

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Modelo de Contabilidad de Costos basado en Actividades.**

**“Implementación del modelo de costeo por actividades en Tarjeta Naranja”**

**Autor: CHRISTIAN ALEJANDRO GUTIERREZ**

**Legajo: CPB04980**

**DNI: 33.809.790**

**Director de TFG: FERNANDO ORTIZ BERGIA**

**Argentina, julio, 2021**

## Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	6
<i>Descripción de la situación</i> .....	6
<i>Análisis de situación</i> .....	6
<i>Diagnóstico de la organización</i> .....	9
<i>Análisis de Indicadores financieros y económicos</i> .....	14
Marco teórico.....	16
Discusión .....	21
<i>Declaración del problema abordado</i> .....	21
<i>Justificación</i> .....	21
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	22
Plan de implementación.....	23
<i>Objetivo principal</i> .....	23
<i>Objetivos específicos</i> .....	23
<i>Alcance y limitaciones</i> .....	23
<i>Recursos involucrados</i> .....	24
<i>Actividades concretas a desarrollar</i> .....	24
<i>Marco de tiempo para la implementación</i> .....	28
<i>Propuestas de medición o evaluación de las acciones.</i> .....	29
Conclusiones y recomendaciones .....	30
Referencias .....	31

## **Resumen**

El presente reporte de caso se realizó con el objetivo de analizar la estructura de costos de la empresa Tarjeta Naranja y su relación con el modelo de costeo por actividades ABC, a fin de presentar un plan de implementación que permita optimizar el uso de los recursos y mejorar la rentabilidad.

La necesidad de brindar productos y servicios complejos, el papel preponderante que ha cobrado la tecnología, y la capacidad de responder estratégicamente a las demandas del mercado, ocasiona un incremento de actividades que generan costos indirectos y que requieren atribuirse en forma adecuada a los productos y servicios.

Este trabajo describe cómo el sistema de costeo ABC permite asignar en forma razonable los costos a las actividades que los generan, como así también las acciones necesarias para su implementación como una herramienta que posibilita relacionar recursos, actividades y objetos de costo para la toma de decisiones estratégicas.

Palabras Claves: costos, optimización de costos, sistema de costeo ABC.

## **Abstract**

The purpose of this case report is to analyze the cost structure of Tarjeta Naranja and its relationship with the ABC activity-based costing model, in order to present an implementation plan to optimize the use of resources and improve profitability.

The need to provide complex products and services, the predominant role played by technology, and the ability to respond strategically to market demands have led to an increase in activities that generate indirect costs that need to be properly attributed to products and services.

This paper describes how the ABC costing system allows to reasonably assign costs to the activities that generate them, as well as the necessary actions for its implementation as a tool that makes it possible to relate resources, activities and cost objects for strategic decision making.

Keywords: costs, cost optimization, Activity-Based Costing (ABC).

## Introducción

Tarjeta Naranja S.A. es una empresa líder en materia de tarjetas de crédito en el país y es la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional. Fue constituida en el año 1995 en la Provincia de Córdoba. Su actividad principal es la creación, el desarrollo, la dirección, la administración, la comercialización, la explotación y la operación de sistemas de tarjetas de crédito, débito, compra y afines.

Naranja se caracteriza por ser “una empresa basada en la experiencia del cliente, respaldada por cultura organizacional basada en colaboradores competentes, motivados y felices por lo que hacen”.

Tarjeta Naranja S.A. es controlada por Tarjetas Regionales S.A., integrante del Grupo Financiero Galicia S.A

La empresa tiene presencia en cada una de las provincias argentinas, y cuenta con 202 sucursales, de las cuales 154 son sucursales, otras 22 denominadas mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 *stands* o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales.

Los cambios y desafíos que plantea el entorno económico han llevado a las empresas a darse cuenta que un compromiso continuo con la reducción de costos y el control es la mejor forma de mejorar la rentabilidad y la eficiencia operativa de las mismas.

Una estructura de costos que posibilite una adecuada administración de los recursos representa una necesidad fundamental para la consecución de los objetivos del negocio.

El abordaje de esta problemática parte desde el análisis y clasificación de los costos, la planificación, la medición y el control hasta el diseño de procedimientos que organicen y coordinen las actividades y recursos del ente.

Una gestión proactiva e implementar medidas prácticas para optimizar costos puede reducir la probabilidad de enfrentar dificultades drásticas y mejorar el rendimiento para el negocio.

Para aumentar la rentabilidad existen dos alternativas que consisten básicamente en aumentar las ganancias o reducir los costos. En el desarrollo de este caso se analizó esta segunda opción, considerando que la optimización de costos es un factor clave para incrementar el margen de ganancia.

