

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Optimización de la estructura de costos**

**Análisis de costos de Tarjeta Naranja S.A. en una gestión sostenible bajo el enfoque de  
costeo basado en actividades.**

**Autor: Ravizzini, Lumila Mariel**

**Legajo: VCPB23058**

**DNI: 30.406.907**

**Director de TFG: Márquez, Agustín**

**2021**

## Índice

Resumen .....	2
Abstract .....	2
Introducción.....	3
Análisis de situación .....	7
<i>Descripción de la situación</i> .....	7
<i>Análisis de contexto</i> .....	8
<i>Factores políticos</i> .....	9
<i>Factores económicos</i> .....	9
<i>Factores sociales</i> .....	10
<i>Factores tecnológicos</i> .....	10
<i>Factores ecológicos</i> .....	11
<i>Factores legales</i> .....	11
<i>Diagnóstico organizacional</i> .....	12
<i>Análisis específico</i> .....	13
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y conclusión .....	19
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	19
Plan de implementación .....	21
<i>Objetivo general</i> .....	21
<i>Objetivos específicos</i> .....	21
<i>Alcance</i> .....	21
<i>Recursos involucrados</i> .....	21
<i>Acciones específicas y marco de tiempo</i> .....	23
<i>Propuesta de medición o evaluación de las acciones</i> .....	28
Conclusiones y recomendaciones .....	31
Bibliografía.....	32

## **Resumen**

En el presente trabajo final de grado se abordó el análisis y optimización de los costos sustentables del área de Marketing de la empresa Tarjeta Naranja S.A. de la provincia de Córdoba. Se demostró, desde una mirada sustentable guiada por el deseo del bienestar comunitario, la transformación lograda desde las prácticas sustentables, llegando a la optimización obtenida gracias a la implementación de un sistema de costeo basado en actividades, que ayudó como herramienta, para su mejoramiento. Se identificaron y analizaron todas las actividades que componen el área conociendo de esta manera aquellas que agregan valor y aquellas que no lo hacen, basándose en la premisa fundamental de que las actividades consumen recursos y los productos junto a los objetos de costos, consumen actividades. También se facilitó la planeación, administración y toma de decisiones al mejorar los procesos, ayudando a detectar falencias en el desarrollo de las actividades y retroalimentándolas.

*Palabras claves: Costos- marketing- sustentable- costeo basado en actividades.*

## **Abstract**

In this final degree project, the analysis and optimization of the sustainable costs of the Marketing area of the company Tarjeta Naranja S.A. was addressed. of the province of Córdoba. From a sustainable perspective guided by the desire for community well-being, the transformation achieved from sustainable practices was demonstrated, reaching the optimization obtained thanks to the implementation of an activity-based costing system, which helped as a tool for its improvement. All the activities that make up the area were identified and analyzed, thus knowing those that add value and those that do not, based on the fundamental premise that activities consume resources and products, together with cost objects, consume activities. Planning, administration and decision-making were also facilitated by improving processes, helping to detect shortcomings in the development of activities and providing feedback.

*Keywords: Costs- marketing- sustainable- activity-based costing.*

## Introducción

En el presente trabajo se plantea realizar la optimización de la estructura de costos que presenta Tarjeta Naranja S.A. siguiendo su actual perspectiva sustentable de trabajo y demostrando que menos, es más. A tal efecto, se inicia con el concepto de costo desde el enfoque de la contabilidad de costos, siendo la base de la contabilidad de gestión o contabilidad gerencial. Las metodologías de costos ayudan a los diversos tipos de empresas a implantar con más exactitud la relación costo – beneficio en los productos, tangibles o intangibles que las empresas producen y comercializan (Barattero, 2008).

Tarjeta Naranja S.A., en adelante Naranja, es la tercera tarjeta de crédito del mercado de Argentina, cuenta con alrededor de 9 millones de tarjetas activas, representando el 19% de la población del país. La casa central de la empresa está en la ciudad de Córdoba y está presente en todas las provincias argentinas, con 202 sucursales distribuidas estratégicamente a lo largo del país.

Nació en el año 1969, con David Ruda y Gerardo Asrin, dos profesores de educación física que se unen y crean Salto 96, una casa de deportes que con los años se fue transformando y expandiendo, convirtiéndose en 1985 en una tarjeta de crédito, mutando al sector de empresas que brinda servicios financieros.

Actualmente, Naranja cuenta con un gran proceso de transformación, con foco en la evolución de la atención y en la experiencia del cliente omnicanal, convirtiéndose en un gran ecosistema de soluciones con acento en la transformación digital.

Por otro lado, es importante recordar que la Organización de las Naciones Unidas, en 2015, presentó 17 objetivos de desarrollo sostenible, creando una agenda con perspectivas al 2030 (Naranja, Reporte de Sustentabilidad, 2019).

Naranja, basada en dichos objetivos, trabaja diariamente y toman cada decisión basándose en la capacidad de crear futuro, gestionando sus acciones desde el triple impacto: económico, social y ambiental (Naranja, Reporte de Sustentabilidad, 2019).

De hecho, la sustentabilidad es el paradigma que caracteriza al siglo 21, por lo tanto debe ser incorporada en la conducción de las organizaciones. Patricia Kent (2020), invita a reflexionar sobre las organizaciones sustentables, ya que las mismas son culturalmente responsables. Por lo cual, Naranja vincula sus acciones de sustentabilidad y su impacto en el costo de sus servicios, para lo cual se estudiarán los mismos en base al Costeo Basado en

Actividades, que permite analizar las vinculaciones entre procesos, actividades y funciones (Canale y Podmoguilnye, 2019).

La problemática detectada es en el área de Marketing que expuso, desde sus comienzos, un desarrollo informal y poco organizado, y en la actualidad exhibe la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla y contenerlos en un manual que brinde las herramientas para una estructura formal y le permita optimizar el uso de recursos.

La metodología del ABC (Activity based costing) trata de establecer una relación de causa – efecto entre la utilización de recursos y las actividades que realiza la empresa, por lo tanto, es necesario establecer dicha relación entre la utilización de recursos y la actividad dedicada al mantenimiento del ambiente, para producir un ahorro de costos al conocer cuáles son necesarios y cuales no (Barattero, 2008).

Si se analizan los antecedentes, a nivel internacional se menciona la aerolínea Avianca, en Colombia, donde contaban con serios problemas, principalmente una incompatibilidad de la estructura de costos frente a la estructura de los ingresos. Mediante estrategias de fijación de precios, lograron revertir la situación y generar precios competitivos, aumentando su rentabilidad. Para esto, se estudió la medición interna de los costos, la coyuntura del mercado y el tipo de industria (Córdoba Segovia y Moreno Moncayo, 2017).

Otro antecedente a nivel internacional es el caso de la empresa PlanERP, en Ecuador, donde se propuso un sistema de costeo basado en actividades (ABC), sustentado en identificar actividades que realiza la empresa, recursos consumidos, centro de costos y cantidad de recursos demandados en cada proceso hasta la obtención del producto o servicio final (Torres Flores, Narváez Zurita, Erazo Álvarez y Ormaza Andrade, 2019).

A nivel nacional, en Bahía Blanca se realizó el análisis de costos en una universidad que implementó la educación a distancia. Éste se basó en el estudio de los recursos y acciones institucionales que se necesitan para el desarrollo y dictado de las carreras de esta modalidad. Se trabajó ampliamente en la descripción del proceso productivo, de los factores de producción, determinando los costos de cada uno de ellos. Aunque no se conoció el costo total de manera completa, sirve de referencia para saber cuáles son los pasos a seguir y como una guía para abordar el problema de estimación de costos. Para

finalizar se determinó que los costos laborales son los de mayor incidencia en el resultado final (De Batista y Sánchez, 2018).

