

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**Optimización de la estructura de costos de la empresa Tarjeta Naranja S.A.
utilizando el método de costeo basado en actividades ABC.**

Autor: Manuel García Piaggio

Legajo: VCPB15770

DNI: 37446947

Director de TFG: Agustín Márquez

Índice

Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Análisis de Situación	6
Descripción de la situación	6
Análisis de Contexto	8
Diagnostico Organizacional.....	9
Análisis específico	10
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Declaración del problema	19
Justificación del problema	19
Conclusión diagnostica.....	19
Plan de Implementación	21
Objetivos.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos	21
Alcance	21
Recursos.....	21
Acciones Específicas	22
Marco de tiempo	26
Evaluación o medición de la propuesta	26
Conclusiones y Recomendaciones	28
Bibliografía.....	30

Resumen

La empresa Tarjeta Naranja S.A., además de ser la emisora de tarjetas de créditos líder en Argentina, se convirtió en un ecosistema de productos y servicios, a través de la innovación y transformación digital. Este crecimiento generó la necesidad de implementar un sistema de costos para lograr la optimización de los mismos. A través del diagnóstico de la empresa, el análisis del contexto y el análisis de los Estados Contables (principalmente el Estado de Resultados), se observa una distribución funcional de los costos y por ende, se promueve a la implementación del sistema de costos por actividades ABC. Se plantearon las teorías sobre este sistema, las diferencias con el sistema tradicional y la importancia del análisis de actividades y sus *cost driver*, como así también la herramienta de gestión ABM y la asignación de los recursos a las mismas actividades. Una vez diagnosticado el problema, se diseñó un plan de implementación con el objetivo de implementar el sistema de costos ABC en la empresa, para lograr la optimización de los costos. En el mismo se desarrollaron distintos objetivos específicos, los cuales se desglosaron en actividades para poder llevar a cabo el sistema propuesto. Además se cuantificó el tiempo necesario para realizar el plan, se contrató un consultor externo para que lo lleve adelante y se mostraron los beneficios que genera el sistema ABC en Tarjeta Naranja S.A.

Palabras Claves: costos, optimización, actividades.

Abstract

The company Tarjeta Naranja S.A. is the leading credit card issuer in Argentina, in addition to becoming an ecosystem of products and services, through innovation and digital transformation. This growth generated the need to implement a cost system to achieve their optimization. Through the diagnosis of the company, the analysis of the context and the analysis of the Financial Statements (mainly the Income Statement), a functional distribution of costs is observed and therefore, the implementation of the system of costs by activities is promoted ABC. Theories about this system, the differences with the traditional system and the importance of the analysis of activities and their cost drivers were raised, as well as the ABM management tool and the allocation of resources to the same activities. Once the problem was diagnosed, an implementation plan was designed with the objective of implementing the ABC cost system in the company to achieve cost optimization. In it, different specific objectives were developed, which were broken down into activities in order to carry out the proposed system. In addition, the time necessary to carry out the plan was quantified, an external consultant was hired to carry it out and the benefits generated by the ABC system in Tarjeta Naranja S.A. were shown.

Keywords: costs, optimization, activities.

Introducción

Actualmente las empresas deben adecuarse al mercado en el cual se desenvuelven y compiten, por ello, los sistemas de costos se vuelven cada vez más necesarios para las mismas, ya que sirven como herramienta de gestión brindando información para la toma de decisiones estratégicas, logrando reducir costos y mejorando la calidad de servicios que se brinda.

El presente trabajo intentara mejorar la gestión de costos a través del sistema de costeo ABC en la empresa Tarjeta Naranja, sobre los Estados Contables y Financieros del ejercicio 2019. A lo largo del desarrollo se relacionarán los conceptos teóricos con la realidad de la organización, para descubrir las particularidades que puede presentar la implementación del sistema de costeo por actividades en una empresa de servicios.

La historia de Tarjeta Naranja comienza en 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y empiezan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes. Desde aquel momento, el impulso emprendedor de sus fundadores los transformó y expandió.

Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional. Con su casa central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país y en sus locales brinda atención a los titulares de más de 1.500.000 de tarjetas activas que operan y a los más de 100.000 comercios.

En 1995 Banco Galicia accede como accionista, se activa la expansión en todas las regiones del país, y se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares. Años después entre 1998 y 2005 se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Inmediatamente llegan las alianzas con MasterCard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento.

En 2017 cambiaron la identidad y pasaron a llamarse simplemente Naranja, apuntando a difundir el portafolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital. A través de esto en 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido

con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las primeras sucursales del futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, con esta novedad, dieron un salto al futuro de los nuevos negocios.

Tarjeta Naranja paso de ser una empresa financiera a un verdadero ecosistema de soluciones con énfasis a la transformación digital. Esto genero el aumento de servicios y productos ofrecidos y por ende mayores costos para la empresa

Una problemática para resolver de los contadores es alcanzar montos mínimos y competitivos en la fabricación de productos o prestación de servicios sin afectar la calidad de los mismos y aumentando la rentabilidad de la empresa. Para ello la utilización de los sistemas de costos es una gran herramienta para resolver estos problemas y acercarnos a la realidad. En este caso se implementará el modelo de Costos por Actividades ABC estableciendo las actividades y sus costos, para luego ubicar las bases de medición de su uso y en función de las mismas, proceder a su distribución y asignación.

En la revisión de antecedentes internacionales puede verse el trabajo realizado por Leticia García Zambrano y Estefanía Soto Espinoza, donde concluye que la empresa agrícola AGRICOMES tuvo un crecimiento exponencial, en donde ha aumentado su producción y costos, pero, sin embargo, su manejo administrativo no es bueno al no registrar los destinos de los egresos y su contabilidad es realizada solo para cumplir con los entes reguladores. Ellos proponen mantener una contabilidad adecuada bajo el sistema de costos ABC que les permitirá establecer actividades primarias y secundarias para poder determinar con exactitud las tareas que se desarrollan y cuales generan valor agregado.

Otro antecedente internacional realizado por Francisco J. Marín y Leoncio Arbeláez, habla sobre el sistema de costos ABC en una empresa de transporte de carga. Para implementar el sistema lo divide en 4 pasos. 1-Organización del equipo de trabajo. 2-Identificar los procesos que realiza, así como la división de estos en actividades. 3- Identificar los recursos consumidos por las actividades. 4-Construye el modelo de costos y documenta los resultados obtenidos.

Uno de los antecedentes nacionales que se analizo fue el de Agustina Defago sobre el diseño de un sistema de costeo ABC en la empresa AGROMECA S.A., en donde habla de la principal diferencia del sistema de costos tradicional y el ABC, la cual es que el sistema basado en actividades genera la necesidad que el personal se concentre en estas,

por más pequeñas que sean, para poder reestructurarlas obteniendo una mayor eficacia y un menor costo en la realización de las mismas.