La falta de planificación y control a la hora de buscar minimizar costos implica un alto riesgo de pérdida de valor para la empresa. Cuando la reducción de costos se encara de manera preventiva y estratégica, el tratamiento de los costos se lleva delante de manera mucho más efectiva.

Los modelos para optimizar costos son abordados por numerosos autores, ya que existe un creciente interés de empresas de todo tipo y tamaño, que cada vez más requieren contar con herramientas que les permitan gestionar adecuadamente sus recursos.

Se puede mencionar a Rivarola (2015) quien en su trabajo final analiza los costos de una empresa de servicios y desarrolla el método de Costeo Basado en Actividades (Rivarola, 2015).

También se puede considerar el aporte de Stimolo (2016) quien en su tesis doctoral, analiza el comportamiento de los costos en empresas que cotizan en bolsa (Stimolo, 2016), tal como es el caso de Naranja.

Por último, respecto al análisis de riesgo financiero y económico en función de los costos, se puede referir a Rodríguez Primo, quien a través de su tesis doctoral (Rodríguez Primo, 2015) analiza factores determinantes de la rentabilidad aplicados específicamente a entidades del sector financiero, mediante aplicación de un modelo econométrico, que permite medir la rentabilidad a través del ROE y por el ROA.

Este trabajo se desarrolló partiendo de la identificación del objeto de costo, analizando las actividades y los recursos necesarios para encontrar las razones que los impulsan, con la finalidad de exponer una estrategia que posibilite reducir costos sin destruir valor.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

La visión de Naranja consiste en mantener su posición como empresa líder en servicios financieros y no financieros con el propósito de “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” (Naranja, 2019). Para el logro de esta visión se propone mejorar la experiencia de sus clientes a través de nuevos negocios basados en la tecnología.

Un factor determinante para conseguir este objetivo consiste en lograr la eficiencia de sus costos. El uso eficiente de los recursos le permitirá continuar el desarrollo de productos que acompañen la evolución digital y brinden una mejor experiencia a sus clientes.

### *Análisis de situación*

Dado que la empresa bajo análisis integra el sector de las entidades que prestan servicios financieros, se analizaron las características del contexto desde la perspectiva económica y financiera, utilizando la metodología PESTEL.

#### a) Factores Políticos

En cuanto a la política monetaria, el cambio de Gobierno en 2019 trajo aparejado un régimen de flotación de la moneda local, en un marco de regulación cambiaria cuyo objetivo era estimular la oferta de crédito al sector privado y permitir a una mayor inclusión financiera, para provocar un impacto positivo en los niveles de consumo.

El acceso a los mercados de deuda todavía no se ha recuperado, mientras que el gobierno se encuentra negociando con el FMI para lograr un nuevo programa que reemplace el acuerdo *stand-by* anterior, y poder refinanciar los 45.000 millones de dólares que Argentina tomó prestados en 2018 (Argentina.gob.ar, 2021).

#### b) Factores Económicos

En el año 2018, producto de un contexto externo adverso (FMI, 2019) donde las principales variables macroeconómicas se vieron afectadas, se profundizó un clima de incertidumbre sobre la economía nacional. Esto produjo una percepción de riesgo sobre las

vulnerabilidades de la economía argentina que ocasionó una desaceleración en la intermediación financiera y restricciones en los mercados de capitales locales, sumado a presiones en el mercado de cambios (Infobae, El dólar superó los 30 pesos, mientras persiste la presión devaluatoria en todas las economías emergentes, 2018) que generaron una fuerte aceleración de la inflación.

El BCRA por su parte, mantuvo un “sesgo contractivo del control” (BCRA, El BCRA refuerza el sesgo contractivo, 2018) que implicaba no aumentar la base monetaria hasta junio de 2019, y definir un sistema de zonas de intervención y no intervención en el mercado de cambios con la intención de reducir fluctuaciones en el tipo de cambio. Estas circunstancias llevaron a Tarjeta Naranja evitar el acceso a los mercados de capitales para aumentar la oferta crediticia a sus clientes hasta tanto no se produjera una recuperación de los niveles de actividad económica que permitiera reducir los índices de incobrabilidad.

Durante el segundo semestre de 2018, el aumento abrupto de las tasas pasivas (BBC, 2018) y un lento aumento de los rendimientos de los activos afectó los *spread* financieros de la Compañía. Esto se produjo debido a que la cartera rendía a tasa fija, y las tasas de interés activas autorizadas por el BCRA se rigen por valores del sistema financiero de tres meses atrás.

