

Revisión de las clasificaciones de costos y caracterización de la estructura de costos de un comercio minorista de alimentos

Review of cost classifications and characterization of the cost structure of a food retail business

Candela Whelan¹

Resumen

Las organizaciones necesitan continuamente evaluar su *performance* con la finalidad de tomar decisiones acertadas. Los indicadores de gestión son instrumentos utilizados por las empresas para monitorear su desempeño y apoyar sus decisiones. Una adecuada gestión de los costos genera información que permite alcanzar un mejor uso de los recursos y tomar decisiones que mejoren los indicadores de gestión, como la productividad y la rentabilidad del negocio. El artículo realiza una revisión sobre las clasificaciones de los costos y su caracterización en la estructura de costos de un comercio minorista de alimentos.

Palabras clave: costos; *retail*; indicadores

Abstract

Organizations continually need to evaluate their performance in order to make the right decisions. Management indicators are instruments used by companies to monitor their performance and support their decisions. Proper cost management generates information that enables better use of resources and decisions to improve management indicators, such as productivity and business profitability. The article reviews the cost classifications and their characterization in the cost structure of a food retail business.

Keywords: costs; retail; indicators

Recibido: 21 de marzo 2021. **Aceptado:** 20 de abril 2021

¹ Contadora Pública, Docente Universitaria, Investigadora. Filiación: FASTA. Mail: candelawhelan@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones necesitan continuamente evaluar su *performance* con la finalidad de tomar decisiones acertadas. Los indicadores de gestión son instrumentos utilizados por las empresas para monitorear su desempeño y apoyar sus decisiones. Asimismo, resumen información y ayudan a reconocer rápidamente situaciones adversas, desvíos o dificultades que requieren una investigación adicional.

La productividad es un indicador de gestión que mide la relación entre el producto obtenido de un sistema y los insumos utilizados para lograrlo. Prokopenko (1989) entiende que la productividad es el uso eficiente de los recursos en la producción de bienes y servicios, y la define como la relación entre la producción obtenida por un sistema y los recursos utilizados para lograrla. En el mismo sentido, Carro Paz y González Gómez (2012) sostienen que la productividad mide la relación entre las salidas (o productos) de un sistema y las entradas (o insumos) utilizados para generarlos. Las distintas definiciones de productividad coinciden en que se trata de la razón entre dos variables, con lo cual la manera de expresar el numerador y el denominador afectará el resultado del indicador. Walters y Laffy (1996) señalan que, para aumentar la productividad de una organización, habrá que mejorar la relación entre la cantidad de salidas y entradas del sistema. Si se aumentan los resultados (ventas) aplicando los recursos (costos) de forma tal que el incremento en ventas exceda el de los costos, el indicador de productividad mejorará. Las entradas, recursos, insumos o *inputs* del sistema se relacionan con la estructura de costos de la organización, mientras que las salidas, *outputs* o productos se relacionan con los resultados obtenidos.

Los comercios minoristas son organizaciones que venden bienes y servicios a los clientes para su uso personal o doméstico, y no para revenderlos a otros (Kent y Ogenyi, 2003). El formato de *retail*, o comercio minorista, es una empresa de servicios que acerca el producto del fabricante al consumidor final, brindando valor agregado, como su ubicación, horario, surtido, opciones de pago (Toniut, 2020). Los indicadores de productividad en los comercios minoristas se definen sobre la base de un con-

junto de variables claves y del tipo de formato al que pertenecen, para lo cual se requiere el conocimiento de la estructura de costos y de sus características principales. Los costos representan los sacrificios económicos necesarios para la obtención de un producto o la prestación de un servicio (Costa y Rodríguez, 2000). Una adecuada gestión de los costos genera información que permite alcanzar un mejor uso de los recursos y obtener mejoras en la productividad (Eslava Zapata y Parra González, 2019). Resulta clave para la gestión minorista conocer las características de su estructura de costos, para evaluar alternativas posibles y tomar decisiones que mejoren la productividad y la rentabilidad. Kent y Ogenyi (2003) señalan que la gestión del comercio minorista necesita nutrirse de información sobre el uso de recursos, las ventas y los costos, no solo para evaluar el desempeño actual sino también para contribuir a la planificación de los objetivos futuros. Sota y Sota (2015) resaltan que la información sirve como herramienta para apoyar las decisiones de forma racional y con sustento económico. Walters y Laffy (1996) señalan que la asignación de recursos y su racionalización se realiza con la finalidad de cumplir con los objetivos de productividad y de rentabilidad, tanto a corto como a largo plazo.

El objetivo del presente trabajo es conceptualizar y caracterizar los tipos de costos que existen en la literatura y que resultan relevantes para la gestión minorista; listar y definir los principales componentes de la estructura de costos de un comercio minorista de alimentos; y tipificar cada uno de los costos que tiene el formato de *retail* de acuerdo con las caracterizaciones presentadas.

El artículo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se realiza una conceptualización sobre los costos y se presentan diversas clasificaciones. Luego, se definen los principales componentes de la estructura de costos de un comercio minorista de alimentos y se tipifican sobre la base de las caracterizaciones presentadas. Por último, se presentan los resultados del análisis de la incidencia de la estructura de costos de un comercio minorista de alimentos en los indicadores de gestión.

MARCO TEÓRICO

La gestión de costos resulta clave para que las empresas alcancen el éxito competitivo. La administración de los costos incluye información financiera (costos e ingresos) y no financiera (productividad) que se relaciona con los costos de adquirir y utilizar recursos en una organización (Blocher *et al.*, 2008; Horngren, Datar y Foster, 2007). El costo (figura 1) es el valor sacrificado de unidades monetarias para adquirir o producir bienes o servicios, cuyas finalidades son valorar, controlar y decidir (Polimeni *et al.*, 1997; Costa y Rodríguez, 2000). “Costo es la suma de erogaciones (...) para la adquisición de un bien o de un servicio, con la inten-

ción de que genere ingresos en el futuro (Paul Samuelson, s. f.)” (Choy Zeballos, 2012, p. 8). Horngren, Datar y Foster (2007) definen al costo como un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico que se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes y servicios. El término “sacrificio” refiere a un recurso que se consume, mientras que “perdido” remite a renunciar a la posibilidad de utilizarlo en otra oportunidad. Como resultado de las distintas definiciones, se puede caracterizar al costo como el sacrificio o esfuerzo económico que se realiza para obtener o producir bienes o servicios, respecto de los cuales se espera una generación de ingresos actual o posterior.

Figura 1. Concepto de costo



Fuente: elaboración propia

En la literatura, existe una amplia variedad de clasificaciones de costos según diversos criterios. En el presente artículo, se mencionan las más relevantes para la gestión del comercio minorista de alimentos, con la finalidad de identificar su estructura de costos y las distintas alternativas que puede tener en cuanto a la toma de decisiones estratégicas.

Una primera clasificación de los costos es en función de su comportamiento (cuadro 1), que los define según la conducta que adoptan ante cambios en el volumen de operaciones de una organización. Así, se identifican costos fijos, variables o mixtos.

Según Horngren, Datar y Foster (2007), un costo fijo es aquel que no sufre cambios pese a las variaciones en el nivel de actividad, durante un período dado. Los costos fijos no se ven impactados por los cambios en el volumen de actividad y permanecen constantes independientemente del nivel de producción o ventas (Barattero, 2015). García Colín (2008) los define como los costos cuya magnitud permanece

constante a pesar de los cambios en el volumen de operaciones. Aquilano, Chase y Jacobs (2009) señalan que ningún costo es verdaderamente fijo, sino que se define como fijo para un rango amplio de actividad. “Un costo que no cambia a medida que varía el nivel de actividad es un costo fijo” (Hansen y Mowen, 2007, p. 68). En este sentido, la definición de *costo fijo* no indica que no cambia nunca, sino que no lo hace en relación directa con el nivel de actividad, ya que suele mantenerse constante dentro de un intervalo determinado. En definitiva, los costos fijos se deben afrontar a pesar de que no haya venta o producción, porque son independientes de su volumen, como son el alquiler del local, los seguros de edificios, el mantenimiento de oficinas, los sueldos del personal fijo (Weinberg Villarín, 2009). Walters y Laffy (1996) mencionan que, cuanto mayor es la proporción de costos fijos de una organización, es más vulnerable a los cambios en los de ventas, lo que puede ser una ventaja cuando aumentan y una amenaza cuando disminuyen.