Otro caso a nivel nacional es el de la empresa Granjas Carnave SA, en la provincia de Santa Fe, donde no contaban con un sistema de gestión de costos y presupuestos, lo cual les impedía calcular gastos y costos de sus ventas, impidiendo la correcta toma de decisiones. Con la implementación de diversas herramientas, la empresa mejoró la competitividad y optimizó su estructura de costos, generando más ingresos. Con este cambio, se demostró que al estudiar sus costos y otras variables críticas y comparándolos con los valores previstos, se conocía si había desvíos. A su vez, la empresa tiene un área enfocada en responsabilidad social empresaria que es fundamental para su desarrollo y adopción de políticas de conservación ambiental del entorno (Romero, Vera, Schuck, Franz y Armoa, 2020).

Resulta conveniente resaltar que las prácticas de producción sustentable tienden a disminuir los impactos ambientales de las actividades productivas y de servicios, mejorando el desempeño y la gestión ambiental con el consecuente incremento de la productividad de las empresas, a través de la reducción de costos (Presidencia de la Nación, 2017).

Para enfrentar la problemática antes mencionada, se implementa un sistema de costeo basados en actividades, que le permite gestionar los costos en actividades que generan valor y reducir los costos de actividades con poco valor (Chávez Jaramillo, Narváez Zurita, Ormaza Andrade y Erazo Álvarez, 2019).

Así mismo, el consumo sustentable, desde la perspectiva de las empresas, se basa en una política de adquisición de bienes y servicios prestando atención los aspectos ambientales, sociales y económicos. Así, se promueve la innovación en bienes y servicios amigables con el ambiente (Presidencia de la Nación, 2017).

La experiencia demuestra que al mejorar la eficiencia en el uso de las materias primas e insumos, se producen mejoras en la reducción de los costos productivos además de ofrecer ventajas en términos de competencia en las empresas (Presidencia de la Nación, 2017).



*Figura 1.* Buenas prácticas. Fuente: (Presidencia de la Nación, 2017).

La relevancia del caso se centra en la importancia de la implementación del sistema de costeo mencionado, ya que tener un sistema deficiente se traduce en una debilidad. De esta manera, se mejorará sustancialmente la toma de decisiones, brindando eficiencia en el uso de la información de los costos, focalizados en desarrollar e identificar estrategias más adecuadas que generen ventajas competitivas y puedan reflejarse en la rentabilidad y satisfacción del cliente, que es el motor de la empresa. En las empresas de servicios, como Naranja, se busca que el cliente participe en el proceso de transformación, generándose así, un elevado uso de mano de obra directa por parte del área prestadora del servicio.

Es importante rastrear los gastos, monitoreando los diversos flujos de consumo sustentable de recursos, en las distintas actividades reflejando el objeto del costo del producto o servicio brindado.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

Tarjeta Naranja S.A. es una de las principales entidades emisoras de tarjetas de crédito en el país, con un total de 8.6 millones de cuentas habilitadas, incluyendo adicionales y 202 sucursales estratégicamente distribuidas a lo largo el país.

Fue fundada en 1985 y con su gran trayectoria logró posicionarse a nivel nacional y ser líder en el interior del país. El gran salto se da en 1995 cuando se asocian con Banco Galicia, que les brindó la posibilidad de expandirse al resto del país ampliando la propuesta de planes y beneficios a los titulares. De esta manera, en el año 1998 comienzan a ofrecer tarjetas internacionales, que se utilizan en todo el mundo.

Su principal objetivo es mejorar la experiencia de sus clientes ampliando su oferta de productos y servicios basados en la tecnología, mejorando la experiencia de sus usuarios y la eficiencia en los costos. Avanzan con firmeza hacia un sistema comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social.

Cuenta con 3.079 colaboradores efectivos, 61% de mujeres y 39% de hombres. Se organizan en tribus y (COE's) Centro de excelencia, cuya finalidad es facilitarles la vida a sus clientes. También se consolidó la gerencia de Compliance, donde se propone mayor eficiencia en las respuestas a los entes reguladores.

Durante 2020 se declaró una compañía de tecnología y sus plataformas digitales se impusieron como protagonistas principales del crecimiento actual y futuro de sus negocios, donde se comenzó a construir un ecosistema de productos y servicios financieros, con el fin de ser la plataforma más humana y elegida por los argentinos.

Siguiendo siempre los objetivos declarados por las Naciones Unidas y cumpliendo las exigencias de la norma ISO 14064:2015 por primera vez se midió la huella de carbono del 100% de las operaciones y como resultado se demostró que se redujo más del 55% el uso de papel A4, se aprobó un proyecto de energías limpias y se gestionaron los residuos de manera integral en 10 sucursales de Córdoba.

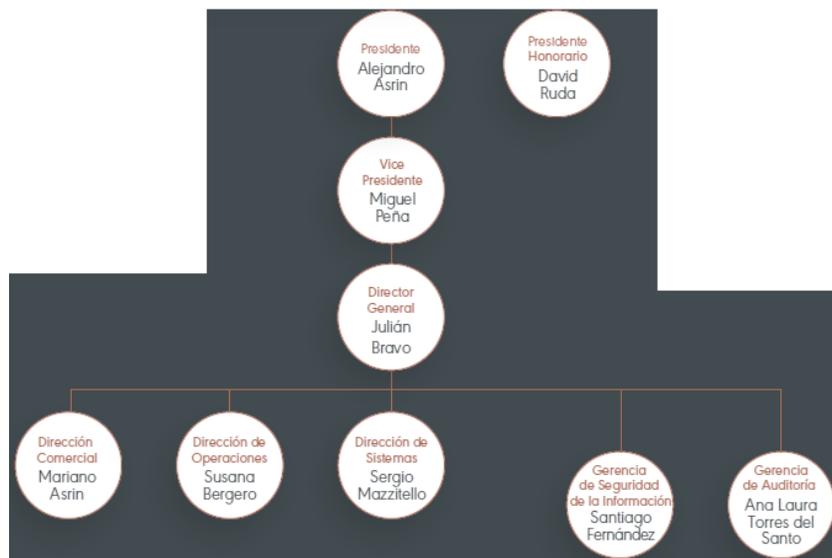
Los resultados económicos son producto de una gestión sólida, cuidadosa y respetuosa, consciente del triple impacto de sus acciones, buscando cumplir con los compromisos asumidos y reducir al mínimo los errores.

Por segundo año consecutivo, Naranja logró el 3° puesto en el ranking de mejores empresas para trabajar para las mujeres en Argentina y obtuvo el 2° puesto en mejores compañías para trabajar en servicios financieros (Naranja, Reporte de Sustentabilidad, 2019).



*Figura 2.* Productos y servicios. Fuente: Datos brindados por la empresa.

### *Estructura organizacional*



*Figura 3.* Organigrama de la empresa. Fuente: Datos brindados por la empresa.

### *Análisis del contexto*

Para analizarlo, utilizaremos la herramienta de planificación estratégica PESTEL, la cual mide el impacto de factores del macro entorno en la organización. El mismo incluye cinco factores:

*Factores políticos:*

Con Alberto Fernández como presidente de la República Argentina desde Diciembre de 2019 y a más de un año del comienzo del aislamiento social y preventivo a causa de la pandemia del covid- 19, se vive con gran incertidumbre y el rumbo del país es incierto. Luego de unos meses de apertura progresiva, la mayoría de los sectores volvieron a sus actividades con la implementación de protocolos impuestos por el (COE) Centro de Operaciones de Emergencia para evitar los contagios, aunque ya se habla de una segunda ola y el día a día es clave en las decisiones que se toman, visualizándose en el corto plazo un nuevo paquete de restricciones por parte del gobierno. Impactando directamente en la empresa, ya que la población ante estas situaciones recurre a disminuir sus gastos en todos los aspectos (Argentina, 2020).