A finales del año 2019, “la actividad de intermediación financiera y de los otros servicios financieros observó una caída de 3,7%” (INDEC, Informe de avance del nivel de actividad, 2019) y la tasa de inflación anual alcanzó el nivel más alto de los últimos 28 años llegando al 53,8 % (Jueguen, 2019). A su vez, el crédito en pesos al sector privado se redujo en un 23% en términos reales durante ese año (BCRA, Objetivos BCRA, 2020), lo cual se atribuyó a un descenso en los niveles de producción, consumo e inversión, sumado a la incertidumbre sobre los ingresos reales futuros y elevadas tasas de interés. También se produjo una fuerte suba de tasas de interés, con el propósito de contener la devaluación del peso (Infobae, El Banco Central aceleró la suba de la tasa de referencia a 62,28% anual para contener el dólar, 2020).

Durante el año 2020, pese a los efectos negativos vinculados a la pandemia, el sistema financiero argentino dio muestras de indicadores de solidez (UNDAV, 2020). Resulta

relevante destacar que la morosidad del sistema financiero no aumentó significativamente (BCRA, Informe sobre Bancos, 2020).

#### c) Factores Sociales

Según estadísticas del INDEC, en Argentina, aproximadamente el 19% de los consumos se realizan con Tarjeta de Crédito (INDEC, Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018, 2019) y se realizan primordialmente gastos generales y de mercado, compras a través de internet, y gastos asimilables al turismo y combustible. La edad de la población que utiliza tarjetas como medio de pago, en su mayoría lo integran personas que abarcan un rango de entre 35 y 54 años.

Tarjeta Naranja integra distintos sectores demográficos; socioeconómicos; etarios; de género y ocupacionales al brindar acceso con mayor facilidad a servicios financieros, generando empleo local en las localidades donde se encuentra presente, y alcanzando distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor a la empresa y a la comunidad.

#### d) Factores Tecnológicos.

La evolución digital constituye uno de los pilares estratégicos de Naranja que le permite: a) mantener un canal permanente y personalizado de contacto con sus clientes mediante redes sociales, aplicaciones, atención web y línea directa las 24 horas; b) fortalecer su negocio digital a través de un ecosistema de productos y servicios interconectados; y c) integrar la interacción digital y personal en un ambiente innovador mediante las Sucursales del Futuro.

#### e) Factores Ecológicos

Con el objetivo de potenciar la sustentabilidad, Naranja implementa políticas dirigidas específicamente al cuidado del medio ambiente. Este compromiso se sustenta prácticas tales como: a) la selección, evaluación y auditoria de sus proveedores para garantizar que sus prácticas no sean nocivas para el medio ambiente; b) la disminución y compensación de la huella de carbono; c) la mitigación del impacto ambiental mediante el

uso racional de los recursos (energía y agua, gestión de residuos, etc.); y c) la evaluación de indicadores que miden el impacto en el medioambiente.

f) Factores Legales

Naranja es una entidad financiera que opera bajo la forma de una sociedad anónima que cotiza en bolsa de valores. Por lo tanto se encuentra sujeta a las normativas y lineamientos que establecen instituciones tales como el Banco Central de la República Argentina y la Comisión Nacional de Valores.

La ley que regula los diversos aspectos vinculados con el sistema de Tarjetas de Crédito, Compra y Débito como así también las relaciones entre el emisor y titular o usuario y entre el emisor y proveedor es la Ley 25.065 (INFOLEG, 1998)

Otro aspecto normativo de importancia ocupa la Resolución General 777/2018, mediante la cual la CNV dispuso que las entidades emisoras sujetas a su fiscalización, apliquen a los estados financieros que cierren a partir del 31 de diciembre de 2018 inclusive, el método de re expresión en moneda homogénea conforme lo establecido por la NIC 29 (Naranja T. , 2020).

*Diagnóstico de la organización*

Para el caso de estudio, la necesidad de mejorar la estructura de costos se encuentra evidenciada, por ejemplo, en el área de Marketing. En el año 2002, Naranja incorporó un nuevo grupo de trabajo con el objetivo primordial de mejorar el posicionamiento de la marca al proveer sistema de comunicación al plan de negocios y a las operaciones, que facilitara la comunicación de beneficios a clientes y al directorio sobre todo lo relativo al mercado a nivel nacional. No obstante, esta área se fue desarrollando con una dinámica informal y poco organizada. Esta realidad se mantiene hasta la actualidad y presenta la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla en una estructura formal que le permita optimizar el uso de recursos. Esta atraviesa todas las áreas de la compañía, que requieren incorporar herramientas de trabajo que posibiliten la formalización de sus procesos, con el objetivo vital de brindar una estructura formal a la organización, y lograr de esta manera optimizar el uso de recursos.

### *Análisis de la estructura de costos*

Para realizar el análisis de la estructura de costos, este trabajo se basó en los Estados Contables de Tarjeta Naranja, considerando los últimos cuatro ejercicios desde el 2017 al 2020. Las cifras expuestas en este análisis se encuentran expresadas en miles de pesos.