García Colín (2008) define un costo varia-

ble como aquel cuya magnitud cambia en razón directa del volumen de operaciones. Horngren, Datar y Foster (2007) y Barattero (2015) sostienen que el costo variable es aquel cuya magnitud cambia en proporción a los cambios en el nivel de actividad. Con lo cual, una modificación del volumen de actividad implica una variación en los costos variables en igual sentido. “Un costo variable se incrementa o disminuye en forma total con un aumento o disminución en el nivel de actividad respectivamente” (Hansen y Mowen, 2007, p. 68). Weinberg Villarín (2009) señala los principales costos variables, como la mano de obra directa empleada en la producción del bien o servicio, los insumos utilizados de forma directa, envases, embalajes, etiquetas, comisión por venta.

Los costos mixtos son aquellos que tienen un componente fijo y otro variable, lo que ge-

nera que puedan sufrir variaciones entre rangos relevantes de actividad, y que puedan ser semivariantes o semifijos (García Colín, 2008). Los costos semivariantes poseen una parte fija, que representa un cargo mínimo por el acceso a un bien o servicio, y una parte variable que representa el costo por el uso o consumo efectivo (Polimeni *et al.*, 1997). Un ejemplo es el servicio de teléfono, que contiene un cargo fijo por el acceso a la línea y otro variable según la cantidad de llamadas realizadas. Los costos semifijos tienen una parte fija que cambia de forma abrupta ante variaciones en los niveles de actividad. Son similares a un costo fijo, pero se dan dentro de un intervalo de actividad acotado (Polimeni *et al.*, 1997). Por ejemplo, si cada cinco trabajadores se necesita un supervisor, y la empresa decide incorporar a un sexto trabajador, necesitará contratar a un supervisor adicional.

Cuadro 1. Clasificación de los costos según su comportamiento

COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS MIXTOS	
Constantes ante cambios en el nivel de actividad	Varián ante cambios en el nivel de actividad	SEMIVARIABLES	SEMIFIJOS

Fuente: elaboración propia

Los costos pueden clasificarse según su identificación (cuadro 2) con el objeto de costo, de ahí que se diferencien aquellos que pueden asignarse de forma directa o indirecta a la unidad de costeo. El objeto del costo, o la unidad de costeo, es aquello respecto de lo cual se desea conocer el costo, que puede ser un producto, un servicio, una tarea o cualquier actividad (Barattero, 2015).

Los costos directos son aquellos cuya incidencia monetaria puede identificarse específicamente en la unidad de costeo, en forma evidente, clara e inequívoca. La apropiación del costo a la unidad de costeo se realiza de forma inmediata y precisa (Barattero, 2015). Hansen y Mowen (2007) señalan que los costos directos pueden asignarse de manera sencilla y exacta a la unidad de costeo, es decir que es

factible establecerlos de forma fácil y económica. Horngren, Datar y Foster (2007) sostienen que los costos directos son aquellos que pueden rastrearse de manera económicamente efectiva. Polimeni *et al.* (1997) mencionan que “son aquellos que la gerencia es capaz de asociar con los artículos o áreas específicos” (p. 22). En definitiva, los costos directos pueden identificarse y cuantificarse plenamente con el objeto de costeo de forma evidente y económicamente factible (García Colín, 2008).

Los costos indirectos no pueden identificarse en la unidad de costeo en forma evidente, clara e inequívoca, ya sea por su poca relevancia o por cuestiones de economía. Al no poder imputarse en forma inmediata y precisa, es necesario utilizar una base de prorrateo para poder asignarlos (Barattero, 2015). Horngren,

Datar y Foster (2007) sostienen que los costos indirectos no pueden rastrearse a la unidad de costeo de forma económicamente factible, mientras que García Colín (2008) señala que no pueden identificarse o cuantificarse plenamente con el objeto de costeo. Polimeni *et al.* (1997) mencionan que “son aquellos comunes a muchos artículos y, por tanto, no son directamente asociables a ningún artículo o área” (p. 22).

Cuadro 2. Clasificación de los costos según su identificación

COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS
Se identifican con la unidad de costeo	No se identifican con la unidad de costeo

Fuente: elaboración propia

Otra clasificación de los costos es sobre la base de su función (cuadro 3); así, se distinguen los costos de producción o explotación, de comercialización, de administración y financieros.

Los costos de producción o explotación son aquellos que se relacionan con la transformación de las materias primas en productos terminados o aquellos en los que se incurre para la prestación de servicios (Hansen y Mowen, 2007). En las empresas manufactureras, el costo de producción incluye los costos necesarios para la fabricación del producto y está integrado por tres elementos: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos. Las empresas de comercio minorista no son fabricantes, y por ello no utilizan la clasificación según los elementos del costo. García Colín (2008) señala que las empresas comerciales actúan como intermediarios, y su función principal es la compra de productos para su posterior venta en las mismas condiciones en las que fueron adquiridos. Blocher *et al.* (2008)

indican que “los costos del producto en una empresa comercializadora incluyen el costo de comprar el producto más los costos de transporte pagados por el comerciante minorista o mayorista para recibir el producto en el lugar desde el cual se distribuirá o venderá” (p. 65). Los costos de explotación son los gastos necesarios en los que se incurre para el desarrollo de la actividad principal de la organización. En un comercio minorista, los costos de explotación incluyen el costo de los bienes comercializados, el costo del personal en el punto de venta, como los vendedores, reposidores y cajeros, el alquiler correspondiente al local comercial, el costo del manejo del canal de venta *online*.

Los costos de comercialización incluyen los costos necesarios para comercializar y distribuir un producto o servicio (Hansen y Mowen, 2007). Polimeni *et al.* (1997) los definen como los costos de mercadeo e indica que incluye aquellos en que se incurre para impulsar, promocionar y vender un producto o servicio. Algunos ejemplos son las comisiones sobre ventas, la promoción y la publicidad.

Los costos de administración son los que se relacionan con el manejo general de la organización, con la finalidad de integrar las distintas actividades y velar por el cumplimiento de la misión de la empresa (Hansen y Mowen, 2007). Representan la estructura ejecutiva, técnica y administrativa, como los sueldos del personal del área de contabilidad o de los supervisores de compras. “Son los costos que se consumen en la dirección, administración, gestión, control y operación de la empresa” (Sánchez Barraza, 2009, p. 102). En general, los costos de administración incluyen todos aquellos costos que no se clasifican como de producción, comercialización ni financieros.

Los costos financieros son aquellos cuyo origen es la obtención de recursos ajenos que la empresa necesita para su desenvolvimiento (Barattero, 2015). Incluye los intereses, el descuento de documentos, las comisiones bancarias, los intereses impositivos por pagos fuera de término, moratorias o planes de pago para cancelar cargas impositivas.

Cuadro 3. Clasificación de los costos según su función

Costos de producción y explotación	Costos de comercialización	Costos de administración	Costos financieros
Fabricación del producto o prestación del servicio	Comercializar y distribuir los productos o servicios	Manejo general de las operaciones	Obtención de recursos financieros

Fuente: elaboración propia

Los conceptos que integran las clasificaciones de costos resultan fundamentales para la gestión minorista. En primer lugar, conocer el comportamiento de los costos colabora con la toma de decisiones y puede impactar en la productividad y rentabilidad. Por otro lado, la identificación de los costos es un factor clave para definir el papel que asumen con relación a la unidad de costeo. Por último, la función que cumple un costo define el sector en el cual impactará dentro de su estructura.