*Factores económicos:*

Se viven momentos de mucha angustia e incertidumbre, con porcentajes de inflación en alza y sin un horizonte alentador al respecto. Durante el aislamiento, como respuesta, el gobierno implementó un paquete de ayudas para sostener el ingreso de la población y reducir el despome abrupto de las empresas, ofreciendo préstamos a tasa cero para monotributistas, ayudas económicas a personas sin ingresos fijos (IFE) y aumentó el monto de la tarjeta Alimentar. También se implementó una reducción en la tasa de interés del financiamiento cobrado por las tarjetas de crédito, financiándose el saldo de las mismas en 9 cuotas con 3 meses de gracia para el pago de la primera, con una tasa nominal del 43% y se flexibilizaron los parámetros de clasificación de deudores bancarios. Las empresas obtuvieron ayuda mediante el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y a la Producción (ATP), se congelaron las cuotas de préstamos UVA, el uso de cajeros fue gratuito y las cuotas impagas de préstamos podían diferirse hacia el final del préstamo (Argentina, 2020).

Para incentivar el consumo, se modificaron los planes ahora 12 y ahora 18, contando con 3 meses de gracia, y de esta forma cada vez son más las personas que se financian con estos programas. Como consecuencia, el sector con más crecimiento fue la construcción y la adquisición de inmuebles, siendo el menos premiado, la indumentaria (Argentina, 2020).

En Abril de 2021 la mayoría de estos beneficios caducan, sumándose al endeudamiento de la población durante el 2020, reflejándose esto en el escaso consumo actual (Argentina, 2021).

Para diciembre de 2021 se espera que el tipo de cambio mayorista llegue a \$126,45; lo que implicaría una devaluación para el peso del 52,3%, en línea con la inflación esperada (BCRA, 2020).

Lo mencionado, influye de manera negativa a Naranja con respecto a la inflación desmedida por la inestabilidad que esto genera, pero al margen de esto, en el 2020 Naranja supo manejar la situación y registró un aumento del consumo promedio por cuenta alrededor del 48% en valores nominales (Naranja, Estados Financieros, 2020).

#### *Factores sociales:*

La sociedad en general ansia volver a la normalidad en un futuro no muy lejano pero la realidad es incierta. Mientras tanto, los números son desalentadores, de los 45,4 millones de habitantes que tiene nuestro país, el 55% de la población se encuentra inactiva (no tiene trabajo y no busca, sólo el 1% está disponible para trabajar) y el otro 45% es la población activa económicamente, con un 40% de personas con trabajo y un 5% desocupadas pero activas en la búsqueda de empleos y disponibles para ello (Indec, 2021).

Lo dicho anteriormente impacta en Naranja, esto eleva el porcentaje de moras e incumplimientos en los pagos previamente acordados, pero desde la empresa siempre brindan soluciones a sus clientes con planes de financiación acordes a cada situación, generando así mayor fidelización y consumo por partes de ellos (Anses, 2020).

Por otro lado, desde el gobierno ofrecen ayudas económicas a los sectores más frágiles, como son AUH, tarjeta Alimentar y actualmente se creó el Programa Jóvenes, Seguro de Capacitación y Empleo y Promover, que tiene como objetivo insertar a los jóvenes en el ámbito laborable (Anses, 2021).

#### *Factores tecnológicos:*

Con respecto al aislamiento vivido durante 2020, impulsó el teletrabajo, las ventas online y la mayoría de transacciones que antes eran sólo de manera presencial se comenzaron a hacer de manera remota, siendo sumamente positivo para que la empresa, ya que triplicó sus ganancias durante el 2020 (Naranja, Estados Financieros, 2020).

Surgieron apps de pagos y ventas, se agilizaron trámites y todo se volvió más rápido y ágil. Las empresas ofrecen descuentos o crean incentivos para los pagos online o débitos automáticos y los bancos junto a las tarjetas de crédito permiten abrir y cerrar una cuenta o sacar un préstamo desde la página web correspondiente. Con respecto a las ventas online, la mayoría ofrece cuotas sin interés y envío gratis, el cual en el último tiempo también se volvió más eficiente. Otro nuevo avance son las tarjetas con tecnología contactless, que permiten realizar operaciones sin contacto de forma rápida y segura (Infobae, 2020).

Naranja, pionera en tecnología, se favoreció con la situación al no tener que adaptar su estructura como hizo la gran mayoría de las empresas del país, ya que contaba con su abanico de servicios (Naranja, Estados Financieros, 2020).

#### *Factores ecológicos:*

Desde el gobierno impulsan políticas integrales para la construcción de un modelo de desarrollo ambientalmente sustentable. Uno de ellos es el programa de Gobernanza Ambiental, que tiene como objetivo acompañar a los distintos municipios ayudándolos para crear conciencia ecológica en la población. También existe Programa de Reconversión Industrial (PRI), que persigue el objetivo de garantizar la formación integral con perspectiva de desarrollo sostenible y poniendo especial énfasis en el cambio climático y se implementa un Plan de Políticas ambientales, con objetivo un modelo sostenible, de consumo responsable y de cuidado del medio ambiente (Argentina, 2021).

Desde naranja, trabajan arduamente en el triple impacto de sus acciones, demostrándolo con reportes anuales de sustentabilidad (Naranja, Reporte de Sustentabilidad, 2019).

#### *Factores legales:*

Según lo dispuso el BCRA hasta el 31 de diciembre de 2020 se suspendía la aplicación de multas y cierre de cuentas corrientes en caso de contar con cheques rechazados, por el lado de los empleadores se suspendía la obligación de presentar la constancia de libre de deuda de aportes y contribuciones a la hora de solicitar un préstamo y se implementó el pago de doble indemnización en caso de despidos. Desde el Poder Ejecutivo Nacional pueden nuevamente implementar esta medida si se toman nuevas restricciones que impacten sobre el sector (BCRA, 2020).

Las empresas de tarjetas de créditos se regulan bajo la ley 25.065 del Marco Legal del Sistema Financiero Argentino (BCRA, 2021).

#### *Diagnóstico organizacional*

Para conocer el método utilizado por la empresa y valorar la situación actual en la que ésta se encuentra en sus diferentes áreas, utilizaremos la herramienta FODA, la cual estudia a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a Naranja.

*Fortalezas:* Constituidas por situaciones, atributos y recursos propios de la empresa, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias que contribuyen positivamente a la misión organizacional.

- Compañía líder en el país.
- Ecosistema de productos y servicios.
- Nivel de aceptación y satisfacción de sus clientes.
- Reporte anual de sustentabilidad.
- Primera en el ranking de mejores lugares para trabajar.
- Inversión constante en tecnología de última generación.
- Planes de pagos ofrecidos.

*Oportunidades:* Factores favorables que se encuentran en el contexto y que se deben direccionar para darles utilidad.

- Empresa reconocida a nivel país.
- Aislamiento social y preventivo 2020 aumentó sus ganancias.
- Ventas online.
- Política nacional que favorece las 12 cuotas sin interés.
- Autogestión de clientes y proveedores

*Debilidades:* Son aquellas situaciones que muestran las dificultades al interior de la empresa, que limitan sus perspectivas, impidiendo el correcto desempeño de la gestión.

- Incremento de la cantidad de morosos.
- Necesidad de un sector de cobranzas abocado a este tipo de operaciones.
- Área de marketing poco desarrollado e informal.
- Falta de implementación de un sistema de costeo basado en la sustentabilidad.
- Avance tecnológico, genera ociosidad en determinados sectores de la empresa.

*Amenazas:* Factores adversos al entorno, que afectan o hacen peligrar el desempeño de la empresa.

- Situación económica del país.
- Inflación descontrolada.
- Demasiados empleados.
- Costo laboral alto.
- Políticas impositivas para el uso de tarjetas.
- El Banco Central define la tasa de interés que se puede cobrar e indica cuando se puede aumentar el cobro de resumen de cuenta.

#### *Análisis específico*

Para finalizar, el enfoque como profesional de la carrera de contador público consiste en brindar una solución efectiva para que Naranja pueda optimizar los costos del área de marketing siguiendo su actual perspectiva sustentable de trabajo, desde un marketing sustentable. Se busca poder desglosar a la empresa en todos sus procesos y a su vez, dirigir la atención en el área de marketing, en sus actividades y tareas, con el fin de conocer como la empresa asigna sus costos, eliminando las actividades que generen costos innecesarios o sin valor alguno.