De la composición del estado de resultados, se identificaron tres rubros en los que se encuentran agrupados los egresos:

- Egresos directos por Servicios: Impresión y gastos de distribución; Gastos por servicios de call centers; Aperturas; Promociones especiales; Otros egresos por servicios; Gastos por canal de venta telefónica
- Egresos por Financiación: Intereses obligaciones negociables; Intereses bancarios; Diferencia de cambio; Impuesto a los débitos y créditos; Resultado generado por operaciones con derivados; Otros egresos por financiación.
- Egresos Operativos: Gastos de personal; Impuestos y tasas; Gastos de publicidad; Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles; Otros egresos operativos.

### *Identificación de objetos de costos*

Del reporte de sustentabilidad de Tarjeta Naranja se pudieron identificar los siguientes objetos de costo que integran el ecosistema de productos y servicios de Naranja: tarjetas, préstamos, entretenimiento, Naranja online, app Naranja, viajes, editorial, pos, tienda online, seguros y asistencias.

### *Identificación de las actividades*

Continuando con el análisis de las actividades generadoras de costos, la información que se desprende del reporte de sustentabilidad permite identificar las siguientes tareas: formación y capacitación, desarrollo, otorgamiento de productos, atención al cliente, administración, logística y distribución, ingeniería de sistemas, apertura de sucursales, etc.

### *Costos directos e indirectos*

Al considerar en qué proporción inciden sobre los egresos totales cada uno de los rubros de egresos mencionados anteriormente, podemos observar que los egresos directos representan en promedio un 10% de los egresos totales en los dos últimos ejercicios, siendo los egresos operativos los que representan una mayor proporción (ver Tabla N° 1). Esto significa que los costos indirectos superan ampliamente a los costos directos.

**Tabla N° 1: Análisis de Egresos**

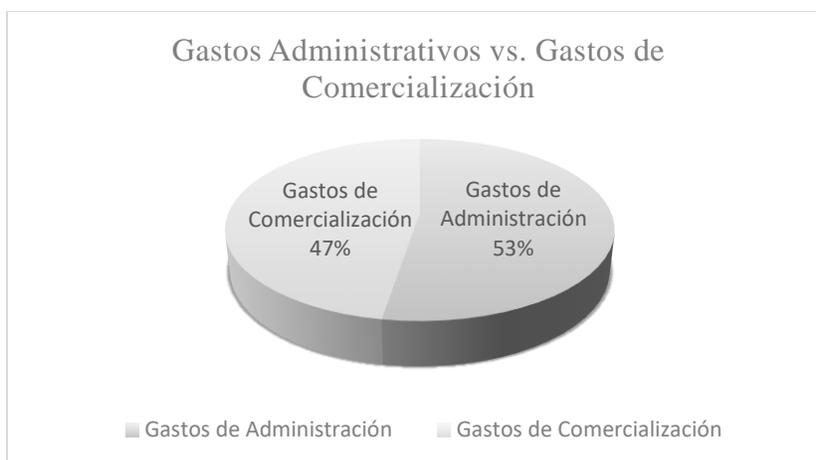
<b>Egresos</b>	<b>Ejercicio 2020</b>	<b>Porc.</b>	<b>Ejercicio 2019</b>	<b>Porc.</b>
Egresos directos por servicios	3.407.363,00	<b>11%</b>	2.693.258,00	<b>9%</b>
Egresos por financiación	5.080.763,00	<b>17%</b>	13.168.088,00	<b>43%</b>
Egresos operativos	22.240.718,00	<b>72%</b>	22.800.574,00	<b>74%</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>30.728.844,00</b>	<b>100%</b>	<b>38.661.920,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia mayo 2021

### *Análisis de la distribución y utilización de los recursos*

Según el informe de Gastos y su aplicación del último ejercicio, un 53% de los egresos corresponde a Gastos de Administración (\$ 13.493.020 sobre un total de \$ 25.648.081) y el 47% a Gastos de Comercialización (\$ 12.155.061 sobre \$ 25.648.081).

**Grafico N° 1: Gastos Administrativos vs. Gastos de Comercialización**



Fuente: elaboración propia abril 2021

Siguiendo con el análisis de los egresos por servicios, se observó un incremento en relación al ejercicio anterior de \$ 714.105 en términos absolutos, lo que representa una

variación porcentual del 27%. A partir de este hallazgo, al comparar las variaciones que se produjeron en cada uno de los rubros que componen los egresos por servicios, se encontró que el mayor aumento en términos porcentuales fue en gastos de servicios de call center (79%)

**Tabla N° 2: Egresos directos por Servicios. Variaciones Absolutas y Porcentuales.**

<b>Egresos directos por servicios</b>	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2019</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Porcentual</b>
Impresión y gastos de distribución	474.950	608.805	-133.855	-22%
Gastos por servicios de call centers	957.364	535.627	421.737	79%
Aperturas	166.663	154.715	11.948	8%
Promociones especiales	216.822	165.612	51.210	31%
Otros egresos por servicios	1.348.361	889.833	458.528	52%
Gastos por canal de venta telefónica	243.203	338.666	-95.463	-28%
<b>Totales</b>	<b>3.407.363</b>	<b>2.693.258</b>	<b>714.105</b>	<b>27%</b>

Fuente: elaboración propia abril 2021.