El otro antecedente nacional es el de Santiago Heinz y Salgueiro Juan Pablo y es sobre la implementación del sistema de costeo ABC en la empresa AGROVAC S.A. En el trabajo se habla de los productos con mayor rentabilidad de la empresa que se obtenían a través del sistema de costos tradicional y como aplicando el sistema de costos por actividades esos productos cambian de rendimiento. Se evidencia que las diferencias obedecen a una asignación más detallada y correcta de los costos indirectos con la utilización del costeo ABC. El análisis realizado en la tesis conduce a la necesidad de cambiar el sistema de costos de la empresa, ya que el mismo conducirá a tomar decisiones erróneas. El cambio del sistema de costos genera que la organización deba capacitar a todo su personal, para crear la cultura de costos a todos los niveles dentro de la empresa y que entiendan que estos son uno de los caminos para lograr el éxito.

Hoy en día la gran masa de información que tienen en sus manos los clientes los vuelve más exigentes en cuanto a servicio, calidad y precio, por esta razón actualmente, que una empresa tenga información de costos que le permita conocer cuáles de sus servicios y/o productos son rentables y cuáles no, les da una ventaja frente a las empresas que no poseen esa información. Tarjeta Naranja es una empresa que se basa principalmente en sus clientes y en la atención a ellos, por ende, el sistema de costeo ABC le va a permitir tener esa información y generar una ventaja frente a la competencia.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

El organigrama de Tarjeta Naranja está compuesto de la siguiente forma:

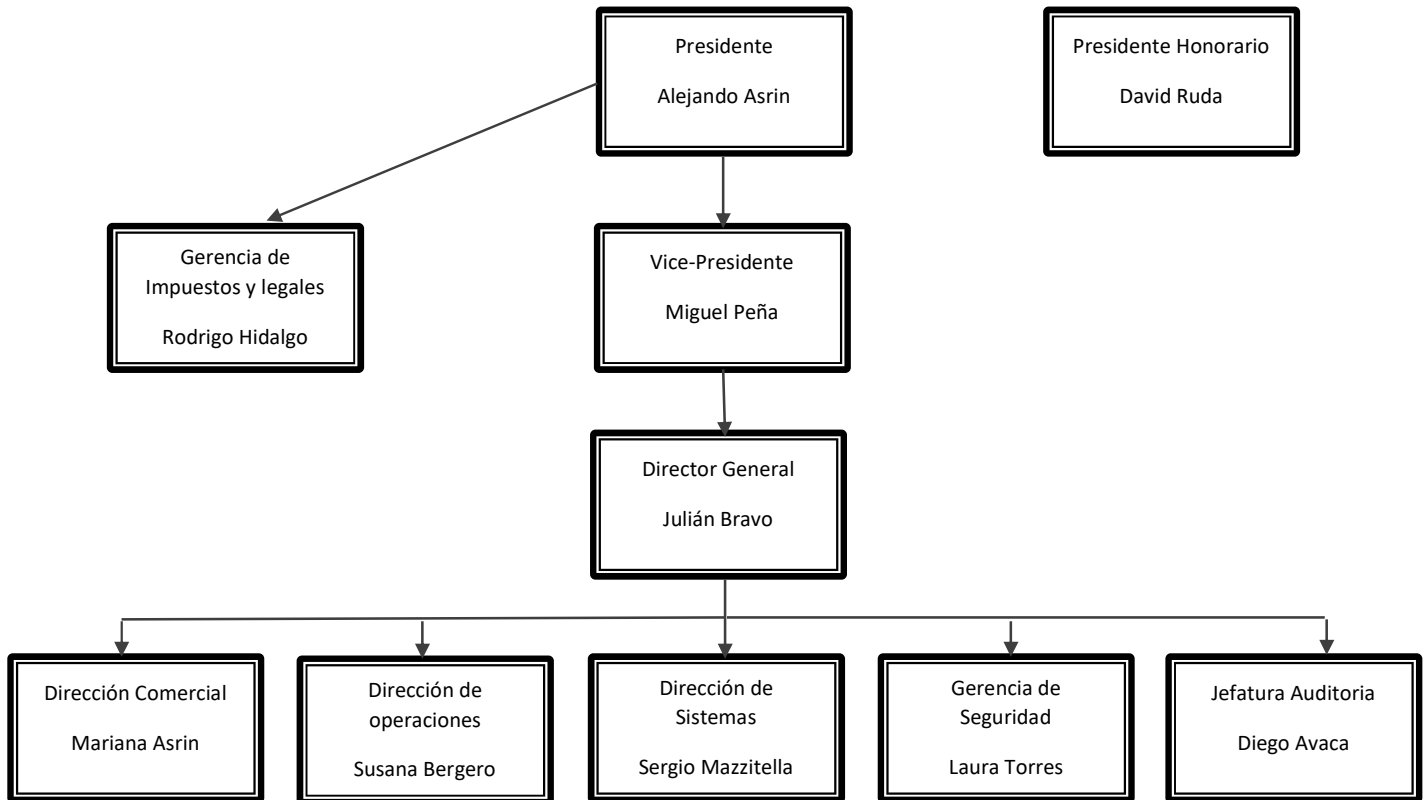


Figura 1. Organigrama de la empresa Tarjeta Naranja S.A.

Los conceptos de visión, misión y propósito para Tarjeta Naranja son fundamentales, ya que sin un programa construido y analizado será complejo permanecer en el mercado. Su Visión es ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general. La Misión es conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología. El Propósito es facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona.

En Naranja están convencidos de la importancia del triple impacto (económico – social – ambiental) por eso incorporaron objetivos que aseguren la sustentabilidad en la gestión de operación. En pos de los objetivos, sostienen sus acciones en pilares

estratégicos. Cada líder propone a sus colaboradores objetivos orientados a resultados que tienen en cuenta cada uno de estos pilares, así que cada equipo trabaja teniendo siempre presente su contribución al éxito de esa estrategia que los hace sustentables. Los pilares estratégicos de naranja son:

-Crecimiento: Desarrollar nuevas oportunidades apostando al futuro y a la innovación

-Experiencia del cliente: Resolver sus problemas con rapidez, hacer sencilla la operación y ofrecer cantidad y calidad de productos y servicios.

-Eficiencia: Rediseñar los procesos focalizándonos en los clientes y en hacer tareas que agreguen valor.