Se considera que el costeo basado en actividades optimiza el comportamiento de los costos que integran la organización y los mide en las diferentes actividades con relación al objetivo fijado.

A continuación se observan en forma comparativa los mayores gastos con los que cuenta la empresa con sus respectivos porcentajes, para tener una visión global.

Tabla 1

Detalle	2020	2019	Variación en %
Gastos de personal	\$7.686.171	\$7.482.947	2,72%
Gastos en publicidad	\$607.847	\$868.527	(30 %)
Otros gastos	\$3.407.363	\$2.693.258	26,5%
Total	\$11.701.381	\$11.044.732	5,95%

Fuente: Datos brindados por la empresa, expresados en miles de pesos.

Analizando los datos, el costo laboral representa un 65,69%, los gastos en publicidad 5,2% y otros costos 29,11%. La incidencia de estos elementos representa uno de

los principales motivos por el cual es importante realizar la optimización de los costos a través del costeo ABC.

A continuación, se anexan notas de los principales gastos, extraídos de los estados contables de Naranja.

Tabla 2 Egresos directos por servicios.

**NOTA 7 – EGRESOS DIRECTOS POR SERVICIOS**

	31.12.2020	31.12.2019
	En miles de pesos	
Impresión y gastos de distribución	(474.950)	(608.805)
Gastos por servicios de call centers	(957.364)	(535.627)
Aperturas	(166.663)	(154.715)
Promociones especiales	(216.822)	(165.612)
Otros egresos por servicios	(1.348.361)	(889.833)
Gastos por canal de venta telefónica	(243.203)	(338.666)
<b>Total</b>	<b>(3.407.363)</b>	<b>(2.693.258)</b>

*Fuente:* Datos brindados por Tarjeta Naranja.

Tabla 3 Gastos de personal.

**NOTA 12 – GASTOS DE PERSONAL**

	31.12.2020	31.12.2019
	En miles de pesos	
Sueldos y cargas sociales	(6.348.648)	(5.990.866)
Gratificaciones al personal	(831.393)	(803.284)
Movilidad, gastos de representación y viajes	(37.110)	(129.748)
Otros gastos de personal	(469.020)	(559.049)
<b>Total</b>	<b>(7.686.171)</b>	<b>(7.482.947)</b>

*Fuente:* Datos brindados por Tarjeta Naranja.

Tabla 4 Gastos de publicidad.

**NOTA 14 – GASTOS DE PUBLICIDAD**

	31.12.2020	31.12.2019
	En miles de pesos	
Publicidad nacional	(537.612)	(772.870)
Publicidad en comercios	(14.849)	(6.849)
Publicidad regional	(55.386)	(88.808)
<b>Total</b>	<b>(607.847)</b>	<b>(868.527)</b>

*Fuente:* Datos brindados Tarjeta Naranja.

El 2020 contribuyó a la eficiencia en los gastos de recaudación desde la migración de los pagos de resúmenes de cuenta hacia canales electrónicos. Se inició el año con una línea base de un 29% de transacciones digitales y finalizó con un 48% de pagos digitales, de los cuales el 58% se realizan por canales propios, lo que nos representa una mayor eficiencia. El gasto de servicio de call center se incrementó en un 75% debido a la

digitalización de las tareas por las restricciones a la movilidad, que repercute de manera positiva porque contribuye al desarrollo tecnológico de la empresa, en la autogestión de sus clientes. Otro costo que ascendió es el de personal, siendo un 2,8% más en comparación al 2019.

Se requiere de un control, seguimiento y proyección con el objetivo de garantizar que los gastos no son excesivos ni generan grandes pérdidas para la organización, para que la inversión permita obtener los beneficios esperados.

Mediante este trabajo se intentará mejorar la gestión de costos e implementar un modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC) en Naranja, específicamente en el área de marketing. A lo largo del desarrollo se relacionarán los conceptos teóricos con la realidad de la empresa para descubrir las particularidades que puede presentar una implementación de costeo ABC en una empresa de este tipo.

## Marco teórico

A continuación se presentan los conceptos básicos en los que se fundamenta este reporte para comprender la finalidad del mismo, aportando el sustento teórico de autores especialistas en el tema de costeo ABC y su implementación en base al desarrollo de actividades sustentables en el área de marketing.

Se comienza desarrollando el concepto de sustentabilidad que se va desplegando y abriendo paso, guiado por el deseo de bienestar para todos, donde se busca la transformación con la convicción de lograrlo desde las prácticas sustentables de las entidades (Podmoguilnye, 2018).

Además de los factores económicos y estructurales, comienzan a formar parte de la responsabilidad de las empresas, las cuestiones sociales y ambientales. Para que puedan contribuir con el desarrollo sustentable deben modificar sus procesos productivos cuando sea necesario, para volverse ecológicamente sustentables. Esto implica, construir sistemas de producción que no causen impactos negativos y que estén ayudando en la recuperación de zonas degradadas u ofreciendo productos y servicios que contribuyan a la mejora ambiental de consumidores y clientes (Ferraresi de Araujo y Scaranti Navarro, 2015).

Una sociedad sustentable es aquella que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer necesidades propias (Comisión Nacional para el Desarrollo y Medio Ambiente, 1987). Sin embargo, esto difiere de la realidad, ya que la mayoría dice pero no hace y aún existe cierta desconexión con el accionar de las empresas (Podmoguilnye, 2018).

También se puede agregar que la sustentabilidad crea una relación íntima entre la empresa y el cliente, donde se establece un beneficio mutuo de las partes y asegura la lealtad del cliente. Constituye una necesidad inevitable para la futura supervivencia de la empresa (Podmoguilnye, 2018).

Focalizando el área de marketing, es importante destacar el impacto del marketing sustentable, dentro y fuera de la organización, que ayuda a distinguir la marca, aumenta la retención de clientes y la lealtad hacia la misma, crea nuevas oportunidades de negocio, reduce los costos, cuidando sus colaboradores y clientes, protege la reputación y valor de la empresa, atrae la inversión y genera innovación de productos y servicios (Saldaña Larrondo, Arenas Bernal, Moreno López y Gutiérrez López, 2015).

En referencia al Costeo basado en actividades, es una metodología relativamente nueva, surgida a finales de la década de los 80, que consiste en asignar costos a los insumos necesarios para ejecutar actividades relevantes de un proceso, obteniendo un determinado objeto de costo. Una actividad, es un trabajo que consume recursos y una parte del proceso compuestos por diferentes tareas para alcanzar un objetivo. Dicha metodología deriva de la sigla de su nombre en inglés: Activity Based Costing, que ha sido ampliamente divulgada y ha logrado un veloz y extendido empleo en muchas empresas de países tecnológicamente adelantados (Toro López, 2016).

Ha llegado a reemplazar otros métodos tradicionales empleados en diversos sectores productivos, gracias a sus ventajas para identificar y cuantificar los factores que generan los costos directos e indirectos en forma más acertada que otros mecanismos de costeo, busca realmente las causas que ocasionan los costos (Toro López, 2016).

A su vez, éste permite calcular el impacto de las acciones de sostenibilidad dentro del proceso productivo de las organizaciones (Martinez, Romero, Márquez y Olivares, 2020).

También evalúa las actividades de una empresa para determinar si son realizadas con efectividad, en comparación con alternativas tanto dentro como por fuera de la misma y mejora la percepción de nuevas tecnologías de proceso, hallando el impacto de estos cambios y centrándose en cómo las actividades son realizadas (Laporta, 2005). Basándose, en la premisa fundamental de que las actividades consumen recursos y los productos junto a los objetos de costos, consumen actividades (Horngren, Datar y Rajan, 2012). Así, la asignación de costos se hace por medio de generadores o inductores (Marín Aristizábal, Ramírez Reyes, Gloria Stella y Muñoz Piedrahita, 2012).