Junto con esta variación se observó también una reducción de todos los rubros que componen los egresos por financiación, fundamentalmente los relacionados con el pago de intereses sobre obligaciones negociables.

**Tabla N° 3: Egresos por financiación. Variaciones Absolutas y Porcentuales.**

<b>Egresos por financiación</b>	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2019</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Porcentual</b>
Intereses obligaciones negociables	3.631.425	11.974.203	-8.342.778	-70%
Intereses bancarios	1.361.288	1.041.417	319.871	31%
Impuesto a los débitos y créditos	51.985	98.725	-46.740	-47%
Rdo. Operaciones con Derivados	3.834	8.005	-4.171	-52%
Otros egresos por financiación	32.231	45.738	-13.507	-30%
<b>Totales</b>	<b>5.080.763</b>	<b>13.168.088</b>	<b>-8.087.325</b>	<b>-61%</b>

Fuente: elaboración propia mayo 2021

Continuando con el análisis de los rubros que integran los egresos operativos, en términos porcentuales los gastos de publicidad se redujeron un 30%. Los Egresos Operativos ascendieron a un total \$ 22.240.718 en valores homogéneos, evidenciando una disminución del 2,5% con respecto al año anterior. Esta disminución se sumó a la producida en el ejercicio 2019 donde los egresos operativos se redujeron un 15% en comparación al ejercicio del año

anterior, como resultado de la fusión con Nevada y eficiencias logradas por el proceso de transformación digital.

**Tabla N° 4: Egresos Operativos. Variaciones Absolutas y Porcentuales.**

<b>Egresos Operativos</b>	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2019</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Porcentual</b>
Gastos de personal	7.686.171	7.482.947	203.224	3%
Impuestos y tasas	5.260.013	5.556.059	-296.046	-5%
Gastos de publicidad	607.847	868.527	-260.680	-30%
Depreciaciones y Amortizaciones	1.809.235	1.542.666	266.569	17%
Otros egresos operativos	6.877.452	7.350.375	-472.923	-6%
<b>Totales</b>	<b>22.240.718</b>	<b>22.800.574</b>	<b>-559.856</b>	<b>-2%</b>

Fuente: elaboración propia mayo 2021

#### *Análisis FODA*

A través de la siguiente matriz FODA se sintetizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se obtuvieron del análisis de costos de la empresa.

**Cuadro N° 1: Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reducción de egresos operativos como resultado de la fusión con Nevada y eficiencias logradas por el proceso de transformación digital.</li> <li>b) El incremento en la diversidad de productos y servicios permite satisfacer necesidades complejas de sus clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Desarrollo de nuevas áreas con una dinámica informal y poco organizada que ocasiona el uso deficiente de los recursos.</li> <li>b) Incremento de actividades que inciden indirectamente en el costo del servicio y dificultan su medición.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) La incorporación de nuevas actividades requiere estructura formal que le permita optimizar el uso de recursos</li> <li>b) Conocer y determinar el costo de las actividades le permitirá tomar decisiones estratégicas y distinguir actividades indispensables de las que resultan accesorias o discrecionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) La medición inadecuada de los costos puede ocasionar la sobrestimación o la subestimación de los mismos ocasionando distorsiones en la fijación de precios y/o pérdidas en la rentabilidad de la empresa.</li> <li>b) El aumento en los costos indirectos la utilización de promedios amplios para asignar los recursos a los objetos de costos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia junio 2021

## *Análisis de Indicadores financieros y económicos*

### *Cobertura de Egresos*

Mediante la aplicación del siguiente ratio se midió la capacidad para asumir su carga de costos (de servicios, financieros y operativos) que tiene la empresa a partir de los ingresos generados (de servicios, financieros y operativos), tomando como base para la exposición el último ejercicio.

**Tabla N° 5: Índice de cobertura de egresos**

	<b>Servicios</b>	<b>Financieros</b>	<b>Operativos</b>
Ingreso	20.708.647	15.801.536	32.692.247
Egreso	-3.407.363	-6.060.622	-22.240.718
<b>Índice de Cobertura</b>	<b>6,08</b>	<b>2,61</b>	<b>1,47</b>

Fuente: elaboración propia mayo 2021

Este análisis permite concluir que los recursos generados por el ente son suficientes y superan a los egresos realizados.