-Cultura: Es el modo de hacer que les caracteriza

La actividad principal de la empresa es la emisión de tarjetas de crédito. En donde Tarjeta Naranja concede una línea de crédito al titular por un plazo determinado y expide la correspondiente tarjeta, con la finalidad de que el usuario de la misma adquiera bienes o servicios en los establecimientos afiliados que los proveen o, en caso de solicitarlo, hacer uso del servicio de disposición de efectivo u otros servicios conexos, obligándose a su vez, a pagar a Tarjeta Naranja, el importe de los bienes y servicios que haya utilizado y demás cargos, conforme a lo establecido en el respectivo contrato.

A esta actividad principal se le suman Seguros y Asistencias, Prestamos, App Naranja, Tienda Naranja, Naranja viajes, Productos editoriales, Entretenimiento, Naranja X, Naranja Pos.

El método de costos por actividades se fundamenta en la teoría general del costo. Propone soluciones para algunos déficits vistos al utilizar el método tradicional de costos, especialmente en cómo se distribuyen los costos indirectos. Este reporte se enfoca en las actividades principales de la empresa, las que agregan valor, es decir, las que añaden utilidad al servicio prestado. Lo importante es administrar eficientemente el uso de los factores de costos en esas actividades que agregan valor.

Análisis de Contexto

A continuación, se mostrarán las circunstancias en las que se encuentra la organización, a través de la herramienta de análisis PESTEL, distinguiendo el impacto que tienen las variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ambientales y Legales sobre Tarjeta Naranja.

Los Factores Políticos deben evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestra empresa. En cuanto a las políticas monetarias, 2019 fue un año que se caracterizó por la suba de las tasas de interés para poder sostener la devaluación del peso y mantener estable la inflación, sin embargo, fue una solución que no perduro en el tiempo, ya que en agosto de ese mismo año luego de las PASO, el dólar aumento un 50% su valor, pasando de valer 40 a 60 pesos. A raíz de esta situación tomaron la medida de restringir la compra de moneda extranjera para bajar su demanda e intentar mantener el peso estable y que no se siga disparando la inflación. Esto genero una caída en el consumo, el ahorro, la inversión y los salarios reales.

Los Factores Económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo de capital para las empresas. Argentina concluyo el año 2019 con una caída en el nivel de actividad cercana al 3% y con una tasa de inflación anual del 53.8%. Esto afecto directamente a Tarjeta Naranja disminuyendo el consumo, por ende, la utilización de la tarjeta de crédito y préstamos por su alta tasa de interés.

Los Factores Sociales se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Argentina muestra una situación crítica frente a la pobreza exponiendo una elevada tasa de la misma de más del 40%. Sobre esta situación Tarjeta Naranja no mira hacia otro lado y se compromete con la sociedad del país. Lanzo la campaña mundial promoviendo el deporte en todo el país, acondicionando los potreros con pelotas de FC BOLA, que, por cada pelota comprada, se encarga de donar otra a una organización.

La Tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Tarjeta Naranja busca evolucionar a través de la tecnología siguiendo su objetivo que es mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios. Continuara con los proyectos de evolución digital, con un crecimiento de su portafolio de productos y servicios basados en la tecnología, a la mejora de la experiencia de los clientes y a la eficiencia en sus costos. Se

seguirá extendiendo el proyecto de modernización de sus sucursales llamado “Sucursal del Futuro” en las principales ciudades del país, con una metodología de asistencia persona a persona basada en la tecnología.

Los Factores ecológicos analizan las leyes orientadas a proteger el medio ambiente. En Tarjeta Naranja se fomenta el consumo responsable y las ventas sustentables. Sus Bolsas Institucionales que entregan en las casas naranja son de friselina, material reutilizable, amigable con el medio ambiente. Su clásico ritual de Manos a la pared utiliza pinturas orgánicas. Implementaron mejoras y crearon un espacio de trabajo sustentable que incluye: -Gestión diferenciada de residuos -Reemplazo de botellas de plástico por jarras para el agua y dispensers en las cocinas -Situación de vasos y descartables de un solo uso por utensilios reusables. En total los costos de eliminación de residuos, tratamiento de emisiones y costos de remediación alcanzaron a \$593.773 a lo largo del año. Por su parte los costos de prevención y gestión medioambiental relacionados con la operación de la compañía ascendieron a \$546.189.

Los Factores Legales se ocupan de las licencias, leyes sobre el empleo, derecho de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos y regulados. Tarjeta Naranja cumple con las normativas legales vigentes, la mismas se encuentra alcanzadas por tributos nacionales, como el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto a las Ganancias, también realiza retenciones de ganancias (SI.CO.RE.). Es empleador y realiza aportes a la seguridad social, como así también retenciones y contribuciones de las mismas. A demás debe tributar Ingresos Brutos (IIBB) con convenio multilateral y demás tasas municipales. Los trabajadores informáticos de Naranja de la ciudad de Córdoba resolvieron sumarse a la Unión Informática por irregularidades dentro de la empresa. Si bien estos empleados informáticos trabajan para Naranja, en oficinas de la empresa, su recibo de sueldo no solo está fuera de convenio, sino que están tercerizados por una firma llamada HIT Services S.R.L.

Diagnostico Organizacional

A continuación, se presenta el análisis FODA (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implementación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. Es importante conocer el

entorno interno de la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades, como también el entorno externo, oportunidades y amenazas que dependen del contexto donde la empresa se encuentra.

Análisis F.O.D.A.

Tabla 1.

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Colaboradores identificados con la empresa -Cercanía y confianza con los clientes -Años de trayectoria -Capacitación a los empleados. -Proyecto de evolución digital -Visión, Misión y Propósitos claros 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Convenios con empresas amigas para aumentar consumos con tarjeta de crédito -Estar preparados a la innovación y nuevas tecnologías -Políticas monetarias para fomentar el consumo
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Complejidad en la determinación de los costos -Mala relación Deuda/Capital -La posibilidad de la gran cantidad de clientes morosos, generando más trabajo y costos administrativos. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Presión fiscal -Inestabilidad económica -Devaluación del peso -Grandes competidores en el rubro -Aumento de la pobreza en el país y disminución de los salarios reales que atacan directamente al consumo.

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis específico

Tarjeta Naranja mantuvo en 2019 su posición de liderazgo como entidad emisora de tarjetas de crédito en Argentina. Al 31 de diciembre la empresa posee 3.257.257 cuentas habilitadas. Considerando a los poseedores de plásticos adicionales, la empresa cuenta con un total de 4.605.250 clientes. Sumando todas las marcas administradas, el total de tarjetas habilitadas es de 8.559.157 incluyendo Naranja, Naranja Visa, Naranja MasterCard y Naranja American Express.