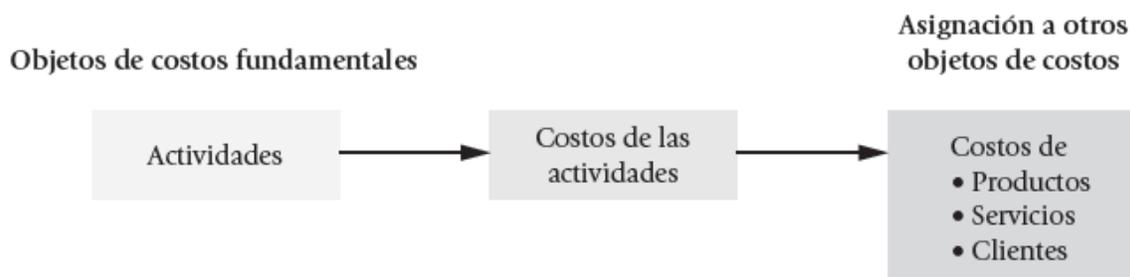
Otro punto importante, es la principal diferencia entre el sistema de costeo basado en actividades y los sistemas tradicionales, es que éstos se enfocan verticalmente en departamentos, mientras que el modelo de costeo ABC se enfoca de manera horizontal en los procesos. Se rastrean las actividades, independientemente del departamento en el que se desarrollen, lo que ayuda a que este modelo sirva como herramienta para su mejoramiento, identificando las actividades que agregan valor y aquellas que no (Fernandez y Pruzzo, 2002).

Qian y Ariei (2008), afirman que los sistemas de costeo tradicionales son conocidos por distorsionar la información al asignar los costos de forma tradicional, mientras que el costeo ABC suele ser más exacto y confiable.

El sistema ABC permite que los costos indirectos y de estructura sean llevados, primero hacia las actividades y procesos, y luego a los productos, servicios y clientes. Proporciona a los directivos una imagen mucho más clara de los costos de sus operaciones, lo que condujo naturalmente a la gestión basada en actividades. Es una herramienta de gerenciamiento que permite mejorar las decisiones enfocando la atención en qué actividades se hacen, cómo y por qué, buscando que la empresa alcance sus resultados con menos exigencias de recursos y menor costo total (Hasda, 2016).

Por otra parte se nombran las ventajas que se pueden obtener al utilizar este sistema de costeo, ya que el mismo ayuda a las empresas a ser más eficientes y efectivas, les muestra claramente donde son gastados los recursos, donde se comienza a crear el valor de los clientes y donde se está ganando o perdiendo dinero. Adicionalmente, muestran que la estimación del costo toma relevancia frente a los sistemas de registro tradicional, como es el caso de los costos logísticos, los cuales corresponden a costos indirectos y superan los costos directos (Arango Cardona, 2009). Sin embargo, la complejidad y alto costo que implica su implementación constituyen una gran limitación, que se evidencia en una mayor aplicación en empresas del sector privado que público.

Para concluir, se incorpora una imagen donde se observa, que el sistema antes mencionado identifica todas las funciones de la cadena de valor, calcula los costos de cada actividad y luego asigna los costos a los objetos de costos, con base en la mezcla de actividades necesarias para producir el producto o servicio (Horngren, et. al., 2012).



*Figura 4.* Objeto de costos y su asignación. Fuente: Horngren, et. al., 2012.

## **Diagnóstico y conclusión**

De acuerdo a la información analizada, el problema encontrado en Naranja es en el área de marketing, llamada por la empresa Tribu Marketing, que se ocupa de posicionar la marca y maximizar las ventas en los canales digitales, aumentar el conocimiento de su propuesta de valor, planes, promociones y productos, como también, la autogestión de los clientes. Desde sus comienzos expuso un desarrollo informal y poco organizada lo que se ve reflejado en gastos innecesarios o mal administrados que comprometen su rentabilidad y afectan de manera negativa el enfoque sustentable de Naranja, que basa su accionar en pos de la eficiencia, obstaculizando así que se identifiquen los costos según actividades desde la sustentabilidad.

Tener bajo nivel de ordenamiento en los procesos de marketing, repercute en la necesidad de mayor cantidad de recursos para ejecutar las tareas, problemas de comunicación, flujo de información muy lento y la ausencia del control de resultados en tiempo real, que a la vez se traduce en un aumento considerable de los costos y un círculo vicioso del cual es difícil salir.

En empresas como Naranja, los servicios son creados a través de actividades y personas, donde las áreas pocas veces abarcan un sólo servicio, por lo tanto, la búsqueda de la optimización a través del costeo ABC genera un escenario en el que los costos de las actividades son muy importantes.

La gran competencia actual, en un contexto donde la tecnológica evoluciona tan rápidamente, exige contar con información de costos más precisa y oportuna para apoyar la toma de decisiones y lograr la eficiencia perseguida.

La toma de decisiones en aspectos de costos requiere de una selección de alternativas racionales, no sólo intuitivas como se realiza en la actualidad. Por eso, se considera necesaria la implementación del costeo basado en actividades, desde la óptica del marketing sustentable, dirigido exclusivamente a generar mayor rentabilidad en el uso de recursos como también delegar actividades o procesos a los clientes.

### *Conclusión diagnóstica*

La intención de este trabajo es establecer una relación entre costos y actividades del área de marketing, analizando cada una, monitoreándolas y eliminando las que no agregan

valor al servicio brindado, con la finalidad de obtener mayor rentabilidad, optimización en los recursos utilizados y una visión estratégica y global del impacto de cada una de ellas.

Para lograrlo, se implementa un costeo basado en actividades, donde se realiza la correcta asignación de costos con sus respectivos objetos de costos, que inciden en la calidad de los procesos y en su determinación, generando un ahorro que sustituye los procesos manuales, agilizando el tiempo de ejecución de tareas, evitando posibles errores humanos y la pérdida de tiempos ociosos. Dicho costeo, también va a facilitar la planeación, administración y la toma de decisiones, al mejorar los procesos, ayudando a detectar falencias en el desarrollo de las actividades y retroalimentándolas.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Implementar un sistema de costeo basado en actividades (ABC) para el área de marketing de Naranja S.A, dedicada al sector de servicios financieros, basado en datos del primer semestre de 2021, identificando los costos según actividades desde la sustentabilidad, con la finalidad de brindar una herramienta que ayude a optimizarlas.

### *Objetivos específicos*

Costear las actividades desarrolladas, distinguiendo las primarias y las de soporte con el fin de dirigir los esfuerzos a aquellas que agreguen valor.

Plantear acciones en las distintas tareas, para lograr un manejo eficiente en los costos y en sus procesos.

Describir todas las áreas e implementar un sistema de costeo basado en actividades desde la sustentabilidad.

Crear estrategias para optimizar los costos, demostrando su rendimiento y efectividad.

### *Alcance*

La propuesta del presente trabajo de grado es aplicable a la empresa Naranja S.A., situada en la ciudad de Córdoba, Argentina, siendo de utilidad para cualquier otra empresa del país que gestione su actividad desde la sustentabilidad. El mismo desarrolla el tema de la optimización de los costos del área de marketing desde una perspectiva sustentable basada en el costeo por actividades y se estima que el tiempo de realización será de cuatro meses comenzando en marzo de 2021.

Las limitaciones encontradas fueron no contar con información detallada de los costos, ni conocer en profundidad el proceder del área de marketing, limitando su análisis y ejecución, por lo que se establecieron algunos supuestos que simplificaron el análisis.

### *Recursos involucrados*

Se citan a continuación los recursos implicados en la realización del presente trabajo de grado.

### *Recursos tangibles*

- Instalaciones de la empresa.
- Computadoras.

- Pantallas táctiles.
- Mobiliario.
- Estados contables 2019-2020.
- Reporte de sustentabilidad de la empresa.

*Recursos intangibles*

- Capacitación de gerentes y colaboradores.
- Predisposición a mejorar por parte de la empresa.
- Energía eléctrica y servicios.

Para llevar a cabo esta propuesta la empresa necesita contar con un profesional contable que brinde la capacitación e implementación en el área en conjunto con los gerentes de Compliance y Marketing. El costo de su contratación se determina por módulo según los aranceles profesionales publicado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba actualizados a partir del primero de enero de 2021, cuyo valor es de \$2034. Se asignaron la cantidad de módulos necesarios para desarrollar cada actividad y en función a ello se determinaron los honorarios a pagar a dicho profesional.