### *Margen Bruto de Utilidad*

A través de empleo de este indicador se midieron las ganancias obtenidas en función de los ingresos una vez deducidos los costos. Este índice permite evaluar la eficiencia de las operaciones, ya que en la medida que se reducen los costos, el margen bruto de utilidad se incrementa.

**Tabla N° 6: Margen Bruto de Utilidad**

	<b>Servicios</b>	<b>Financieros</b>	<b>Operativos</b>
Ingreso	20.708.647	15.801.536	32.692.247
Egreso	-3.407.363	-6.060.622	-22.240.718
<b>Margen Bruto</b>	<b>84%</b>	<b>62%</b>	<b>32%</b>

Fuente: elaboración propia mayo 2021

Por último, se detalla la rentabilidad de la empresa en términos de Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE) y Rentabilidad del Activo (ROA). El primero se obtiene como el

cociente entre el resultado del periodo y el patrimonio neto promedio del periodo y refleja el riesgo financiero que asumen los accionistas. El segundo se obtiene dividiendo el resultado del periodo y el activo total promedio del periodo y representa la eficiencia de los activos de la empresa.

**Tabla N° 7: Índices de Rentabilidad (ROE y ROA)**

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
ROE	14,66%	9,08%	-11,51%	14,53%
ROA	3,55%	1,91%	-2,36%	3,09%

Fuente: elaboración propia mayo 2021

Del análisis realizado anteriormente se puede concluir en términos generales, que la empresa se presenta una buena situación económica-financiera para afrontar sus egresos y obtener un margen rentable.

La oportunidad de optimizar la estructura de costos se refleja en aquellas actividades que mostraron un mayor incremento de sus costos en el último ejercicio económico.

La mayor proporción de los costos indirectos se debe en gran medida al aumento de tareas destinadas a la expansión del portafolio de productos y soluciones digitales, financieras y no financieras de Naranja. Al tratarse de costos que no pueden atribuirse en forma directa a sus productos y servicios ni relacionan en forma directa con las unidades requeridas, refleja la necesidad de contar con una herramienta que permita atribuirlos a las actividades que los generan.

## Marco teórico

Para abordar el tema propuesto es preciso señalar algunos conceptos que constituyen elementos necesarios para obtener una perspectiva de la teoría de costos.

Para conceptualizar al costo, Horngren (2012) se refiere al mismo como el recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico. En esta misma línea Bottaro, Rodríguez J., Yardín (2004) presenta una definición de costo como el sacrificio económico inherente a una acción con vistas a lograr un objetivo.

En primer lugar se habla del sacrificio económico de un recurso, que puede consistir en erogaciones de dinero, transferencia de bienes, asunción de obligaciones o resignación de ingresos. Siguiendo a Horngren (2012) la magnitud de un costo se mide de acuerdo a la cantidad monetaria que debe erogarse para adquirir determinado bien o servicio.

En segundo lugar, se referencia a una acción cuyo efecto es la concreción de un objetivo. De manera que es posible vincular el concepto tanto a la actividad necesaria como al objeto de costo propiamente dicho.

El concepto de actividad, que cobra especial interés en este caso por su inminente relación al Sistema de Costeo ABC desarrollado más adelante, para Hansen y Mowen (2007) se define como la “unidad de trabajo básica que se desempeña dentro de una organización” (p. 35). Para Horngreen (2012), “una actividad es un evento, una tarea o una unidad de trabajo que tiene un propósito especificado” (p. 146). Dicho de otra manera, una actividad es la suma de acciones que se desarrollan en una organización con el propósito de contribuir a los objetivos de planeación, de control y de toma de decisiones. Las actividades cobran relevancia en la asignación de costos a otros objetos de costo y constituyen elementos esenciales en la conformación de un sistema de contabilidad administrativa basado en actividades.

Íntimamente relacionado con la actividad se encuentra el concepto de objeto de costo, que Horngreen (2012) presenta como todo aquello sobre lo cual se desea efectuar una medición de su costo. Para ejemplificar el concepto, Giménez (2015) indica que el objeto de costo “puede ser un producto que se va a vender, un servicio que se va a brindar, un grupo

de productos, una hora de trabajo de la fábrica, un grupo de tareas homogéneas, o cualquier actividad que le interese medir a la empresa” (p. 53).

En resumen, se pueden identificar tres elementos esenciales que se conjugan para construir el concepto de costo que son: recurso, actividad y objeto.