Estructura de costos en un comercio minorista de alimentos

La gestión del comercio minorista necesita nutrirse de información sobre el uso de recursos, las ventas y los costos, no solo para evaluar el desempeño sino también para contribuir a la planificación de los objetivos futuros. Los responsables de la gestión minorista deben esforzarse por aumentar su utilidad y controlar sus costos, con la finalidad de crear valor y atraer a los consumidores (Kent y Ogenyi, 2003). La información es una herramienta fundamental para apoyar las decisiones de forma racional y con sustento económico (Sota y Sota, 2015). Por lo tanto, conocer el comportamiento de los costos y sus características resulta vital para evaluar alternativas y tomar decisiones que mejoren la productividad y rentabilidad del negocio.

En un comercio minorista de alimentos, el margen bruto es la diferencia entre las ventas netas (ventas brutas menos devoluciones y bonificaciones) y el costo de los productos vendidos. El margen bruto representa la cantidad de dinero que queda disponible para hacer frente a los gastos operativos y generar resultados

positivos. Los gastos operativos son aquellos necesarios para administrar el comercio minorista que no sean costo de la mercadería, como pueden ser los sueldos, alquileres, seguros, servicios, publicidad (Dunne y Lusch, 2008). Berman y Evans (2013) señalan que los gastos operativos pueden expresarse como un porcentaje que oscile entre un 20% de las ventas totales en los supermercados y más del 40% en tiendas especializadas. Con lo cual, la relación entre el margen bruto y los gastos operativos tiene impacto en el retorno de la inversión para los minoristas (Walters y Laffy, 1996). En el presente artículo se desarrollan los principales gastos operativos que componen la estructura de costos de un *retail* de alimentos, con la finalidad de conocer cómo las decisiones sobre los recursos impactan sobre los resultados y los indicadores de gestión. Kent y Ogenyi (2003) señalan que los costos laborales, de inventario y de alquiler son las áreas más importantes para un minorista.

Los costos de la mercadería vendida representan el sacrificio económico realizado para la obtención de los productos vendidos. La mercadería es todo bien susceptible de ser comercializado. Las empresas comerciales actúan como intermediarios cuya función principal es la compra de productos para su posterior venta (García Colín, 2008). En un comercio minorista, el costo de la mercadería representa el de comprar el producto más los costos necesarios (fletes, seguros, tasas) para recibirlo en el lugar desde el cual se venderá (Blocher, 2008). Los minoristas que realizan una correcta gestión de su inversión en inventario son los más exitosos. Si el inventario se acumula, hay demasiado dinero inmovilizado o no está haciendo las ventas esperadas; pero si no tiene existencias,

perderá clientes. La mercadería puede definirse como un costo variable en función de las ventas, ya que depende exclusivamente del nivel de actividad del comercio minorista. Ante un mayor volumen de ventas, el costo de la mercadería vendida aumentará; pero si las ventas son nulas, también lo será el costo de la mercadería vendida. Al analizar la clasificación según su identificación, se trata de un costo directo porque es posible identificarlo de forma clara, precisa e inequívoca con la prestación del servicio mediante el detalle de los productos vendidos contenido en el *ticket* de cada cliente. Por último, la función que cumple es de explotación porque representa un costo necesario en el que se incurre para el desarrollo de la actividad principal de la organización.

La mano de obra representa el costo laboral por los trabajadores que la organización tiene a su cargo, que incluye las remuneraciones y prestaciones sociales de la legislación y del convenio colectivo de trabajo vigente que le corresponde a la actividad. Un *retail* de alimentos es una empresa intensiva en talento humano porque requiere de una fuerte inversión de hora-hombre para que el servicio se realice (Choy Zeballos, 2012). El personal es un factor estratégico porque es una de las áreas de costos más significativas, ya que puede representar cerca del 50% de los gastos operativos totales (Dunne y Lusch, 2008). Además, los vendedores son los que están en contacto directo con el cliente y su nivel de compromiso impacta en los niveles de ventas (Kent y Ogenyi, 2003). Dunne y Lusch (2008) definen tres programas que pueden aplicarse a los vendedores del comercio al por menor y que determinan distintos tratamientos de los costos de la mano de obra según su comportamiento. En el sistema de salario directo, el vendedor recibe un salario fijo e independiente del nivel de ventas que haya generado. El empleado siente seguridad y estabilidad al tener un ingreso definido y se lo puede asignar a tareas no comerciales, como reposición o exhibición. Se suele aplicar en comercios en donde el vendedor no resulta un factor importante en la generación de la venta. Como desventajas, los vendedores pueden descuidar las ventas porque sus ingresos no dependen de ellas o sentir pocos incentivos para aumentar su desempeño, lo que puede afectar la productividad. Si bien los costos se

pueden conocer con anticipación, se deberán abonar independientemente del nivel de ventas. En el sistema de salario plus, el vendedor recibe un salario fijo, más bajo que el salario directo, y un porcentaje de comisión sobre las ventas, lo que representa un costo semivariable. El salario básico le otorga un margen de seguridad y le da la posibilidad de asignarlo a tareas que no son de ventas, mientras que la parte variable actúa como un incentivo que recompensa su esfuerzo (Dunne y Lusch, 2008; Kent y Ogenyi, 2003). Este sistema es el más utilizado en el comercio minorista, en donde el componente variable funciona como un incentivo para que el empleado se esfuerce, y la parte fija le permite al minorista disminuir los costos laborales en épocas de bajos niveles de ventas. En el sistema de comisión recta, el vendedor recibe un porcentaje de comisión por cada venta generada, recompensándolo exclusivamente por sus esfuerzos, lo que representa un costo variable. La comisión es un incentivo para que los vendedores generen ventas, pero puede provocar que no estén dispuestos a colaborar en otras tareas o que en el afán de vender utilicen técnicas de presión sobre los clientes que afecten la imagen del comercio. Este sistema permite el tratamiento de los costos laborales como un costo proporcional al volumen de ventas, lo cual es favorable en épocas de baja actividad, pero no tiene un límite en periodos de alta actividad. En cuanto a la mano de obra puramente administrativa, en general tendrán un salario fijo que será independiente del volumen de ventas. Al analizar la mano de obra según su identificación, se trata de un costo indirecto, ya que no es posible identificarlo en forma evidente, clara e inequívoca a la prestación del servicio y necesita una base de asignación. La mano de obra podrá ser de explotación, comercialización o administración, dependiendo del sector al cual pertenezcan los empleados.

El proceso de logística consiste en la gestión del movimiento físico de los bienes desde el punto de producción hasta el punto de consumo. La finalidad de los canales de distribución es que los productos estén disponibles en el momento oportuno, en el lugar indicado y en la cantidad correcta (Kent y Ogenyi, 2003). Un comercio minorista puede tener logística externa e interna. La logística externa consiste en

el movimiento físico de la mercadería desde un fabricante, un distribuidor o un mayorista al comercio minorista. Los costos de la logística externa forman parte del costo de los productos vendidos y, en este sentido, Blocher *et al.* (2008) mencionan que “los costos del producto en una empresa comercializadora incluyen el costo de comprar el producto más los costos de transporte pagados por el comerciante minorista o mayorista para recibir el producto en el lugar desde el cual se distribuirá o venderá” (p. 65). La logística interna consiste en la distribución física de los productos dentro de la organización, desde el almacén propio hasta sus puntos de venta, e incluye los costos del personal interno de preparación de pedidos, transporte, carga y descarga, fletes y seguros de mercaderías. La ventaja de poseer un almacén propio es que le permite reducir los niveles de *stock* en las tiendas y destinarlo a un mayor espacio de ventas, además de la posibilidad de hacer pedidos más voluminosos y acceder a mejores precios de parte de los proveedores (Kent y Ogenyi, 2003). Los costos de logística interna están compuestos principalmente por el costo del personal interno y se clasifican como predominantemente fijos, debido a que no dependerán del nivel de actividad. Sin embargo, el costo de los fletes es variable porque dependerá del volumen de actividad. Si tenemos en cuenta la clasificación según su identificación, necesitan una base de prorrateo para asignarse a la unidad de costeo, pero no pueden rastreadse de forma inequívoca y asumen el carácter de costo indirecto. En cuanto a su función, están dentro de los costos de explotación, ya que se trata de los costos de la distribución física de los productos dentro de la organización.