Tabla 5: Presupuesto

Concepto	Cantidad de horas	Honorarios por hora	Total
Reunión con gerentes	10	\$ 2.034	\$ 20.340
Capacitación de colaboradores	10	\$ 2.034	\$ 20.340
Estudio y análisis y agrupación de actividades	30	\$ 2.034	\$ 61.020
Definir los inductores de recursos ( <i>Resource Drivers</i> )	40	\$ 2.034	\$ 81.360
Determinar los objetos de costos	40	\$2034	\$ 81.360
Determinar <i>Activity Drivers</i>	40	\$ 2.034	\$ 81.360
Informe final de resultados	10	\$ 2.034	\$ 20.340
<b>Total</b>			<b>\$366.120</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

### Acciones específicas y marco de tiempo

A continuación, se presenta el Diagrama de Gantt con las actividades específicas, necesarias, que son necesarias para llevar adelante el diseño e implementación del sistema de costeo en la empresa.

Tabla 6: Diagrama de Gantt.

	Acciones a desarrollar	Duración en semanas	Marzo		Abril				Mayo				Junio					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Reunión con gerencia	1	■															
2	Capacitación de colaboradores	2		■	■													
3	Estudio y análisis y agrupación de actividades	4				■	■	■	■									
4	Definir inductores de recursos ( <i>Resource Drivers</i> )	4								■	■	■	■					
5	Determinar los objetos de costos	4												■	■	■	■	
6	Determinar los <i>Activity Drivers</i>	4																■
7	Informe final de resultados	2																■

Fuente: Elaboración propia.

#### 1. Reunión con los gerentes:

Como primera actividad se propone realizar una reunión con el gerente de Marketing y el gerente de Compliance de Naranja para definir el trabajo, conocer cómo se encuentra organizada el área de marketing en este momento y hacia dónde se dirige. Las acciones serán supervisadas por el gerente de Compliance, quien reporta al directorio, siendo el gerente de Marketing el encargado de controlar la planificación e implementación del modelo ABC con la finalidad de asegurar que se cumpla.

El profesional contable guiará al gerente de Marketing. Se recomienda que la persona encargada de la implementación sea un miembro de la empresa, que cuente con amplio conocimiento de la misma, de sus recursos, actividades y servicios, de forma contraria este cúmulo de conocimientos se irá con la persona una vez completada la implementación. Se conforma el equipo de trabajo y desarrolla el plan de trabajo y cronogramas de dicha implementación.

#### 2. Capacitación de los colaboradores:

Como segunda actividad se realiza una charla informativa y capacitación de los colaboradores, donde se representan de manera visual los lineamientos y ventajas del sistema de costeo basado en actividades desde la perspectiva de la sustentabilidad.

Durante la capacitación se destacan las ventajas de contar con un sistema de costeo basado en actividades desde una visión sustentable, enfocada en generar servicios que contribuyan a la rentabilidad de Naranja, analizando todos los recursos utilizados para tal fin sin olvidar el impacto social y ambiental provocado. Se realizan actividades grupales, se designan jefes de cada sub área y se elimina por completo desde el inicio el uso de papel utilizándose en su lugar pantallas táctiles.

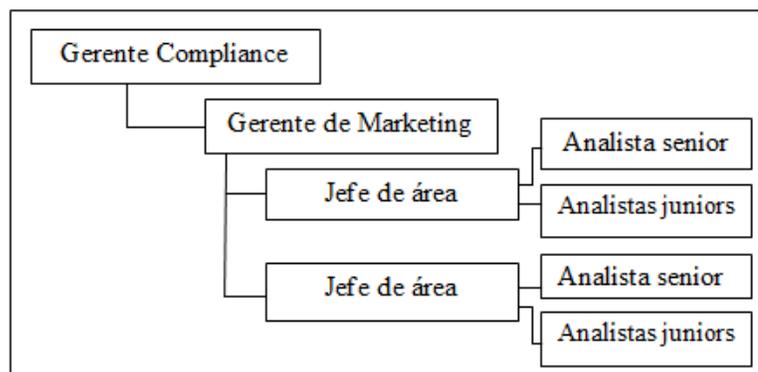
### 3. Estudio, análisis y agrupación de actividades:

Se procede al primer paso para la implementación del costeo ABC: Estudio, análisis y agrupación de actividades, donde se realiza un proceso de descomposición del organigrama del área de Marketing, en unidades de menor tamaño y se conocen los responsables de cada una y su proceder, detectando las actividades significativas del área y tomándolas de base para describir las operaciones que en ellas se realizan.

Este análisis debe garantizar la correcta identificación de las actividades, mantener coherencia en el nivel de detalle, describir las mismas de forma clara y consistente. Es importante tener presente, que la manera en que sean descriptas determinará la efectividad del sistema y la información que éste proporcione. De este modo, su descripción comunica claramente el trabajo que la misma representa, utilizando referencias cortas, claras y precisas.

Se realizan encuestas y cuestionarios a los responsables de cada actividad para un mejor resultado.

Organigrama Tribu Marketing.



*Fuente:* Elaboración propia.

Tabla 7: Principales actividades del área con sus acciones internas.

Actividades primarias	Actividades secundarias
Posicionamiento de la marca	Permanencia en la mente de los clientes, publicidad constante
Maximización de las ventas	- Venta digital - Diseño Web
Conocimiento de propuestas de valor, planes y promociones	- Promociones - Comunicación
Autogestión de clientes	- Canales online - Líneas directas 24 horas - Redes sociales - Apps - Locales del futuro

*Fuente:* Elaboración propia

#### 4. Definir los inductores de recursos (*Resource drivers*):

La próxima actividad se refiere a la definición de los *Resource Drivers*; que representan el consumo de los recursos por parte de las actividades.

Los costos deben ser trasladados hacia abajo o hacia los lados de manera progresiva hasta alcanzar las distintas actividades, para los cual se requiere de los siguientes pasos:

- i. Asignar el costo de las actividades de apoyo a las actividades primarias.
- ii. Usar asignación siempre que sea posible: Hace referencia al proceso donde se busca la relación causa-efecto entre el costo y el objeto al que se le asigna.
- iii. Determinar la manera en que se realiza la imputación: Analizar el recurso y cómo éste es compartido por las actividades.
- iv. Separar los costos de recursos humanos del resto de los costos: La asignación de los costos de recursos humanos, utiliza como conductor de recursos la estimación del esfuerzo empleado en realizar cada actividad. Dicha estimación proviene del resultado obtenido de entrevistas, controles de tiempo y cuestionarios.

Elegir *resource drivers* que midan razonablemente el consumo de los recursos por parte de las actividades.

Analizados todos los recursos, se trabaja con una tabla de doble entrada, en la que se colocará el porcentaje del recurso absorbido por la actividad o su valor económico en el caso de disponer de dicha información.

A continuación, se presenta la planilla utilizada para realizar dicha actividad.

Tabla 8: Recursos y actividades.

	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad n	Total Recursos
Recurso 1					
Recurso 2					
Recurso 3					
Recurso 4					
Recurso n					
Total actividad					

*Fuente:* (Berdersky)

#### 5. Determinar los objetos de costos.

Los Objetos de costos, son la razón por la cual se realizan las actividades. En este paso se mide, acumula y asignan los costos a los objetos de costos como por ejemplo productos, servicios, clientes, departamentos, proyecto o contratos y en el caso de Naranja se refiere a los servicios y clientes específicamente.

Una vez asignados los costos de manera correcta se estudia la distribución en la utilización de los recursos. Demostrando de esta manera que consumen recursos con el fin de mantener limpio el ambiente y tratar los desperdicios producidos. Este conocimiento permite ver el costo de la administración de desperdicios, que servicios son alcanzados por estos costos y en qué cuantía, para evitar su uso.