### *Clasificación de costos*

Desde la perspectiva de Bottaro, Rodríguez J., Yardín (2004) se puede clasificar a los costos de la siguiente manera:

**Cuadro N° 2: Clasificación de los Costos**

<b>Criterio</b>	<b>Tipo de costos</b>
Según los elementos involucrados	Materiales; Laborales; Carga fabril; Servicios de terceros; Otros costos.
Según la función a la que están destinados	Producción; Comercialización; Administración; Financiación
Según su grado de evitabilidad	Evitables; No evitables.
Según su grado de erogabilidad	Erogables; No erogables.
Según la naturaleza del devengamiento	Incurridos; De oportunidad.
Según su vinculación con el objeto de costo	Directos; Indirectos.
Según su vinculación con el nivel de actividad	Variables; fijos.

Fuente: elaboración propia mayo 2021 basado en Bottaro et. al (2004)

### *Los costos en las empresas de servicios*

La estructura de costos de una empresa presenta diferencias función del rubro o actividad que la empresa desarrolla. Podemos clasificar las empresas como aquellas que manufacturan un producto y aquellas que prestan un servicio.

Para los fines de este trabajo cuyo objeto es una empresa perteneciente al rubro servicios financieros, se abordó fundamentalmente el estudio de los costos para empresas de servicios.

Chambergo (2012) ubica a la empresa de servicios como aquella que ofrece o presta un servicio mediante un proceso que conlleva un conjunto de actividades.

Stanton, por su parte, se refiere al término servicio como el conjunto de “actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades” (p. 331)

Las empresas de servicios poseen características particulares que inciden en el cálculo del costo del servicio y tienen que ver fundamentalmente con:

- **Producto:** es intangible y su prestación consiste generalmente en información o una actividad desarrollada en favor del cliente. En este caso, el costo está determinado por las características del servicio que el cliente requiere y los insumos necesarios para dicha prestación.
- **Recursos humanos:** son los encargados de proporcionar el servicio que generan los costos indirectos que luego se atribuyen o asignan para calcular el costo del servicio. Este cálculo generalmente se realiza en función de las horas trabajadas, tareas realizadas, etc.

En el caso de las empresas del sector financiero, éstas se orientan a la prestación de servicios integrados, que consiste en brindar servicios complementarios para lograr satisfacer necesidades más complejas de sus clientes. Cuentan con una fuerte inversión de capital orientada a brindar soluciones financieras a sus clientes (Zevallos, 2012).

#### *Sistemas de costos*

De acuerdo con Giménez (2015), “la acumulación de costos o la concentración de costos debe hacerse en forma ordenada y esto se logra mediante la aplicación de sistemas que permitan registrar y acumular los costos en forma homogénea” (p. 64).

En la práctica, existen dos sistemas de costos generalmente adoptados por las empresas de servicios, y estos son:

- **Por órdenes de trabajo:** se aplica cuando cada orden posee características propias que se adecuan a las necesidades del cliente, por lo que se dice que son de tipo

heterogéneos. Los costos se acumulan de forma sistemática en hojas de costos por cada pedido u orden del cliente (Giménez, 2015).

- Por Procesos: se aplica a servicios homogéneos, donde la naturaleza de los mismos es continua e ininterrumpida, y se caracterizan por presentar poca o casi nula diferenciación de una unidad de servicio de las demás (Zevallos, 2012). Este sistema posibilita que los costos se acumulen mediante un centro de costo o departamento y el costo del servicio se obtiene por la sumatoria de los costos de los procesos que forman parte de la producción.

#### *Métodos de costeo*

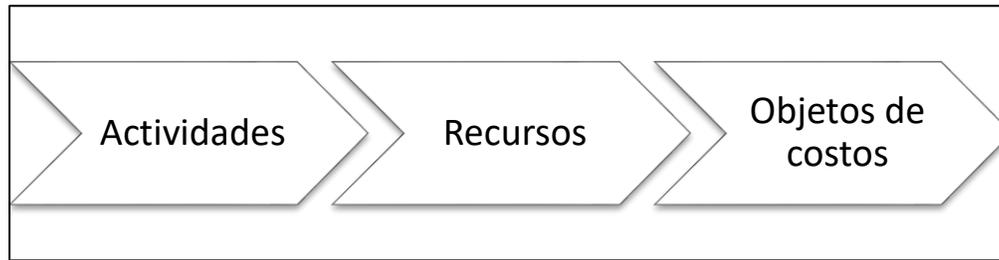
Para que acumulación de los costos pueda realizarse en forma ordenada y uniforme, respetando la aplicación de principios y normas que hacen al sistema de costos, es necesario adoptar los métodos adecuados que integran dicho sistema (Giménez, 2015).

Entre los métodos de costeo de servicios se encuentran:

- Costeo por absorción, completo o integral, donde la estructura del costo de producción contiene todos los costos de producción, variables y fijos.
- Costeo variable o de contribución, que solamente contempla costos de producción variables y los costos de producción fijos reciben el tratamiento de costos del periodo.
- Costeo directo, en el cual los costos fijos identificables de las líneas con los productos son considerados costos directos del producto (evitables) y los costos fijos indirectos (comunes o inevitables) son considerados como costos del periodo.
- Costeo ABC, que asigna los recursos a la adquisición de elementos necesarios para el desarrollo de las actividades que desempeña la empresa.