Los costos de inventario son aquellos que se generan como consecuencia del almacenamiento y mantenimiento de *stock* de los productos durante un período de tiempo determinado. Kent y Ogenyi (2003) señalan que se debe mantener una cantidad óptima de inventario, teniendo en cuenta que un nivel bajo de existencias puede poner en peligro las ventas, mientras que un nivel alto genera costos excesivos. Por un lado, un nivel de inventario elevado permite minimizar las ventas perdidas y tiene un alto costo de almacenamiento. Por otro lado, un nivel de inventario bajo puede poner en riesgo las ventas, necesita de una cadena

de suministro más eficiente y tiene costos más bajos. Kent y Ogenyi (2003) mencionan que los costos de mantener las existencias involucran costos de personal, alquiler, seguridad, iluminación, calefacción, refrigeración, limpieza, deterioro, pérdidas, costos de gestión, costos de manejo, costos de transporte. Se estima que los costos de inventario representan el 25% del valor del inventario disponible; son un costo semivariable respecto del nivel de actividad, dado que, si este desciende, también lo harán los niveles de *stock* por mantener, y con ello algunos de los costos de gestión de inventarios (costos de personal, seguridad, iluminación, calefacción, refrigeración). Sin embargo, habrá otros costos de inventario que deberán afrontarse independientemente del nivel de actividad y de *stock*, como el alquiler del espacio, el mantenimiento de equipos, la limpieza. Por otro lado, se definen como costos indirectos porque no pueden asignarse fácilmente a la unidad de costeo y necesitan una base de prorrateo para su asignación. En cuanto a su función, se pueden clasificar como costos de explotación, ya que se generan como consecuencia de mantener *stock* de productos en los almacenes para su posterior venta.

Las mermas consisten en una reducción de la cantidad de mercadería. Las mermas conocidas son reducciones a las que se les puede atribuir una causa y que tienen que ver con el manejo habitual de la mercadería, como el deterioro, rotura, daño, desperdicio o vencimiento. Las mermas desconocidas son pérdidas cuyo origen no puede identificarse y se atribuyen a robos, hurtos y errores administrativos, internos o externos. La magnitud de las mermas depende del nivel de actividad, de la cantidad inventario disponible, de los sistemas de control, de los mecanismos de seguridad y de las características del entorno. Kent y Ogenyi (2003) sostienen que la pérdida de *stock* es uno de los factores que afecta la rentabilidad del comercio minorista y mencionan que, en un supermercado típico, la pérdida de existencias puede alcanzar el 2,5% de las ventas totales, mientras que en un comercio minorista de ropa varían entre el 2% al 5% de las ventas totales. Las mermas pueden definirse como costos variables, ya que dependen del nivel de actividad, de la cantidad de *stock* o inventario, y de los mecanismos de seguridad, los sistemas

de control y las características del entorno. Si se tiene en cuenta el nivel de actividad o de inventario, ante un mayor volumen de operaciones o de *stock*, hay mayores posibilidades de que existan mermas conocidas y desconocidas. Con ello, puede haber períodos con mayor merma como consecuencia de un mayor inventario de mercadería y ventas bajas; o de un menor *stock* y mayor nivel de ventas. En cuanto a su atribución, no pueden asignarse de forma directa a la prestación del servicio, con lo cual son costos indirectos. La función que cumplen es de explotación, porque se relacionan principalmente con el manejo de la mercadería y el control de *stock*.

El alquiler representa el desembolso de dinero en que se incurre por arrendar el espacio físico en donde se desarrolla la actividad del comercio minorista. Kent y Ogenyi (2003) señalan a la ubicación como uno de los puntos estratégicos y de los costos más significativos del minorista. Cuanto mayor sea el cargo por alquiler, mayores serán los costos fijos y mayor el nivel de ventas a partir del cual la organización podrá obtener ganancias. Como consecuencia, los costos fijos del alquiler pueden ocasionar problemas si hay una disminución de las ventas. La alternativa de un local propio dependerá de la posibilidad de inmovilizar capital en la adquisición de una propiedad y deberá tener en cuenta aspectos como la elección de la localización y la posibilidad de ampliación a futuro. El alquiler suele ser más popular porque reduce los riesgos a largo plazo y libera capital que puede ser utilizado con otro destino dentro del negocio (Walters y Laffy, 1996).

El cargo por alquiler en los comercios minoristas de alimentos suele pactarse como un monto fijo y representa aproximadamente el 5% de las ventas totales. Ramsey y Ramsey (2010) señalan que existen tres tipos de alquileres que determinan distintos comportamientos del costo. En el alquiler fijo, se abona la misma cantidad por cada período, lo cual es beneficioso en temporada alta de ventas, pero un aspecto crucial en temporada baja. En el porcentaje directo, se abona un porcentaje sobre las ventas, que asume el carácter de costo variable; este escenario es más riesgoso para el inquilino (si las ventas aumentan demasiado) y para el propietario (si las ventas caen demasiado). El

porcentaje con mínimo combina los dos anteriores, porque es un porcentaje de las ventas, pero con un mínimo por abonar si las ventas caen por debajo de cierto rango; así, el alquiler asume el carácter de costo semivariable. Este sistema se usa generalmente en los centros comerciales, y puede ser beneficioso en épocas de baja actividad porque el mínimo suele ser menor que un cargo fijo, aunque puede llevar a costos de alquiler muy elevados en períodos con un volumen considerable de ventas (Dunne y Lusch, 2008; Ramsey y Ramsey, 2010).

En general, se le da el tratamiento de un costo fijo, ya que independientemente del nivel de actividad, el alquiler es un cargo que siempre deberá afrontarse. El costo de alquiler es un costo indirecto, porque no es posible imputarlo a la unidad de costeo en forma inmediata y precisa, sino que necesita una base de asignación. En cuanto su función, es un costo de administración, ya que forma parte de la estructura ejecutiva, técnica y administrativa necesaria para la organización.

Los seguros son contratos realizados con una aseguradora que, mediante el pago de una prima, se obliga a resarcir un daño o cumplir una prestación si ocurre un evento previsto (Ley 17.418, 1967). Ramsey y Ramsey (2010) señalan que las pólizas de seguros protegen a los comercios ante actos que pueden causarle pérdidas, daños o destrucción, como robos, incendios, accidentes del personal o de los clientes, desastres naturales. Los comercios suelen utilizar una póliza integral que incluye una cobertura ante daños causados por incendio y robos sobre el edificio, las instalaciones, los bienes muebles, la mercadería, los daños por responsabilidad civil, los accidentes de trabajo. Para una póliza general de un seguro comercial, Ramsey y Ramsey (2010) estiman presupuestar entre un 1% y 2% de las ventas totales.

El valor del seguro comercial depende de diversos factores, como la ubicación del comercio, el valor del negocio, el nivel de riesgo existente, el valor de inventario que posee, la cantidad de empleados a su cargo. Por ello, una póliza integral de comercio puede clasificarse como un costo fijo según su comportamiento e indirecto según su identificación, ya que no resulta fácilmente identificable con la unidad

de costeo y su asignación no resulta económicamente factible. Por otro lado, los seguros se relacionan con el manejo general del comercio y la protección de sus bienes, lo que permite su clasificación como un costo de administración.