El resultado neto al 31 de diciembre del 2019 fue una ganancia de \$1.131.710 mostrando un incremento del 159% en valores homogéneos respecto del ejercicio anterior que había arrojado una pérdida de (\$1.910.614). El patrimonio neto al finalizar el ejercicio ascendió a \$16.832.693 en valores homogéneos. El 2019 fue el primer ejercicio en el cual se permitió la aplicación del ajuste por inflación impositivo. En la NOTA 18 de los Estados Financieros se puede analizar el cálculo del impuesto a las ganancias y con el ajuste por inflación impositivo logro disminuir en un 85% el impuesto a pagar respecto del año anterior. En 2018 el impuesto a pagar fue de \$2.386.507 y en 2019 \$359.614.

En este caso nos centraremos en analizar y desglosar el Estado de Resultados de la organización, planteando cuales son los ingresos y egresos más importantes que tiene la organización en el ejercicio 2019 en comparación con el ejercicio anterior y desde ahí plantear en que rubro y cuenta hubo variaciones. A continuación, en la *Figura 2* - Estado de Resultados de Tarjeta Naranja, se podrá ver desde donde se enfocó el trabajo realizado.

		31.12.2019	31.12.2018
	Notas	En miles de pesos	
Ingresos por servicios	6	16.869.165	18.516.788
Egresos directos por servicios	7	(1.978.292)	(2.753.067)
Ingresos netos por servicios		14.890.873	15.763.721
Ingresos por financiación	8	20.503.702	24.307.882
Egresos por financiación	9	(9.672.419)	(9.323.201)
Resultado por exposición al cambio en el poder adquisitivo de la moneda		(4.908.122)	(5.243.542)
Ingresos netos por financiación		5.923.161	9.741.139
Resultado neto por inversiones transitorias	10	2.655.345	1.200.774
Total de ingresos operativos		23.469.379	26.705.634
Cargos por incobrabilidad	11	(5.221.007)	(6.534.144)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		18.248.372	20.171.490
Gastos de personal	12	(5.496.485)	(7.345.483)
Impuestos y tasas	13	(4.081.119)	(4.649.773)
Gastos de publicidad	14	(637.963)	(778.097)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	(1.133.142)	(801.010)
Otros egresos operativos	16	(5.399.107)	(6.121.926)
Total egresos operativos		(16.747.816)	(19.696.289)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades		1.500.556	475.201
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	(9.232)	692
Resultado antes del impuesto a las ganancias		1.491.324	475.893
Impuesto a las ganancias	18	(359.614)	(2.386.507)
Resultado neto del ejercicio		1.131.710	(1.910.614)
Resultado por acción			
Utilidad básica y diluida por acción		400,75	(676,56)

Figura 2. Estado de Resultados. Fuente: Estados Financieros de Tarjeta Naranja S.A. (2019).

En la NOTA 6 de los Estados Financieros se ve la información sobre los Ingresos por Servicios. En este caso podemos observar que hay una disminución en los ingresos respecto el ejercicio 2018, con la particularidad de que en todas las cuentas del Rubro hay un menor ingreso al 31 de diciembre del 2019.

Tabla 2.

<i>Fecha de cierre de ejercicios</i>	31/12/2019	31/12/2018
Comisión por mantenimiento de cuenta	7.807.072	8.270.986
Aranceles	4.266.325	4.716.653
Ingresos cartera de terceros administrada	69.193	177.296
Comisión por renovación	1.150.929	1.270.049
Otros Ingresos por servicio	3.575.646	4.081.804
TOTAL	16.869.165	18.516.788

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Financieros de Tarjeta Naranja S.A.

En la NOTA 7 de los Estados Financieros se ve la información sobre los Egresos Directos por Servicios. Se distingue que hubo un 28.14% de disminución de costos frente al 2018.

Tabla 3.

<i>Fecha de cierre de ejercicios</i>	31/12/2019	31/12/2018
Impresión y Gastos de distribución	(447.189)	(642.946)
Gastos por servicios de call centers	(393.437)	(332.466)
Aperturas	(113.643)	(152.677)
Promociones especiales	(121.648)	(241.046)
Otros egresos por servicios	(653.613)	(689.905)
Gastos por canal de venta telefónica	(248.762)	(694.027)
TOTAL	(1.978.292)	(2.753.067)

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Financieros de Tarjeta Naranja S.A.

En la NOTA 8 de los Estados Financieros se observa la información sobre los Ingresos por Financiación. Se puede analizar que los ingresos disminuyeron un 15.7% respecto el 2018 y la mayor diferencia está en la cuenta Intereses por préstamos

personales en donde hay una caída de más del 300% al 31 de diciembre del 2019. Otra particularidad es que en la cuenta de Intereses por financiación de tarjetas de crédito se puede ver una disminución de \$1.514.123 que sería un 13.5% al 31 de diciembre del 2019. En cambio, con las cuentas Intereses comercios amigos, Intereses compensatorios e Intereses punitorios hubo un aumento del 12.7%, 13.4% y 28.6% respectivamente al cierre del ejercicio.

Tabla 4.

<i>Fecha de cierre de ejercicios</i>	31/12/2019	31/12/2018
Intereses comercios amigos	5.420.660	4.806.309
Intereses financiación tarjetas de crédito	9.660.975	11.175.098
Intereses préstamos personales	1.079.120	4.720.834
Intereses compensatorios	2.821.633	2.487.458
Intereses punitorios	1.386.235	1.077.563
Ingresos juicios	18.575	40.620
Diferencia de cambio	116.504	-
TOTAL	20.503.702	24.307.882

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Financieros de Tarjeta Naranja S.A.

En la NOTA 9 de los Estados Financieros se ve la información sobre los Egresos por Financiación. Se puede analizar que hay un aumento de costos con respecto al 2018 y que se demuestra a través de la suba de egresos en los intereses y gastos por obligaciones negociables del 16%, aunque hubo una gran disminución en la cuenta Intereses y Gastos bancarios.

Tabla 5.

<i>Fecha de cierre del ejercicio</i>	31/12/2019	31/12/2018
Intereses y gastos por obligaciones negociables	(8.795.469)	(7.581.081)
Intereses y gastos bancarios	(764.957)	(1.579.204)
Impuestos a los débitos y créditos	(72.517)	(73.355)
Otros egresos por financiación	(5.880)	(10.493)
Diferencia de cambio	-	(79.068)

Arrendamientos	(33.596)	-
TOTAL	(9.672.419)	(9.323.201)

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Financieros de Tarjeta Naranja S.A.

En la NOTA 11 se distingue la información de los Cargos por Incobrabilidad en donde se observa claramente una disminución tanto del cargo, como del recupero de deudores incobrables. Esto va de la mano con la disminución de los Ingresos Operativos que sufrió la organización en el ejercicio 2019 con respecto al 2018.

Tabla 6.

<i>Fecha de cierre del ejercicio</i>	31/12/2019	31/12/2018
Cargo por Incobrabilidad	(5.461.929)	(6.991.087)
Recupero de Deudores Incobrables	240.922	456.943
TOTAL	(5.221.007)	(6.534.144)

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Financieros de Tarjeta Naranja S.A.

