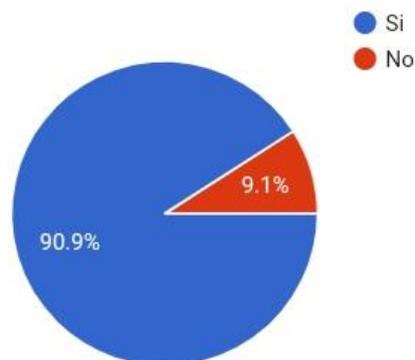


Gráfico 5: Resumen de las respuestas a la pregunta 6.

Más del 90% de las empresas retail entrevistadas invertirían en un sistema de información que le permita realizar un control dentro de la misma.

Finalmente, en base a las encuestas realizadas, se recolectó información relevante para el trabajo en cuestión. Resulta importante destacar que la mayoría de las empresas dedicadas a la comercialización de polirubros, realiza algún tipo de control de gastos, pero de forma básica mediante anotaciones simples o con planillas de Excel.

Si bien casi en su totalidad las empresas encuestadas consideran importante contar con la implementación de algún tipo de sistema de información que le permita gestionar sus costos, sólo una minoría lo tiene implementado. Se desconocen exactamente cuáles son las causas que las empresas retail no implementan este tipo de sistemas, pero Marcelo, uno de los dueños de la empresa estudiada, informa que se debe principalmente a su costo o a la capacitación que se requiere para su correcto uso.

CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se logró demostrar a la empresa “Susana” la importancia de contar con un sistema de información para poder gestionar los costos de ésta, ya que Marcelo su propietario, toma en consideración los resultados obtenidos y en la mayoría de los casos coincide con el funcionamiento del negocio debido a tantos años presente en el mercado y la práctica diaria.

Partiendo del análisis estratégico y de un conocimiento general de la mencionada empresa retail, se determinó que contar con un sistema de información, que en el caso bajo análisis se propuso trabajar con planillas de Excel, ayuda a gestionar los costos y obtener información como: el producto más vendido, el que produce mayor contribución, la cantidad de ventas que son necesarias para cubrir los costos, determinar la rentabilidad, entre otros. Como consecuencia de la utilización de éste tipo de sistemas ayuda a la creación de valor de la empresa retail.

De los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a distintas empresas retail ubicadas en las diferentes zonas de la provincia de Mendoza se concluyó que, si bien estas empresas aplican un cierto control de sus gastos, es necesario el diseño e implementación de un sistema de información basado en sus costos que le permitan disponer de información ordenada, oportuna y lo más cercana a la realidad posible para la toma de decisiones.

La calidad de dichas decisiones está relacionada en forma directa con el tipo de información disponible, por lo tanto, si se desea que una organización trabaje exitosamente, debe obtener información de calidad. Por ello, es indispensable contar con herramientas de gestión de costos que permitan optar por la decisión acertada.

No hay dudas que la aplicación de estas herramientas de gestión ayuda significativamente a la toma de decisiones competitivas de las empresas, por ejemplo, siendo líderes en costos y así obtener mayor rentabilidad, ya que el precio de los productos vendidos depende de variables del mercado.

El trabajo de investigación ha permitido analizar la estructura de costos, para definir herramientas gestión y resaltar los puntos que hay que considerar para implementar un sistema de información que permita gestionar de forma eficiente los costos y mejorar la rentabilidad de la empresa “SUSANA”, adaptando dicho sistema a las necesidades de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Galicia.* (s.f.). Obtenido de https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/NegociosyPymes?gclid=Cj0KCQjwsZ3kBRcNARIsAIuAV_RRwsdWG0B7MXi6L66EpZSUKYvCi4x9fIX-R4xle2egjlpOQXwi698aAuOyEALw_wcB
- Banco Nacion Argentina.* (s.f.). Obtenido de <http://www.bna.com.ar/Empresas/Pymes/Creditos>
- Banco Supervielle.* (s.f.). Obtenido de <https://www.supervielle.com.ar/negocios/pymes/financiacion/prestamos>
- CAME. (03 de 03 de 2019). *CAME.* Obtenido de Confederación Argentina de la Mediana Empresa: http://www.redcame.org.ar/contenidos/circular/Ventas-minoristas-pymes_-cayeron-14_-en-locales-fisicos-y-crecieron-6_1_-online.10761.html
- Cartier, E., & Osorio, O. M. (1992). *Teoría General del Costo: un marco necesario.* Obtenido de <https://apps.econ.unicen.edu.ar/sitios/costos/wp-content/uploads/2016/03/TGC-Marco-Necesario.pdf>
- Congote Roldan, L. (s.f.). *Entendiendo la clasificación de los Retail segun el Código CIU.* Obtenido de <https://analyticboard.com/blog/entendiendo-la-clasificacion-de-los-retail-segun-el-codigo-ciiu/>
- FACPCE. (2000). Resolución Técnica 17.
- García, L. G., & Podmoguilnye, M. G. (2004). LA NECESARIEDAD CUALITATIVA DE LOS FACTORES Y LA CONSIDERACION DEL MODELO DEL COSTEO. Buenos Aires, Tandil.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard.* Grupo Planeta Spain.
- Lazzari, L. L., & Maeschalck, V. (2003). CONTROL DE GESTIÓN: Una posible aplicación del análisis FODA. *CUADERNO DEL CIMBAGE N°5.* Sistema de Publicaciones Científicos de la Facultad de Cs. Económicas - UBA. Obtenido de <https://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena%20de%20Valor.pdf>
- LOGICALIS, 2017.* (s.f.). Obtenido de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>
- Olmedo, F. O., Olmedo, F. A., & Plazaola, N. (2018). Cadena de Valor. *ESTR@TEGIAMagazine*, 3.
- Pisi, P. (2019). Mendoza.
- Sánchez, E. (2015). Los costos y las herramientas para la gestión. Mendoza: Catedra Costos para la Gestión, Fce UNCuyo.
- Sánchez, E. (2015). Teoría General del Costo. Cátedra de Costos para la Gestion - UNCuyo FCE.
- Shank, J., & Govindarajan, V. (1995). *Gerencia Estratégica de Costos.* norma.
- Vásquez, J. C. (1992). *CAPÍTULO XXI Costos para la toma de decisiones.* Obtenido de http://tecnicasdevaluacion.com.ar/otras_facultades/carson_uk_gestion/Costos%20Vazquez%20Unidad%205%20-%20Cap%20XXI%20costos%20para%20la%20toma%20de%20decisiones.pdf
- Yardín, A. (2012). Análisis Marginal. Osmar D. Bayatti.
- Yardin, A. (2012). *El análisis marginal.* Buenos Aires: Buyatti.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 14 de Mayo de 2019.



Turco, Meccarena...

Firma y aclaración

27.944

Número de registro

36.756.395.1

DNI

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Apellido y Nombre

Pisi, Paulo Gianina

Nº Registro

27.854

Mendoza, 14 de mayo de 2019

Firma



Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Apellido y Nombre	Mendoza, 14 de mayo de 2019
Fernandez Andrea	Nº Registro
Anshí	28148
	Firma
	