Los servicios representan el cargo por los consumos de energía eléctrica, gas, teléfono y agua en todo el establecimiento. La energía eléctrica incluye la utilizada en el local, en los pasillos, en las estanterías, en las cajas, en los almacenes o depósitos, en los vestuarios de personal, en las oficinas comerciales y administrativas. El teléfono representa el consumo de todas las líneas a cargo de la organización, que pueden ser fijas administrativas o de atención comercial, móviles corporativos, acceso a internet, servicio de *wi-fi*. El acceso a las redes de gas y agua también forma parte de los servicios esenciales a cargo del comercio minorista. Los servicios mencionados son costos semivariables, porque tienen un cargo fijo por su acceso y uno variable que depende del nivel de consumo. En cuanto a su identificación, considerando que el comercio minorista tiene toda su actividad en un mismo establecimiento, será necesaria una base de prorrateo para asignar los costos de servicios a cada sector, por lo que asume el carácter de costo indirecto. Con respecto a su función, se lo puede clasificar como un costo de administración, entendido como un costo que se consume en la dirección, gestión, control y operación de la empresa.

Los costos de mantenimiento general incluyen los gastos necesarios para conservar el estado de las instalaciones en las que se desarrolla la actividad, incluidos el salón de ventas, los depósitos y almacenes, las oficinas administrativas, los vestuarios de personal. Engloba los gastos de limpieza, de ferretería y las reparaciones necesarias para mantener el estado de las instalaciones. Se trata de un costo fijo debido a que el mantenimiento de las instalaciones debe realizarse independientemente del nivel de actividad. En cuanto a su identificación, se clasifica como un costo indirecto, porque no es posible asignarlo de forma directa a la unidad de costeo y necesita una base de prorrateo. Respecto de su función, es un costo de administración.

Los costos de imagen son aquellos en que se incurre para impulsar y vender un bien o servicio (Polimeni *et al.*, 1997). Pueden incluir anuncios en televisión, en radio, en gráficas, en la vía pública, en medios electrónicos, en redes sociales, folletos, material POP, cartelería exterior, acciones comerciales (descuentos, sorteos, eventos), ropa del personal. Según Dunne y Lusch (2008), los costos de imagen pueden representar entre el 1% y el 3% de las ventas totales, mientras que Ramsey y Ramsey (2010) sugieren entre el 2% y el 3% de las ventas totales. Dentro de los costos de imagen, existen conceptos que pueden tener un cargo de forma mensual, como un anuncio en una revista, en la televisión, en la radio, en una página web. Pero también, hay conceptos con otro tratamiento contable, que deben registrarse en el activo al momento de su compra e ir imputándose al gasto de forma mensual de acuerdo con alguna base de prorrateo. La activación de un gasto significa que su imputación al costo se reparte en varios períodos, entendiendo que sería excesivo hacerlo en uno solo. Por ejemplo, si se realiza una compra de uniformes de personal, folletos, o un premio para un sorteo, y se imputa todo el gasto al período en el cual se recibe la factura del proveedor, se vería perjudicado el resultado de dicho período por un gasto que se irá consumiendo a lo largo de varios períodos. Estos costos no varían en función del nivel de actividad y no pueden atribuirse de forma directa, con lo cual se clasifican como fijos e indirectos. En cuanto a su función, se trata de un costo de comercialización, en el cual se incurre para impulsar, promocionar y vender un producto o servicio.

Los gastos de cobros electrónicos comprenden el costo por el uso y mantenimiento del sistema (por ejemplo, Posnet), que consiste en una terminal que permite realizar el cobro mediante tarjetas de débito y crédito. Este sistema cobra una comisión aproximada sobre el monto total de cada venta de 0,9% + IVA en tarjetas de débito y de 2% + IVA en tarjetas de crédito. Además, existe un cargo fijo mensual por el uso del servicio y asume el comportamiento de semivariable. Es un costo indirecto porque no es posible asignarlo en forma clara y precisa es inequívoca a la prestación del servicio. Su

función es de comercialización, debido a que se asume con motivo de la venta o prestación del servicio.

El artículo 182 del Código Fiscal de la Provincia de Buenos Aires define que el impuesto a los ingresos brutos grava el ejercicio, habitual y a título oneroso, del comercio, industria, profesión, oficio, negocio, locaciones de bienes, obras y servicios, o cualquier otra actividad. La alícuota del impuesto para un comercio minorista de alimentos ronda entre el 2,5% y el 5% de las ventas netas totales. La tasa de seguridad e higiene grava los servicios de inspección destinados a preservar la seguridad, salubridad e higiene en los establecimientos afectados a comercios dentro de los límites municipales. Según la Ordenanza Impositiva 24.707 del año 2020 del Municipio de General Pueyrredón, las alícuotas de la tasa para un comercio minorista de alimentos ronda entre un mínimo del 0,6% y un máximo del 0,9% de las ventas netas totales. La forma de determinar ambos tributos consiste en multiplicar las ventas netas por la alícuota establecida, con lo cual asumen un comportamiento variable, aunque tienen un mínimo por abonar. Son costos directos porque pueden identificarse de forma clara, precisa e inequívoca mediante el *ticket* de venta, y de comercialización porque es un gasto necesario para la venta.

Los costos financieros son aquellos cuyo origen es la obtención de recursos ajenos que la empresa necesita para su desenvolvimiento (Barattero, 2015). Dentro de este rubro, se incluyen los gastos necesarios para hacerse de fondos, como son los intereses por el acceso a préstamos, intereses por operar en descubierto, comisiones bancarias, descuento de documentos, intereses impositivos por pago de obligaciones fuera de término, intereses por acceso a planes de pago, intereses por deudas comerciales, intereses de tarjeta de crédito. Tienen un comportamiento fijo, ya que se generan por el acceso a fondos ajenos y son independientes del volumen de operaciones. Son costos indirectos, porque no pueden asignarse de forma clara a la unidad de costeo, y son financieros porque su finalidad es obtener recursos ajenos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para evaluar el impacto que tiene la estructura de costos de un comercio minorista de alimentos en el desempeño del negocio, se seleccionaron algunos indicadores de productividad para mostrar cómo es posible tomar decisiones que mejoren el uso de los recursos y los resultados. Los datos utilizados corresponden al año 2019, y pertenecen a un comercio minorista de alimentos que tiene 20 locales con tamaños entre 80 y 200 metros cuadrados. Para realizar el análisis, se han seleccionado algunos locales como muestra. La magnitud de los costos impacta directamente sobre los indicadores de gestión y, por lo tanto, en la toma de decisiones. Rincón Bermúdez (1998) define al indicador como una medida en un momento determinado y sostiene que es clave tener un conjunto de indicadores cuyas mediciones proporcionen un panorama de la situación de una organización. Además, señala que toda medición debe estar asociada a algún tipo de decisión. Por lo tanto, un indicador es una expresión cuantitativa cuya magnitud debe ser contrastada con un nivel de referencia, y que puede señalar la necesidad de tomar una decisión. Uno de los indicadores de gestión más utilizados es la productividad, que mide la relación entre las salidas (o productos) de un sistema y las entradas (o insumos) utilizados para generarlas (Carro Paz y González Gómez, 2012). Prokopenko (1989) define la productividad como el uso eficiente de los recursos en la producción de bienes y servicios. Así, la magnitud de los costos impacta sobre la productividad y la toma de decisiones estratégicas.