En la NOTA 12 se analiza los Gastos del Personal, en donde claramente hubo una gran disminución de Sueldos y Cargas Sociales, por ende, de trabajadores dentro de la empresa. La caída fue cerca del 40%.

Tabla 7.

<i>Fecha de cierre del ejercicio</i>	31/12/2019	31/12/2018
Sueldos y Cargas Sociales	(4.400.500)	(6.063.723)
Gratificaciones al Personal	(590.040)	(705.623)
Movilidad, Gastos de Representación y Viajes	(95.304)	(132.565)
Otros Gastos de Personal	(410.641)	(443.572)
TOTAL	(5.496.485)	(7.345.483)

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Financieros de Tarjeta Naranja S.A.

En la NOTA 13 se observa la información sobre Impuestos y Tasas, en donde nuevamente se denota una disminución de las mismas con respecto al ejercicio anterior.

Tabla 8.

<i>Fecha de cierre del ejercicio</i>	31/12/2019	31/12/2018
Impuestos sobre los Ingresos Brutos	(2.597.215)	(2.861.975)
Impuestos sobre los Débitos y Créditos	(682.840)	(824.148)
Tasa Comercio e Industria	(754.994)	(901.937)
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	(46.070)	(61.713)
TOTAL	(4.081.119)	(4.649.773)

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Financieros de Tarjeta Naranja S.A.

Por último, en la NOTA 16 se encuentran Otros Egresos Operativos. Algunos de ellos son: Alquileres, Energía eléctrica, Honorarios de directores y síndicos, Honorario de terceros, Seguros y Seguridad, Útiles y papelería, Gastos de limpieza. Estos representan un gran porcentaje de los costos operativos de la empresa, un 32,2%.

Marco Teórico

El sistema contable debe ser el más importante dentro de las empresas y tiene la obligación de proveer información confiable y actualizada para poder planear y realizar un control de costos de diversas operaciones y actividades, lo que implica informar sobre ingresos, costos, activos y pasivos de las diferentes áreas. Además este sistema debe generar información para formular planes y estrategias a mediano y largo plazo, como también ayudar en diferentes decisiones para la reubicación de insumos, por ejemplo; la asignación de un precio de venta o la rentabilidad de productos de la empresa (Francisco J. Toro López, 2016).

Los sistemas de costos tradicionales, atribuyen los costos indirectos a los objetos de costos (productos, servicios o clientes) y normalmente usan como base de distribución los volúmenes de producción o de ventas u otras variables directas con cierta relación respecto a los mismos, como, por ejemplo; la mano de obra directa o costos de materia prima (Eduardo Bendersky, 2002).

Los pioneros del sistema de costos ABC Kaplan y Cooper (1998), identificaron que uno de los factores de mejora de este sistema frente al tradicional es la evaluación de los costos directos e indirectos de los productos o servicios. Los costos directos se han disminuido en proporción a los costos indirectos, por ende, estos gastos generales que han aumentado en las organizaciones necesitan de otros criterios para su asignación hacia los productos o servicios.

A partir de que las empresas notan que estos sistemas tradicionales no les brindan información correcta para la gestión, debido a los prorrateos y la distorsión por utilizar una sola base de asignación, es que surge el modelo ABC. Este modelo parte del supuesto de que las causas que generan los costos son las actividades y no los productos, y que estos consumen a las mismas, siendo entonces las actividades el factor vinculante con la producción (Eduardo Bendersky, 2002).

Luego de que se establecen las actividades y sus costos, lo fundamental es determinar las causas que los originan, para luego ubicar las bases de medición de su uso, y en función a las mismas, proceder a su distribución o asignación. Estos factores causales, se los denomina inductores de costos o *cost drivers* y son los que llevan los mismos desde los centros de costos hacia las actividades y desde estas a los objetos de costos. En función de los inductores, se establece el costo unitario que agrega cada

actividad al proceso productivo y de esta forma, terminamos asignando mayor cantidad de costos indirectos a los productos o servicios que necesitan y consumen más actividades (Francisco J. Toro López, 2016).

“Los productos no consumen costos indirectos sino actividades y las actividades son las que consumen costos indirectos” (Eduardo Bendersky, 2002, p. 49).

En el sistema de costos ABC, las bases usadas para distribuir los costos indirectos se llaman guías de asignación. Las guías de asignación de recursos se utilizan para repartir los costos de un recurso a las distintas actividades que emplean estos mismos. Por otra parte, las guías de asignación de actividades son usadas para destinar los costos de una actividad a los productos, clientes o a cualquier otro objeto de costo de la empresa (Carlos F. Cuevas, 2010).

El costo de un servicio o producto es la suma de los costos directos (Materia Prima y Mano de Obra), más la proporción de actividades que consume. Esto significa que la diferencia de costos de un producto o servicio similar a otro, no va a estar dada por los costos directos, sino por el mayor o menor consumo de actividades. La reducción de los costos directos es mucho más compleja que la de los indirectos, por ejemplo, una baja en la mano de obra se lograra con la incorporación de nuevas tecnologías, pero estas requieren de grandes inversiones. Otro caso sería la disminución en las cantidades de materias primas consumidas, el cual suele tener como consecuencia una desmejora en la calidad del producto. Por eso la alternativa para la mejora competitiva en los precios de los servicios o productos es la gestión correcta de las actividades (E. Bendersky, 2002).

Para gestionar adecuadamente el modelo de costeo ABC, existe la administración basada en actividades ABM, la cual toma acción a partir de la información que el modelo basado en actividades le proporcione. Su objetivo es conseguir que la empresa logre los mismos resultados reduciendo el consumo de recursos, o que con los mismos recursos preste un mayor volumen de servicios, y por consecuencia mejores resultados.

Los costos ABC combinados con la gestión ABM pueden constituir una herramienta útil en el análisis de la cadena de valor de la organización. La medición del costo de las actividades habituales de la organización es un comienzo para dedicar esfuerzos a gerenciar estas actividades de forma eficiente y llegar a eliminar aquellas que no generan valor al producto final (Carlos F. Cuevas, 2010).

A continuación, se presenta un cuadro con las ventajas y desventajas del sistema de costeo ABC:

Tabla 9.

<i>VENTAJAS</i>	<i>DESVENTAJAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades son fácilmente comprensibles para los usuarios. • Facilitan las medidas financieras y no financieras. • Se busca que todos los costos sean asignados a los objetos de costos. • Brinda un mejor conocimiento y comprensión de los factores que generan los costos. • Facilita la distinción entre costos que agregan valor a un sistema productivo y los que no lo hacen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está basado únicamente en información histórica. • El análisis no se realiza por área de responsabilidad. • No se conocen consecuencias en cuanto al comportamiento humano y organizacional. • Requiere mayor esfuerzo y capacitación para lograr una implementación adecuada.