En Naranja se consideran como objeto de costo los servicios brindados y los clientes.

#### 6. Determinar los *Activity Drivers*:

Los *Activity drivers* miden la intensidad y frecuencia de las demandas que los objetos de costo colocan en las actividades, siendo de suma importancia seleccionarlos cuidadosamente para que los servicios y los clientes cuenten con cálculos de costos razonables.

Se definen los pasos a seguir:

i. Deben coincidir con el nivel de la actividad: No es aconsejable que el nivel de la actividad no coincida con el nivel del driver elegido para la misma.

ii. Deben correlacionarse óptimamente con el actual consumo de la actividad: Adicionalmente a que la actividad y el *driver* sean del mismo nivel, también es necesario elegir el *Activity driver* que mejor indique cómo ésta es consumida.

iii. Reducir al máximo los *Activity Drivers* únicos: El costo de medición se ve directamente afectado por el número de *activity drivers* existentes, es importante racionalizar su número, mientras más detallados son, mejor cumplen con esta función.

iv. Elegir *activity drivers* con costo de medición simple: A la hora de elegir entre dos drivers que proporcionen aproximadamente la misma información, siempre elegir el que lleve unos costos de medición menor.

Continuando con el tema bajo análisis, los tipos de *Cost drivers* de actividades son:

- De operaciones: Se refiere a la cantidad de operaciones o transacciones utilizadas por cada objeto de costo.
- De tiempo: Aquí interesa la duración de la actividad para su aplicación en cada objeto de costo.
- De intensidad: la realización de determinadas actividades requiere de condiciones o habilidades especiales.

Con este paso, se reconocen de manera más certera qué actividades resultan más costosas y su grado de importancia.

## 7. Realización del informe final.

Por último, se realiza el informe final con las conclusiones obtenidas; es una poderosa herramienta de comunicación, que debe ser comprensible, relevante, razonable y oportuna, actualizándose a medida que la empresa evolucione.

Con dicho informe se logra medir la efectividad y eficiencia obtenida con la implementación del costeo basado en actividades (ABC), su utilización de forma extensiva y continuada por toda el área de Marketing para la mejora de sus procesos en forma eficiente y sustentable, enfocado en un esquema de calidad, auditorías ambientales, introducción de tecnologías limpias y uso sustentable de recursos, reflejado en aquellas acciones necesarias para producir servicios que incrementen el bienestar de la sociedad y generen satisfacción en los clientes.

En forma general, y luego de recabar la información pertinente, en relación a la eficiencia de los procesos, en todos los sectores se controló mediante indicadores y se disminuyó, el consumo de energía con la implementación de pantallas y tejas solares para que abastezcan el área. Así mismo se efectuó la reutilización de residuos, reduciendo y reciclando los mismos. Por medio de la precisa selección de proveedores, se continúa el proceso de elegirlos de acuerdo a estándares de calidad y compromiso ambiental. En el sector de publicidad se fomenta utilizar materiales procedentes de fuentes renovables que sean biodegradables y reutilizables. También se trabaja para que cada cliente sea autosuficiente al gestionar por si solo sus tareas y consultas, mediante el ecosistema de servicios brindados por Naranja.

Paralelamente al estudio de los recursos, en lo referido a los insumos utilizados, se realiza una clasificación bajo estrictos controles que cumplen con las normas sustentables seguidas en la empresa. Se le otorga a la empresa una tabla para que use como herramienta de medición del proceso descrito, con indicadores de desarrollo sostenible que analiza los datos recopilados anteriormente con sus unidades de medida e información de referencia, detectando su nivel sustentable.

Tabla 9: Medición sustentable en el tiempo

Recursos / insumos		Clase	Límites de confianza
	Sustentable	Sustentable a largo plazo	> 10 años
		Sustentable a mediano plazo	7 – 10 años
		Sustentable a corto plazo	5 –7 años
	No sustentable	Ligeramente sustentable	3 - 5 años
		Moderadamente sustentable	1 – 3 años
		Altamente no sustentable	< 1 año

*Fuente:* (Smyth y Dumancki, 1993).

#### *Propuesta de medición o evaluación de las acciones*

El trabajo se desarrolló en base a un análisis de tipo cualitativo. Seguido a ello, se exponen los resultados esperados luego de dirigir las acciones en pos de la eficiencia y la sustentabilidad, siguiendo los pasos del costeo basado en actividades que permitió conocer los costos de cada acción ejecutada en el área, para luego asignarlos a los objetos de costos.

Gracias a la infraestructura tecnológica con la que cuenta Naranja se logrará agilizar la comunicación interna del área, ofreciendo datos relevantes a disposición de toda la empresa, reordenando las distintas funciones y agrupando las mismas de acuerdo a funciones similares. Se reducirá el uso de recursos no sustentables y el tiempo de realización de las actividades, optimizando los resultados obtenidos, reflejados en una mayor cantidad de clientes satisfechos. El uso de papel será reemplazado por tableros táctiles y se realizará la implementación de una estrategia de mitigación en servicios, materiales y residuos.

Se realizarán procesos con metodologías ágiles que permitan desarrollar servicios digitales en poco tiempo. De esta manera, se van a ofrecer mejores servicios a los clientes y, al mismo tiempo, se empodera a los colaboradores para tomar decisiones. Se diseña un nuevo modelo de gestión de desempeño para colaboradores basado en revisiones por trimestres tanto de objetivos como de comportamientos. Cada colaborador recibirá un informe individual con el resultado y una valoración sobre cómo será evaluado cada uno de los comportamientos según la mirada del líder, pares y equipo.

Con el desarrollo de la propuesta se impulsará el desarrollo sustentable a largo plazo, minimizando el impacto ambiental e integrando la responsabilidad social y ambiental a la gestión de todos los procesos de la empresa, pensando en el legado a las generaciones futuras.

Tras estas políticas, se medirá a través de la tabla presentada a continuación la eficiencia lograda en la sustentabilidad de acuerdo al accionar de Naranja.

El nivel de valoración aceptable es el valor donde se encuentra la empresa actualmente, siendo no aceptable una situación peor a la actual y alto llegar a la meta.

Tabla 11: Medición cuantitativa

Perspectivas	Aspectos evaluados	Indicadores	Medición	Frecuencia	Objetivo	Valoración		
						Alto	Aceptable	Bajo
Ambiental	Uso eficiente de energía	Cantidad de Kw.	Kw. consumidos por mes	Mensual	Reducir 20%	> 15%	Entre 10 y 15%	< 10%
	Uso eficiente del agua	Cantidad de metros cúbicos	Metros cúbicos consumidos por mes	Mensual	Reducir 10%	> 8%	Entre 4 y 8%	< 4
	Reducción del uso de papel	Cantidad de resmas	Cantidad de resmas compradas y utilizadas por mes	Mensual	Reducir 30%	> 20%	Entre 10 y 20%	< 10%
	Aumentar la adhesión al resumen digital	Número de resúmenes	cantidad de clientes en proporción a la cant. de resúmenes	Trimestral	Aumentar 30%	> 20%	Entre 10 y 20%	< 10%
	Reciclaje de residuos	Cantidad de kg.	kg. Reciclados	Semestral	Reducir 50%	> 35%	Entre 20 y 35%	< 20%
	Emisiones de CO2 totales	Toneladas métricas	Toneladas métricas de emisiones de CO2	Anual	Reducir 20%	> 15%	Entre 8 y 15%	< 10%
	Políticas para seleccionar proveedores	Cantidad de evaluaciones	Nº de evaluaciones de responsabilidad social indicadores de impacto en el medioambiente por proveedor.	Trimestral	Aumentar 25%	> 20%	Entre 10 y 20%	< 10%
Social	Nivel de satisfacción de los clientes	Encuestas, Naranja online, apps, chats y redes sociales	(Cant. De clientes conformes/ cant. de encuestas realizadas). 100	Trimestral	Aumentar 30%	> 20	Entre 10 y 20%	< 10%
	Número total de empleados capacitados en ABC	Cantidad de empleados	(Cant. de empleados capacitados/ cant. total de empleados). 100	Trimestral	Aumentar 30%	> 20%	Entre 10 y 20%	< 10%
Económica	Rentabilidad económica	Beneficio obtenido en %	beneficio generado antes de intereses e impuestos el valor total de esa inversión). 100	Semestral	Aumentar 15%	> 10%	Entre 5 y 10%	< 5%

## Conclusiones y recomendaciones

Las empresas en la actualidad deben asumir la utilización eficiente y responsable de recursos, el diseño de procesos que garanticen el buen uso de factores y así, desarrollar de servicios innovadores y creativos sentando las bases de la sustentabilidad.