El indicador de productividad del alquiler indica cuántos pesos de ventas se facturan por cada peso gastado en alquiler. En el análisis realizado, este indicador toma valores que oscilan entre \$22,33 y \$49,94. Las variables que inciden en este valor son las ventas y el gasto en alquiler, con lo cual habrá que analizar qué sucede si se modifican estas variables. Los locales que tienen un mayor gasto de alquiler podrían indicar que tienen una mejor ubicación o un mayor tamaño; mientras que aquellos que tienen menores gastos indicarían una ubicación más alejada o de menor tamaño. La rela-

ción entre las variables podría estar indicando que el mayor gasto en alquiler (por ubicación o por espacio) no se corresponde con mayores niveles de venta, con lo cual se podrán tomar decisiones relativas a negociar el alquiler o diseñar acciones comerciales (revisión del *stock*, ofertas especiales, cartelería) y de gestión (cambio de personal, rotación). Es decir que, el indicador podría manifestar que el espacio físico es demasiado grande o que la ubicación no es la más conveniente. Entonces, si se mantiene el nivel de ventas y disminuyen los alquileres, se deberá afrontar un menor costo fijo por cada peso de ventas y el indicador de productividad aumentará, es decir, que por cada peso gastado en alquiler se facturarán más pesos

de venta. En cambio, si se mantiene el nivel de ventas y aumenta el gasto en alquileres, se deberá afrontar un mayor costo fijo por cada peso de ventas y el indicador de productividad disminuirá, lo que significa que por cada peso gastado en alquiler se facturarán menos pesos de ventas. Por otro lado, un aumento de las ventas manteniendo el mismo valor de alquiler mejorará el indicador, mientras que una disminución de las ventas lo empeorará. En general, los comercios minoristas buscarán reducir el costo de alquiler por cada peso de venta, con la finalidad de disminuir los costos, mejorar los resultados y los indicadores. (Tabla 1).

Tabla 1. Indicador de productividad del alquiler

Indicador	Productividad del Alquiler (\$/\$)	Variables	Ventas / Alquileres
Local	Indicador	Local	Indicador
1	22,33 \$/\$	6	33,15 \$/\$
2	30,46 \$/\$	7	28,34 \$/\$
3	28,49 \$/\$	8	23,85 \$/\$
4	29,99 \$/\$	9	27,00 \$/\$
5	35,18 \$/\$	10	49,94 \$/\$

Fuente: elaboración propia

Los costos de alquiler también se pueden analizar como la proporción que representan respecto de las ventas totales, es decir, qué porcentaje respecto de las ventas se gasta en concepto de alquiler. En el análisis realizado, los porcentajes que representan los costos de alquiler sobre las ventas varían entre 2,00% y 4,48% de las ventas netas. Los locales que tienen un mayor porcentaje podrían indicar un alquiler más caro en relación con el rendimiento (les faltan ventas) o que la circulación por la zona ha disminuido, o que están abonando un alquiler caro, o que tienen una mejor ubicación, o que tienen un espacio más grande (habría que analizar si les faltan ventas o les sobra espacio y están perdiendo dinero). Respecto de aquellos que tienen un menor porcentaje, se

podría investigar la posibilidad de aumentar el espacio físico o de mejorar la localización para aumentar las ventas en mayor proporción que la subida del gasto de alquiler. Es importante el análisis de la relación entre el espacio alquilado y el nivel de ventas, ya que no siempre un mayor espacio, una mejor ubicación o un mayor costo de alquiler se traducen en mayores ventas. Los resultados del comercio pueden mejorar si se mejora la relación entre las variables, lo que beneficiará los indicadores de gestión, como la productividad y la rentabilidad. (Tabla 2).

Tabla 2. Costos de alquiler en porcentajes

Indicador	Costos de Alquiler (%)	Variables	Alquileres / Ventas
Local	Indicador	Local	Indicador
1	4,48%	6	3,02%
2	3,28%	7	3,53%
3	3,51%	8	4,19%
4	3,33%	9	3,70%
5	2,84%	10	2,00%

Fuente: elaboración propia

El indicador de productividad de la mano de obra señala cuántos pesos de ventas se facturan por cada peso gastado en mano de obra. En el análisis realizado, este indicador toma valores que varían entre \$3,27 y \$5,64. Las variables que inciden en este valor son las ventas y el gasto en personal, con lo cual habrá que analizar qué sucede si se modifican estas variables. Los locales que tienen un mayor gasto en talento humano podrían indicar que son locales más chicos, que necesitan de una cantidad mínima de personal para cubrir determinadas franjas horarias, como un cajero y un repositor, lo cual también se da en locales más grandes con mayores ventas. También podrían indicar que tienen mayor cantidad de empleados, o mayor nivel de ventas, o gran cantidad de empleados con mucha antigüedad. Por otro lado, los locales con menor costo de talento humano podrían atribuirse a una menor cantidad de empleados o con menores niveles de venta. El indicador podría estar mostrando que existe un exceso de personal y que se podría trabajar

con menos empleados para obtener el mismo nivel de ventas. También podría evidenciar una falta de motivación del personal de ventas, que no se esté esforzando por concretar operaciones o que haya recurrentes fatas de *stock* de productos. Estas situaciones podrían provocar una decisión de reducción de personal que disminuya los costos de mano de obra, lo cual, suponiendo que se mantienen las ventas, mejoraría el indicador ya que por cada peso gastado en mano de obra se facturarían más pesos de venta. Por otro lado, si aumenta el gasto de la mano de obra y no se incrementan las ventas en la misma proporción, la empresa estaría afrontando un mayor costo por cada peso de venta, lo que impactaría el indicador de forma negativa. Por esto, se deberán analizar las situaciones que puedan mejorar dicha relación en busca de un equilibrio entre los costos y las ventas que conlleve una mejora en los resultados. En general, los comerciantes buscarán que los mayores gastos en mano de obra se correspondan con mayores niveles de ventas.

Tabla 3. Indicador de productividad de la mano de obra

Indicador	Productividad de la mano de obra	Variables	Ventas / Mano de obra
Local	Indicador	Local	Indicador
1	4,55 \$/\$	6	3,67 \$/\$
2	4,82 \$/\$	7	4,85 \$/\$
3	3,48 \$/\$	8	3,79 \$/\$
4	5,64 \$/\$	9	3,27 \$/\$
5	4,96 \$/\$	10	4,79 \$/\$

Fuente: elaboración propia

Los costos de mano de obra también se pueden analizar como la proporción que representan sobre las ventas totales. En el análisis realizado, los porcentajes que representan los costos de la mano de obra sobre las ventas varían entre 17,74% y 30,59% de las ventas netas. Los locales que tienen un mayor porcentaje podrían tener que ver con una mayor cantidad de empleados y un mayor espacio de venta, mientras que los de menor porcentaje podrían ser locales más pequeños con menos talento humano. Sin embargo, es fundamental analizar si la mayor cantidad de personas se correspon-

de realmente con mayores niveles de ventas, ya que de lo contrario habría un exceso de personal que está generando un exceso de costos y afectando los resultados. Por otro lado, los locales que tienen menores porcentajes también podrían analizar la posibilidad de expandirse para generar un aumento en las ventas que sea superior al aumento en la mano de obra. La relación entre la mano de obra y las ventas puede mejorar los indicadores de gestión mediante la mejora en los resultados, producto de la disminución en los costos (o el aumento de las ventas). (Tabla 4).