Fuente: Elaboración Propia.

Con lo expuesto hasta el momento en el Marco Teórico, denotamos las diferencias de complejidad y eficacia que hay entre el sistema de costos ABC y el sistema tradicional. Se ve, entre los diferentes autores, la importancia que le dan a las actividades y como asignan las mismas a través de los inductores de costos, *cost drivers* o guías de asignación y también en el mayor enfoque hacia los costos indirectos para lograr la optimización de los costos en la empresa. Este sistema no sería posible de implementar correctamente sin el apoyo que le da la herramienta de gestión ABM, la cual administra al sistema ABC, a través de la información que le proporciona el sistema de costos por actividades, para poder lograr así una reducción de costos.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Tarjeta Naranja S.A. no es solo una empresa financiera, sino que con los años ha ampliado su abanico de servicios y demostrado una evolución tecnológica constante. Ahí es donde se detecta uno de los problemas, el cual es que, al aumentar los servicios ofrecidos, denotamos la falta de un modelo de costos que asigne eficientemente las actividades a estos mismos. Por eso se propone la implementación del modelo de costos ABC, para lograr un mayor análisis de las actividades realizadas, a través de determinar los *cost drivers* de los recursos, para distribuir los costos de los centros a las actividades y luego establecer los *cost drivers* de las actividades, para finalmente asignar los costos de las mismas a los objetos de costos, que, en el caso de Tarjeta Naranja, son los clientes o los servicios que presta.

Justificación del problema

El análisis FODA de Tarjeta Naranja en su descripción muestra que, si bien tiene una gran cercanía y confianza con los clientes, colaboradores identificados con la empresa, como así también, la oportunidad de estar preparados a las innovaciones y nuevas tecnologías, la organización se encuentra limitada por su complejidad en la determinación de costos. En este caso, el sistema de costos ABC es el indicado para este tipo de empresas. Esta metodología se enfoca en las actividades, utilizando objetos de costos, uno de los cuales puede ser precisamente, el cliente, facilitando así la complejidad de costos con la que se encuentra Tarjeta Naranja. Por otro lado, las diferentes capacitaciones que la empresa realiza para sus empleados, hacen a Tarjeta Naranja una empresa ideal para la implementación del ABC, ya que estas herramientas van a generar que los colaboradores se familiaricen con los costos mejor y más rápido y reconozcan la importancia de estos para el crecimiento de la organización.

Conclusión diagnóstica

Tarjeta Naranja S.A. realiza una distribución funcional de costos, como puede observarse en sus Estados Contables y Financieros, pero esta asignación de costos no es conveniente para este tipo de empresas de servicios, ya que, asignan los costos indirectos a los centros y de ahí se distribuyen a los objetos de costos, por lo que presentan dificultades para analizar las actividades e identificar el factor que origina o genera los

costos. En conclusión vemos que el sistema ABC es el indicado, ya que se enfoca principalmente en las actividades, asignándolas a los objetos de costos, como pueden ser los clientes, facilitando la complejidad de costeo en este tipo de empresas.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo General

Implementar un sistema de costos por actividades ABC para la empresa Tarjeta Naranja S.A. en base a los datos obtenidos de los Estados Financieros y Contables del ejercicio 2019, con el fin de brindar una herramienta para la optimización de los costos.

Objetivos Específicos

- A. Analizar la estructura de los costos de la empresa.
- B. Estudiar y realizar un agrupamiento de las actividades que se realizan dentro de la empresa.
- C. Determinar los inductores de costos de los recursos.
- D. Establecer los objetos de costos.
- E. Determinar los *Cost Drivers* de las actividades y asignar los costos de las mismas a los objetos de costos.
- F. Utilizar la administración basada en actividades ABM, para lograr la optimización de costos.

Alcance

La propuesta del presente reporte de caso es aplicable a la empresa Tarjeta Naranja S.R.L., situada en la ciudad de Córdoba, Argentina, siendo de utilidad solo para empresas que presten los mismos servicios, con el mismo tamaño y estructura. La misma desarrolla la optimización de costos a través del sistema de costeo ABC, y se estima que el tiempo para realizar las actividades será de seis meses, a partir del comienzo del primer semestre del año 2020. Se presentaron inconvenientes para realizar el reporte de manera cuantitativa por la pandemia, que impidió la entrada a la empresa y la realización de entrevistas a referentes y observaciones a las diferentes actividades y costos de la empresa. Este límite generó una resolución de tipo cualitativa, descriptiva y explicativa.

Recursos

Para llevar adelante esta propuesta, Tarjeta Naranja S.A necesita contar con un asesor contable especialista en el área de costos. A continuación, se realizará una tabla

con el valor de los honorarios y la cantidad de horas para poder realizar todas las actividades correspondientes a los objetivos específicos.

Tabla 10.

Actividades	Cantidad de horas diarias	Honorarios por hora	Cantidad de semanas	Total
2. Capacitación de colaboradores	1	\$2.034	3	\$30.510
3. Realizar entrevistas a las máximas autoridades de la empresa	1	\$2.034	2	\$20.340
4. Analizar los cuadros de resultados y anexos	1.5	\$2.034	2	\$30.510
5. Analizar las actividades que se realizan en la empresa	2	\$2.034	3	\$61.020
6. Agrupar las actividades	1.5	\$2.034	2	\$30.510
7. Trasladar los costos de los centros de costos a las actividades	2	\$2.034	2	\$40.680
8. Reconocer los objetos de costos de la empresa	1	\$2.034	1	\$10.170
9. Asignar las actividades a los objetos de costos a través de los <i>cost drivers</i>	2	\$2.034	3	\$61.020
10. Implementar el sistema ABM	2	\$2.034	4	\$81.360
Total Presupuestado				\$366.120

Fuente: Elaboración propia en base a la información del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba.

Acciones Específicas

A continuación, se van a enumerar las actividades que va a desarrollar Tarjeta Naranja S.A. en cada objetivo específico en particular.

Objetivo específico A.: Analizar la estructura de los costos de la empresa.

1. Seleccionar, entrevistar y contratar un asesor contable especialista en el área de costos: a través del mismo, se obtiene la información sobre la estructura de los

costos de la empresa mediante entrevistas realizadas a las máximas autoridades y el análisis de los cuadros de resultados y los anexos donde se encuentran los costos y gastos.

2. Capacitación de colaboradores: necesario para crear la cultura de costos en todos los niveles dentro de la empresa y se pueda implementar correctamente el sistema ABC.

3. Realizar entrevistas a las máximas autoridades de la empresa: Se desarrolla para obtener información sobre la estructura de costos de Tarjeta Naranja S.A.