Naranja, se encuentra inmersa en un contexto de cambio constante, fortaleciéndose día a día para posicionarse entre las primeras empresas del país, con una constante búsqueda de un sistema ecológicamente adecuado y económicamente viable, obteniendo el equilibrio sustentable perseguido con la introducción de tecnologías limpias y uso sustentable de recursos, analizando el desarrollo de los empleados y su participación en la sociedad, generando un ambiente de bienestar basado en los valores de la empresa.

Con la implementación del sistema de costeo basado en actividades se logrará la correcta asignación de los costos en las diferentes actividades, conociendo de esta manera cuáles agregan valor y cuáles no. También ayudará a concientizar a todos los colaboradores del área de Marketing en una cultura de costos sustentables, ya que al analizarlos y trabajar en su mejoramiento, se los podrá racionalizar y medir con exactitud, es decir, optimizarlos. De esta manera, se establece una relación de causa- efecto entre el uso de recursos y las actividades que se desarrollan, cuidando el mantenimiento del ambiente y la vida, conociendo que actividades son necesarias y cuáles no.

La medición cuantitativa se realizará de acuerdo a aspectos ambientales, sociales y económicos basados en la sustentabilidad relacionados con el accionar de la Naranja y propuestas de mejoramiento de los procesos, expuestos según porcentajes obtenidos.

Concluyendo, podemos afirmar que el área de Marketing será la tribu fundamental que le permitirá brindar un valor agregado al servicio que ofrece Naranja y consolidar la marca en la mente de los consumidores.

Teniendo en cuenta la información proporcionada por el modelo ABC, se recomienda su utilización de forma extensiva y continuada al resto de los departamentos que conforman la empresa.

También es recomendable que Naranja comience el camino hacia la certificación ISO 9001, sumándose así al objetivo de la empresa de adquirir certificación en el área de Marketing.

## Bibliografía

- Anses. (2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Bs. As.
- Anses. (2021). *Anses*. Recuperado el 5 de Abril de 2021, de [www.anses.gob.ar](http://www.anses.gob.ar)
- Arango Cardona, L. (2009). Importancia de los costos de la calidad y no calidad en las empresas de salud como herramienta de gestión para la competitividad. *EAN*.
- Argentina. (5 de Octubre de 2020). *Argentina*. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>
- Argentina. (2021). *Argentina*. Recuperado el 8 de Abril de 2021, de [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar)
- Barattero, A. (2008). *La metodología ABC en la acumulación y distribución de los costos me*. Bs. As.: UBA.
- BCRA. (2020). *Banco Central de la República Argentina*. Recuperado el 12 de Abril de 2021, de Informe de Política Monetaria: [www.bcra.gob.ar](http://www.bcra.gob.ar)
- BCRA. (2021). *Banco Central de la República Argentina*. Recuperado el 5 de Abril de 2021, de [www.bcra.gob.ar](http://www.bcra.gob.ar)
- Berdersky, E. (s.f.). *ABC- ABM Gestión de costos por actividades*. Buenos Aires: De las Ciencias.
- Canale, S., & Podmoguilnye, M. G. (2019). La contabilidad social y ambiental y su utilidad en las decisiones sociales ambientales. *Costos y Gestión*, [www.iapuco.org.ar](http://www.iapuco.org.ar).
- Cartier, E. N. (2017). *Apuntes para una teoría del costo*. Buenos Aires: La ley.
- Chávez Jaramillo, Narváez Zurita, Ormaza Andrade, & Erazo Álvarez. (2019). Gestión de costos ABC/ABM. *Visionario Digital*.
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Medio Ambiente. (1987). *Our common future*.
- Córdoba Segovia, C., & Moreno Moncayo, D. (27 de marzo de 2017). LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS. *Tendencias*, 63-65.
- De Batista, M., & Sánchez, M. (1 de Septiembre de 2018). *Costos en educación a distancia entendidos desde la Teoría General del Costo*. Recuperado el 7 de Abril de 2021, de IAPUCO: [www.iapuco.org.ar](http://www.iapuco.org.ar)
- Fernandez, R., & Pruzzo, J. (2002). *Reconversión de costos en un instituto educativo mediante la implementación de la técnica del ABC*. Bs. As.: Iapuco.
- Ferraresi de Araujo, G., & Scaranti Navarro, L. (2015). La importancia de las prácticas sustentables en las. *Geographos*.

- Hasda, G. (2016). *Nivel de madurez en la utilización del ABM en el sector financiero argentino*. San Miguel de Tucumán: IAPUCO.
- Hornngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costos*. México: Pearson.
- Indec. (Febrero de 2021). *Indec*. Recuperado el 15 de Abril de 2021, de Indec: [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar)
- Infobae. (26 de Mayo de 2020). *Infobae*. Recuperado el 15 de Abril de 2021, de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/05/26/comercio-electronico-en-la-cuarentena-la-venta-online-crecio-un-84-pero-los-envios-demoran-hasta-10-dias/>
- kent, P. (1 de 11 de 2020). *Gestión y Evaluación de la Sustentabilidad Empresarial. Ciencias administrativas*, 1-11.
- Laporta. (2005). *Metodología de costeo ABC aplicada en aplicada en servicios del estado: Dirección nacional de catastro*. Mendoza: Iapuco.
- Marín Aristizábal, Ramírez Reyes, Gloria Stella, & Muñoz Piedrahita. (2012). *Sistema de costeo ABC para empresas del sector eléctrico que actúen como operadores de red*. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Martinez, R. A., Romero, M. A., Márquez, A., & Olivares, R. (2020). *Gestión de costos sostenibles a través del costeo basado en actividades*. Córdoba: Iapuco.
- Naranja, T. (2019). *Reporte de Sustentabilidad*. Córdoba.
- Naranja, T. (2019). *Reporte de Sustentabilidad*. Córdoba.
- Naranja, T. (31 de Diciembre de 2020). *Estados Financieros*. Córdoba.
- Podmoguilnye, M. G. (2018). *El camino a la verdadera gestión sustentable*. Bs. As.: Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Presidencia de la Nación. (2017). *Herramientas para una producción sustentable*. Recuperado el 5 de Abril de 2021, de Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible: [www.argentina.gob.ar/ambiente](http://www.argentina.gob.ar/ambiente)
- Qian , L., & ArieH, D. (2008). *Parametric cost estimation based on activity-based costing*. International Journal.
- Romero, M., Vera, F., Schuck, P., Franz, J., & Armoa, E. (1 de Septiembre de 2020). *GESTIÓN PRESUPUESTARIA PARA SECTOR AVÍCOLA*. Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Córdoba: IAPUCO.
- Saldaña Larrondo, Arenas Bernal, Moreno López, & Gutierrez López. (2015). *Marketing Sustentable. Donde la innovación crea valor*. México.
- Smyth, & Dumancki. (1993). *Los problemas de sostenibilidad en la agroecología: perspectiva socio-ecológica*.

Toro López, F. (2016). *Costos ABC y presupuestos*. Bogotá: Ecoe.

Torres Flores, M., Narváez Zurita, C., Erazo Álvarez, J., & Ormaza Andrade, J. (2019). Costos ABC/ABM como herramienta de gestión empresarial. *Visionario digital*.

UNESCO. (1980). <https://es.unesco.org/courier/mayo-1980>. Recuperado el 8 de Mayo de 2021, de [www.unesco.org](http://www.unesco.org).