Tabla 4. Costos de mano de obra en porcentajes

Indicador	Costos de mano de obra (%)	Variables	Costos mano de obra / Ventas
Local	Indicador	Local	Indicador
1	21,97%	6	27,28%
2	20,75%	7	20,61%
3	28,72%	8	26,39%
4	17,74%	9	30,59%
5	20,16%	10	20,89%

Fuente: elaboración propia

El indicador de productividad de los gastos de mantenimiento indica cuántos pesos de ventas se facturan por cada peso gastado en mantenimiento. En el análisis realizado, este indicador toma valores que varían entre \$296,70 y \$304,22. Las variables que inciden en este valor son las ventas y los gastos de mantenimiento, con lo cual habrá que analizar qué sucede si se modifican dichas variables. Los negocios que tienen mayores gastos de mantenimiento pueden indicar que se trata de locales con mayor antigüedad que requieren de más inversión para conservar su estructura, o con un mayor espacio físico. Aquellos que tengan menores gastos de este tipo podrían indicar que sus locales son de menor tamaño o que tienen un mejor estado de conservación general, ya sea por los años que pasaron desde su construcción o por haber recibido el mantenimiento adecuado. El valor del indicador podría mostrar que existe un exceso de gastos de mantenimiento de los edificios en

relación con las ventas, lo que podría despertar la decisión de cambiar la localización por un edificio mejor conservado, más moderno o más pequeño. También podría indicar una deficiencia en la gestión de este tipo de gastos y la inexistencia de un control formal, con lo cual se podría incorporar una cadena de autorizaciones para intentar controlarlos y reducirlos. Por otro lado, el valor del indicador podría destacar que no se está invirtiendo lo suficiente para conservar la estructura en buen estado, lo cual podrá ser fuente de problemas en un futuro. Si consideramos un nivel de ventas determinado, una reducción de los gastos de mantenimiento mejoraría el indicador porque se facturarían más pesos de venta por cada peso gastado en mantenimiento. Por otro lado, un aumento de los gastos de mantenimiento perjudicaría el indicador, ya que por cada peso gastado en mantenimiento se facturarían menos pesos de venta. (Tabla 5).

Tabla 5. Indicador de productividad de los gastos de mantenimiento

Indicador	Productividad de los gastos de mantenimiento	Variables	Ventas / Gastos de mantenimiento
Local	Indicador	Local	Indicador
1	297,32 \$/\$	6	302,10 \$/\$
2	298,58 \$/\$	7	296,70 \$/\$
3	304,22 \$/\$	8	297,76 \$/\$
4	298,12 \$/\$	9	300,46 \$/\$
5	301,32 \$/\$	10	300,11 \$/\$

Fuente: elaboración propia

Los gastos de mantenimiento también se pueden analizar como la proporción que representan sobre las ventas totales. En el análisis realizado, los porcentajes que representan los costos de mantenimiento son similares entre los distintos locales: varían entre el 0,33% y 0,34% de las ventas netas. Un mayor porcentaje de este tipo de gastos podría tener que ver con un deficiente control por parte del responsable, o con la necesidad de desembolsar más dinero para la conservación del local, producto de un mayor espacio físico o de un deterioro preexistente en la estructura edilicia. Por el contrario, un menor porcentaje podría evidenciar una correcta gestión y un adecuado control de los gastos, o que no se están realizando los necesarios para conservar el estado actual de la infraestructura, lo cual será un problema a largo plazo.

Para realizar un correcto análisis, se debe considerar la relación entre los gastos de mantenimiento y el nivel de ventas. Podría suceder que los mayores gastos se atribuyan a un mayor espacio físico, pero que dicha situación no se refleje en mayores ventas, con lo cual se deberán analizar decisiones en cuanto a la localización, o a la posibilidad de disminuir determinados gastos de mantenimiento no necesarios, o a implementar políticas comerciales para incrementar las ventas. También podría darse que el deterioro de la infraestructura lleve a la imposibilidad de reducir los gastos de mantenimiento y evidencie la necesidad de tomar

decisiones en cuanto la continuidad en dicho local. Otra situación, es que podría mostrar el exceso de gastos y la inadecuada gestión de los costos, lo que podría llevar a decisiones en cuanto al personal responsable de estos. Los resultados del comercio y sus indicadores pueden mejorar si se mejora la relación entre las variables. (Tabla 6).

El indicador de productividad de las mermas expresa cuántos pesos de ventas se facturan por cada peso gastado en mermas conocidas y desconocidas. En el análisis realizado, este indicador toma valores que varían entre \$173,57 y \$1.082,64. Las variables que inciden en este valor son las ventas y las mermas, con lo cual habrá que analizar qué sucede si se modifican estas variables. Los locales que tienen mayores gastos en mermas pueden indicar que tienen un mayor nivel de actividad o de inventario disponible, o mecanismos de seguridad más débiles, o sistemas de control más deficientes, o un entorno de operación más riesgoso, o falta de cumplimiento de los procedimientos adecuados de manejo de la mercadería, o falta de control de los vencimientos en forma oportuna, o un inadecuado almacenamiento en los depósitos, o un exceso de desperdicios, o errores administrativos. Los locales con menores gastos en mermas, conocidas y desconocidas, indicarían la situación contraria, como menores niveles de actividad o de *stock* disponible, o mecanismos de control y seguridad mejor preparados, o un adecuado manejo de la merca-

dería y su almacenamiento, o un entorno más seguro. Si se mantienen las ventas y hay un mayor gasto en mermas, el indicador disminuirá, y por cada peso de merma producida se facturarán menos pesos de venta. Por su parte, una disminución de las mermas provocaría un aumento del indicador, y que por cada peso de merma producida se facturasen más pesos de venta.

Por otro lado, la productividad de las mermas podría vincularse con el costo de personal, para analizar si existen problemas de falta de talento humano o si lo que falla es su gestión. Por ejemplo, por cada peso de merma, el local

4 tiene \$1.082,64 de ventas, mientras que su costo de personal en porcentaje es el 17,74% de las ventas, esto podría indicar una correcta gestión del personal, ya que tiene el indicador más alto de ventas por peso de merma producida y el porcentaje más bajo de costos en relación con las ventas. Si analizamos el local 9, por cada peso de merma obtiene \$173,57 de ventas, mientras que su costo de personal es el 30,59% de las ventas; esto podría indicar problemas en la gestión de personal, ya que su porcentaje de costos es mayor al resto de los locales y es significativos en relación con las ventas. (Tabla 7)

Tabla 6. Costos de mantenimiento en porcentajes

Indicador	Costos de mantenimiento (%)	Variables	Gastos de mantenimiento / Ventas
Local	Indicador	Local	Indicador
1	0,34%	6	0,33%
2	0,33%	7	0,34%
3	0,33%	8	0,34%
4	0,34%	9	0,33%
5	0,33%	10	0,33%

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Indicador de productividad de las mermas

Indicador	Productividad de las mermas	Variables	Ventas / Mermas
Local	Indicador	Local	Indicador
1	531,53 \$/\$	6	484,70 \$/\$
2	389,74 \$/\$	7	476,93 \$/\$
3	202,19 \$/\$	8	340,09 \$/\$
4	1082,64 \$/\$	9	173,57 \$/\$
5	485,52 \$/\$	10	524,03 \$/\$

Fuente: elaboración propia

Las mermas también se pueden analizar como la proporción que representan sobre las ventas totales. En el análisis realizado, los porcentajes que representan las mermas conocidas y desconocidas oscilan entre el 0,09% y 0,58% de las ventas netas. Un mayor porcentaje de mermas puede relacionarse con un mayor movimiento de la mercadería, producto de mayores volúmenes de venta o de almacenamiento de *stock*, aunque también podría estar indicando problemas de falta de controles, procedimientos y cuidados adecuados, lo que podría indicar la necesidad de tomar decisiones para implementar una mejora en los procesos internos.