4. Analizar los cuadros de resultados y los anexos: Es aquí donde se pueden observar los costos y gastos más importantes de la organización. Ordenando los costos según su importancia, se establece en que rubros hay que centrar los esfuerzos del análisis. En este caso el asesor contable debe hacer una abstracción de lo que es importante para él, para abocarse únicamente en lo que es importante para la empresa.

Objetivo específico B.: Estudiar y realizar un agrupamiento de las actividades que se realizan dentro de la empresa.

5. Analizar las actividades que se realizan en la empresa: El análisis de las actividades es el corazón del sistema ABC. Las mismas describen lo que se hace en la organización y en que se invierte el tiempo. Realizar las siguientes preguntas para apartar o mejorar las actividades: ¿Para qué? ¿En qué momento y dónde? ¿Quién y cómo? La primera pregunta tiende a identificar las actividades que debemos quitar del análisis y las otras dos ayudan a mejorarlas.

6. Agrupar las actividades: Se realiza para simplificar la cantidad o el grado de detalle de las mismas. Cuando dos o más actividades tienen el mismo inductor de costos y conocer el costo de cada una de ellas individualmente no genera beneficios, es ahí en donde se agrupan y entre las dos actividades generan una actividad mayor. Supongamos que cada vez que se toma un pedido de una tarjeta naranja, se realizan actividades como, análisis del cliente, autorización de la entrega, emisión de la tarjeta. Estas actividades se distribuirán entre los clientes (objeto de costos) según la cantidad de pedidos por los mismos (*Cost Driver* único). Por eso, al tener un único inductor de costos, es conveniente agruparlas en una actividad mayor denominada Emisión de tarjetas a los clientes.

Objetivo específico C.: Determinar los inductores de costos de los recursos.

7. Trasladar los costos de los centros de costos a las actividades definidas anteriormente: Por un lado, haremos referencia a los Recursos Humanos que se trasladan a las actividades mediante bases temporales, es decir, se analizara cuanto tiempo le dedica el personal del centro de costos a cada una de las actividades que se realizan en el mismo. En este caso, se distribuirá el costo del personal y no solamente la remuneración, esto significa que se deben acumular en forma previa a la distribución, las remuneraciones, las cargas sociales y los beneficios adicionales que tenga el empleado. Por otro lado, tenemos los Recursos No Humanos, como, por ejemplo, la energía eléctrica, los seguros o las amortizaciones de equipos, en donde podemos encontrar los inductores de costos que permitan distribuir estos recursos entre las actividades a través de las bases temporales, tanto simples (Horas Maquina) como combinadas (KWh).

Objetivo Especifico D.: Establecer los objetos de costos.

8. Reconocer los objetos de costos de la empresa: Estos objetos son los Productos, Servicios o Departamentos de la organización, para el cual deseamos medir, acumular y asignar los costos. Si partimos de la base de que estos objetos son los que darán la primera alerta a los empresarios, reconoceremos la verdadera importancia que tiene determinar los costos de aquellos objetos de costos que resulten fundamentales para la organización. En este caso, para Tarjeta Naranja, sus objetos de costos son los clientes y los servicios financieros que ofrece.

Objetivo Especifico E.: Determinar los *Cost Drivers* de las actividades y asignar los costos de las mismas a los objetos de costos.

9. Asignar las actividades a los objetos de costos a través de los inductores de costos o *cost drivers*: Existen 3 tipos de inductores:

- *Cost Drivers* de operaciones: El inductor de los costos asignados a cada objeto de costos será la cantidad de operaciones o transacciones utilizadas para cada uno de estos. Trabajar con estos inductores de costos implica que todas las operaciones son idénticas. En el caso de Tarjeta Naranja S.A., los inductores de este tipo son la cantidad de facturas de compras a proveedores o la cantidad de ordenes de pagos a los mismos.

- *Cost Drivers* de tiempo: En particular, lo que interesa, es la duración de la actividad para su aplicación a cada objeto de costos. Una de las principales actividades de Tarjeta Naranja es la entrega de tarjetas a los clientes y el inductor que podemos utilizar

son las horas dedicadas para realizar estas entregas. Mientras más tiempo demore la actividad, menor será la satisfacción del objeto de costos, que en este caso es el cliente.

- *Cost Drivers* de intensidad: La realización de determinadas actividades requieren de habilidades especiales por parte del operador de la misma. No cualquier persona puede implementar el sistema de costos ABC en Tarjeta Naranja, por lo cual, se contrató un asesor contable especialista en el área de costos para que se encargue del desafío, por lo tanto, esta actividad que requiere de habilidades especiales, no sería lógico sumarla como una más (*Cost Drivers* de operaciones), ni considerar solo su duración (*Cost Drivers* de tiempo).

Objetivo específico F.: Utilizar la administración basada en actividades ABM, para lograr la optimización de costos.

10. Implementar el sistema ABM, a través de la información obtenida en los objetivos y actividades anteriores, brindada por el sistema ABC: Mientras el ABC tiende a optimizar la asignación de los costos entre los objetos de costos, el ABM tiene como propósito la reducción de estos mismos.

El primer paso de la administración basada en actividades ABM, para lograr la optimización de costos, es averiguar si la actividad agrega valor o no a los objetos de costos. Vistas las actividades que no agregan valor, examinaremos si son imprescindibles o discrecionales, en este segundo paso se pretende averiguar si existe un motivo válido para su ejecución. Existen actividades que si bien no incrementan directamente el valor de los servicios, deben continuar realizándose, porque, sin ellas, se hace inestable la estructura que contiene a las actividades que si agregan valor. Luego en el tercer paso, para saber cómo influye la eliminación de una actividad, debemos realizar una modelización de los procesos en donde esa actividad interviene, con o sin ella, lo que permitirá verificar si su exclusión afectara o no a las operaciones normales. Por último, las actividades que no se proyecta eliminar, también deben ser objeto de un análisis detallado, para verificar si pueden ser mejoradas en su procedimiento. Para analizar las actividades se deberán ordenar siguiendo tres criterios básicos:

- Cuello de botella: Son actividades con capacidad limitada. Estas actividades que se constituyen en cuellos de botella de un proceso, están entre las primeras que deben ser analizadas, porque son las que limitan la capacidad de los mismos.

- Participación en los procesos: Una modificación favorable a aquellas actividades que tengan una alta participación en los procesos, tendrá una gran importancia económica, ya que su influencia mejorara la utilidad de todos los objetos de costos.
- Absorción de recursos: Las actividades que se deben analizar en forma prioritaria, son las de mayor consumo de recursos.

Se ve claramente la relación que existe entre el ABC y el ABM y como la información de la primera debe ser utilizada por la segunda.