Por otro lado, si la causa principal son los hurtos o robos, habría que enfocarse en decisiones que mejoren los sistemas de resguardo de la mercadería, tanto en los depósitos internos como en el salón de ventas. Por otro lado,

los porcentajes más bajos indicarían una mejor gestión de las mermas que puede tener su origen en procedimientos de seguridad y control más rigurosos y adecuados, o en un talento humano más cuidadoso, o menores movimientos de mercaderías que tienen que ver con una menor venta o inventario. Así, será importante analizar la relación entre las mermas y las ventas, ya que podría suceder que una mayor magnitud de mermas no se corresponda con un mayor nivel de ventas o inventario, lo cual podría evidenciar problemas en los mecanismos de control y seguridad o un inadecuado comportamiento de los empleados. Esto podría indicar decisiones en cuanto a procesos, procedimientos, responsabilidades, sanciones, y hasta despidos si se atribuye a una manobra desleal por parte del personal. Si la relación entre las variables mejora, los resultados y los indicadores del comercio también lo harán. (Tabla 8)

Tabla 8. Costos de las mermas en porcentajes

Indicador	Costos de las mermas (%)	Variables	Mermas / Ventas
Local	Indicador	Local	Indicador
1	0,19%	6	0,21%
2	0,26%	7	0,21%
3	0,49%	8	0,29%
4	0,09%	9	0,58%
5	0,21%	10	0,19%

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Los recursos utilizados por las organizaciones representan su estructura de costos, por lo cual las decisiones sobre los recursos impactan sobre los resultados obtenidos y los indicadores de gestión. La utilidad de los indicadores radica en que son expresiones cuantitativas que deben compararse con un nivel de referencia y asociarse a algún tipo de decisión. El indicador de productividad mide el uso eficiente de los recursos en la producción de bienes o servicios. Por ello, es necesario conocer las caracterís-

ticas de la estructura de costos para evaluar alternativas posibles sobre el uso de recursos y tomar decisiones que mejoren los resultados y, con ello, la productividad. En otras palabras, la relevancia de los indicadores de gestión se fundamenta en la posibilidad de confrontarlos con los niveles deseados por la organización y, con base en los resultados obtenidos, evaluar distintas alternativas de decisión que estén asociadas a dicha medición.

Para aumentar la productividad en un comercio minorista de alimentos, es necesario

mejorar la relación entre las ventas obtenidas y los costos en los que se ha incurrido para lograrlas. La relación podrá mejorar si aumentan las ventas aplicando los mismos costos; si se mantienen las ventas reduciendo los costos; si se incrementan ambos de forma tal que el incremento en ventas exceda el de los costos; o si se reducen ambos de forma tal que la reducción de los costos exceda la de las ventas.

Mediante el análisis realizado, observamos cómo la magnitud de los costos impacta directamente sobre la productividad y la toma de decisiones, y detectamos que los comercios minoristas que se dedican a la misma actividad pueden tener indicadores de distintas magnitudes. Las causas pueden ser diversas y dependen de una amplia variedad de factores que será necesario analizar para cada caso en particular. Algunas de las decisiones sobre los costos que podemos destacar se relacionan con el espacio físico del local, la ubicación y el estado de conservación; la cantidad de personal, la calificación laboral, la motivación y el desempeño para generar ventas; los niveles de inventario; los procedimientos y sistemas de seguridad; la gestión de los responsables de costos.

Por otra parte, también habrá que tener en cuenta las clasificaciones de los costos que mencionamos en la revisión de la literatura, y analizar cada uno de los recursos en cuanto a su comportamiento, identificación y función. Posiblemente, sea más complejo tomar decisiones sobre los costos fijos o resulte más difícil reducirlos, como un cambio de localización o una reducción de personal. Recordemos que, cuanto mayor es la proporción de costos fijos, la organización es más vulnerable a las variaciones en los de ventas porque se los deberá afrontar independientemente de su volumen. Por otro lado, la función que cumplen los costos determinará el sector en el cual impactará su variación, y podría darse el caso de una reducción del personal administrativo producto de una mejora tecnológica, que no afecte al personal de ventas o comercial.

Al revisar la literatura, señalamos que los costos de explotación y comercialización son predominantemente variables y dependen en mayor medida del nivel de actividad, mientras que los costos administrativos y financieros son

mayormente fijos e independientes. En cuanto a su identificación, si las decisiones afectan a costos indirectos, se deberá tener en cuenta el impacto en todos los centros de costo entre los que se prorratea, mientras que si afecta a un costo directo podría identificarse directamente cómo afecta a la unidad de costeo.

El presente artículo revela la necesidad de contar con información detallada sobre la estructura de costos de un comercio minorista de alimentos, para poder realizar un análisis integral sobre los indicadores de gestión que deriven en decisiones estratégicas que mejoren su *performance*. Los resultados obtenidos indican la importancia de analizar el comportamiento de los costos ante variaciones en los niveles de actividad, la posibilidad de su identificación con la unidad de costeo y su función dentro de la estructura organizacional. Además, se pone en relevancia la necesidad de analizar una amplia variedad de factores que afectan la magnitud de las variables que componen los indicadores, que abarcan aspectos organizacionales internos, instalaciones e infraestructura, situaciones del entorno, tendencias del sector, evolución tecnológica, políticas comerciales. Los indicadores son una herramienta de gestión fundamental porque permiten detectar situaciones adversas, evaluar alternativas y tomar decisiones que mejoren el desempeño organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquilano, N. J., Chase, R. B. & Jacobs, F. R. (2009). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros* (12a ed.). McGraw-Hill.
- Barattero, A. M. (2015). Costos. En C. M. Giménez (coord.), *Sistemas de costos* (pp. 19-48). La Ley.
- Berman, B. & Evans, J. (2013). *Retail Management, A Strategic Approach* (12a ed.). Pearson.
- Blocher, J. E., Stout, D. E., Cokins, G. & Chen, K. H. (2008). *Administración de costos. Un enfoque estratégico* (4ta ed.). McGraw-Hill.

- Carro Paz, R. & González Gómez, D. (2012). *Productividad y competitividad*. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Choy Zeballos, E. E. (2012). El dilema de los costos en las empresas de servicios. *Revista Quipukamayoc*, 20(37), 7-14.
- Código Fiscal de la Provincia de Buenos Aires. Fecha de promulgación 11/03/2011. Publicada: B.O. N° 26552
- Costa, E. H. & Rodríguez G. B. (2000). El paradigma ficticio de los nuevos enfoques de costos. *FACES*, 6(8), 9-24.
- Dunne, P. M. & Lusch R. F. (2008). *Retailing* (6ta ed.). Thomson South-Western.
- Eslava Zapata, R. A. & Parra González, B. (2019, septiembre). *Costos basados en actividades (ABC): Análisis de los factores claves identificados en las investigaciones desarrolladas* Trabajo presentado en el 6° Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Bogotá, Colombia. <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2019/6tosimposio/ponencias-docentes/46d.pdf>
- García Colín, J. (2008). *Contabilidad de costos* (3a. ed.). McGraw-Hill.
- Hansen, D. R. & Mowen, M. M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control* (5ta ed.). Cengage Learning.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M. & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. Prentice Hall.
- Kent, T. & Ogenyi, O. (2003). *Retailing*. Palgrave Macmillan.
- Ley N° 17.418, año 1967. Ley de Seguros. Fecha de promulgación 30/08/1967.
- Ordenanza Impositiva N° 24707, 2020. Municipio de General Pueyrredón. Fecha de promulgación: 18/02/2020.
- Polimeni, R. S., Fabozzi, F., Adelberg, A. & Kole, M. A. (1997). *Contabilidad de costos* (3a. ed.). McGraw-Hill.
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Organización Internacional del Trabajo.
- Ramsey, D. & Ramsey, J. (2010). *The everything guide to starting and running a retail store* Everything.
- Rincón Bermúdez, R. D. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59.
- Sánchez Barraza, B. J. (2009). Problemática de conceptos de costos y clasificación de costos. *Revista Quipukamayoc*, 16(32), 103-112.
- Sota, A. M. & Sota, G. A. (2015). Costos. En C. M. Giménez (coord.), *Sistemas de costos* (pp. 539-585). La Ley.
- Toniut, H. R. (2020). La productividad de un retail: una mirada crítica desde la perspectiva comercial. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 6(1), 25-43.
- Walters, D. & Laffy, D. (1996). *Managing Retail productivity and profitability*. Macmillan Press LTD.
- Weinberg Villarín, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v7n1a04>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios. Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