Marco de tiempo

Se propone un Diagrama de Gantt para el plan de implementación, en donde, se indican las actividades a realizar, su duración y los responsables que ejecutaran las mismas.

Actividades	enero				febrero				marzo				abril				mayo				junio				Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Seleccionar, entrevistar y contratar un asesor contable	■	■																							Gerente Administrativo
2. Capacitación de colaboradores			■	■																					Asesor Contable
3. Realizar entrevistas a las máximas autoridades de la empresa					■	■																			Asesor Contable
4. Analizar los cuadros de resultados y anexos									■	■															Asesor Contable
5. Analizar las actividades que se realizan en la empresa									■	■	■														Asesor Contable
6. Agrupar las actividades													■	■											Asesor Contable
7. Trasladar los costos de los centros de costos a las actividades															■	■									Asesor Contable
8. Reconocer los objetos de costos de la empresa																			■	■					Asesor Contable
9. Asignar las actividades a los objetos de costos a través de los cost drivers																	■	■	■	■					Asesor Contable
10. Implementar el sistema ABM																					■	■	■	■	Asesor Contable

Figura 3. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

Evaluación o medición de la propuesta

A continuación se planteará la evaluación o medición de la propuesta plasmada en este trabajo. Se observarán los beneficios que genera implementar el sistema de costos ABC, para así obtener la optimización de costos.

Tarjeta Naranja S.A., al utilizar el sistema de costeo ABC, logra un análisis exhaustivo de las actividades. Podemos quitar las prescindibles y realizar un análisis detallado de las imprescindibles para que sean más efectivas a través del ABM, además de mejorar la efectividad y la eficiencia, en consecuencia de medir los costos de las

agrupaciones de actividades realizadas. Estas acciones no solo reducen los costos de las mismas actividades y sus agrupaciones, sino también de los servicios que la empresa ofrece, logrando una optimización de costos. Por otro lado, a través de los *cost drivers* de los recursos humanos, es donde se mejoran las habilidades para enfocar los esfuerzos de los colaboradores, reduciendo el tiempo y costo que le dedican a cada actividad y así mejorar el rendimiento de la empresa.

El planteo de esta propuesta, genera que Tarjeta Naranja S.A. logre tomar mejores decisiones para alcanzar la optimización de costos y aumentar la rentabilidad de la empresa, en consecuencia de:

- Tener una información mas exacta, relevante, fiable y oportuna.
- Tener mayor precisión en los costos de los servicios prestados.
- Una mejora de los procesos en donde intervienen las actividades.
- Poder identificar el área en donde los costos son excesivos.
- La mejora de la distribución y asignación de los gastos.
- De la asignación eficiente de los recursos humanos a las actividades.
- El análisis de las actividades importantes y la eliminación de las prescindibles.

Conclusiones y Recomendaciones

Los sistemas de costos se vuelven cada vez más necesarios para las empresas, no solo porque sirven para reducir los costos de las mismas, sino que además, mejoran la calidad de servicios que brinda y se utilizan como herramienta de gestión, brindando información para la toma de decisiones estratégicas. En pos de esta última observación y con la intención de optimizar los costos, se plantea este Reporte de Caso para la empresa Tarjeta Naranja S.A.

A partir de lo realizado en el análisis de situación, donde se describen las características de la empresa, se observa como se encuentra la misma, en que entorno está inmersa y se realiza el diagnostico organizacional como el análisis específico, en donde se analizan los Estados Contables, principalmente el Estado de Resultados. En este apartado, es donde denotamos una distribución funcional de los costos, la cual presenta dificultades para analizar las actividades e identificar el factor que origina o genera los costos dentro de la empresa. En consecuencia, se plantea implementar el sistema de costos ABC, que le va a permitir generar una ventaja frente a la competencia, a través del análisis de las actividades y sus *cost drivers*, generando una optimización de los costos y una mejora en la asignación de los recursos.

El objetivo general consiste en implementar un sistema de costos por actividades ABC para la empresa Tarjeta Naranja S.A., con el fin de brindar una herramienta para la optimización de los costos. Para el logro del mismo, se diseño un plan de acción, en donde se desarrollaron los objetivos específicos a través de las actividades concretas que pudieran llevar a cabo el sistema ABC, acoplándolo además a la herramienta de gestión ABM, para lograr así, la reducción de costos de la empresa. Como recurso principal, se contrato a un consultor externo para que lleve la tarea adelante en un marco de tiempo de 6 meses.

Este Reporte de Caso contribuye para fomentar el uso del sistema de costos ABC, sobre todo para las empresas de servicios financieros, en donde el análisis de las actividades que realizan para llevar a cabo sus servicios, es fundamental para lograr la optimización de costos y un mayor rendimiento. Además, la eficiente asignación de los recursos humanos a las distintas actividades que genera el ABC, logra una mejora en los servicios prestados.

Se recomienda una resolución cuantitativa para futuros reportes, en donde la situación global y del país, permita acceder a las instalaciones de la empresa y observar las distintas áreas y actividades, como también entrevistar a los referentes de cada una de las mismas, para obtener los datos pertinentes y a así, poder llevar adelante el plan de implementación de este reporte cuantitativamente.

Bibliografía

- Naranja, (2019). *Reporte de sustentabilidad 2019*. Recuperado de https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf
- Tarjeta Naranja. (2019). *Estados financieros*. Recuperado de https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/5Hq0WPRAT5n0Dxy0FrZ2QD/149c61471cd5e0867a9a4a68b737074e/EEFF_31.12.2018_Espa__ol.pdf
- Unión Informática. (2016). *Tarjeta Naranja: Nuevo Delegado Normalizador en Córdoba*. Recuperado de <https://unioninformatica.org/tarjeta-naranja-nuevo-delegado-normalizador-en-cordoba/>
- Arbeláez y Marín (2001). *Sistema de costeo ABC aplicado al transporte de carga*. Universidad EAFIT - Colombia, Medellín.
- Carlos F. Cuevas (2010). *Contabilidad de costos*. Bogotá, Colombia: Editorial Pearson Educación.
- Defago Agustina (2016). *Diseño de un sistema de costeo ABC en la empresa Agromec S.A.* Universidad Siglo 21 – Argentina.
- Eduardo Bendersky (2002). *ABC – ABM. Gestión de costos por actividades*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de las ciencias.
- Francisco J. Toro López (2016). *Costos ABC y presupuestos. Herramientas para la productividad*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Heinz y Salgueiro (2016). *Diseño de sistema de costeo ABC AGROVAC S.A.* Instituto Universitario Aeronáutico – Argentina.
- Kaplan R. y Cooper R. (2000). *Coste y efecto*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Soto Espinoza y García Zambrano (2020). *Costos de producción mediante el sistema de costeo ABC y su efecto en la rentabilidad*. Universidad Técnica de Machala – Ecuador.