#### *Sistemas de costeo basados en actividades (ABC)*

El sistema de costos ABC permite identificar las actividades individuales como los objetos de costos fundamentales. Parte de ubicar las actividades de todas las funciones de la cadena de valor, calcular los costos de las actividades individuales, y asignarlos a los objetos de costos, en función al conjunto de actividades necesarias para producir cada producto o servicio (Horngreen, 2012).

**Gráfico N° 2: Sistema de Costos ABC**

Fuente: elaboración propia mayo 2021

Según Giménez (2015) para la implementación de este sistema de costeo debe haber a) identificación de actividades; b) identificación de los recursos consumidos por las actividades, que no pueden aplicarse en forma clara y precisa al costo del producto (costos indirectos); c) identificación de los generadores de costo, inductores de costo o *cost drivers*, que relacionarán cada actividad con el objeto de costo, y d) establecimiento de la tasa de aplicación para cada actividad en base al generador de costo que corresponda.

Las empresas de servicios, en particular, encuentran un alto grado de valor en el sistema ABC, debido a que gran parte de su estructura de costos incluye costos indirectos. El beneficio que se obtiene al aplicar un sistema de costeo ABC, es su capacidad para asignar los costos indirectos a los objetos de costos, mediante la identificación de las actividades y los generadores de costos (Horngreen, 2012).

Para finalizar el análisis del marco teórico, se concluye indicando que el mejoramiento del sistema de costeo para la empresa es factible en la medida que el método adoptado refleje adecuadamente las transacciones y hechos económicos vinculados al objeto de costo.

## Discusión

### *Declaración del problema abordado*

Uno de los problemas que se presenta a las empresas de servicio es el del método seguido para las asignaciones de costos. La falta de información útil sobre éstos afecta de manera directa el proceso de toma de decisiones y por lo tanto incide en la eficiencia operativa de la empresa. La medición inadecuada de los costos que puede ocasionar la sobrestimación o la subestimación de los mismos, pudiendo distorsionar la fijación del precio del servicio u ocasionar pérdidas en la rentabilidad de la empresa.

El análisis de los egresos operativos de Tarjeta Naranja evidenció que una proporción mayor de los recursos de la empresa se destina a tareas administrativas y no a tareas estratégicas (Ver gráfico 1).

### *Justificación*

Una de las razones para mejorar el sistema de costos es el incremento en la diversidad de productos y servicios. Esta creciente demanda ha impulsado a Naranja a aumentar la oferta de productos y servicios personalizados para satisfacer necesidades complejas de sus clientes. Esto se evidencia la expansión del portafolio de productos de Naranja para convertirse en un ecosistema de soluciones digitales, financieras y no financieras.

Otra de las razones para considerar la mejora del sistema de costos tiene que ver con el incremento en los costos indirectos (Ver Tabla N° 1: Análisis de Egresos). El papel preponderante que ha cobrado la tecnología aplicada al diseño de productos y a la optimización de los procesos, permite reducir costos directos a la vez que se incrementan los costos indirectos que generan, por ejemplo, las plataformas digitales, la mano de obra especializada, etc. La *fintech* de Naranja, las sucursales del futuro, son ejemplos donde la tecnología optimiza los tiempos y canales de gestión que posibilitan disminuir costos directos pero que requieren la inversión en recursos que inciden indirectamente en el costo del servicio.

La competencia en los mercados también juega un papel importante a la hora de considerar los costos del servicio. Sobre todo en un mercado como el de servicios financieros,

donde los productos son fácilmente replicables por la competencia. Esto hace que el mercado se torne cada vez más competitivo y obliga a la empresa a obtener información sobre sus costos de manera más precisa, que le posibilite tomar decisiones estratégicas importantes, como fijar un precio competitivo y la combinación de productos y servicios adecuados para satisfacer un mercado cada vez más complejo y exigente. Para cumplir este objetivo Naranja desarrolló un área de marketing que desde sus inicios evidenció la necesidad de formalizar sus procesos y actividades para un mejor aprovechamiento de los recursos.

### *Conclusión diagnóstica*

Siguiendo el enfoque que se viene desarrollando en el presente capítulo, se describe el alcance que tiene el sistema de costos ABC sobre las causas que justifican una mejora en la estructura de costos de Tarjeta Naranja.

La información ABC permite conocer el número de inductores y el número de actividades, identificando aquellas que son generadoras de costos, al considerar las áreas de responsabilidad que indican costos indirectos y otros gastos relacionados al proceso.

De esta manera se convierte en una herramienta que ayuda a conocer los costos incurridos en las actividades a la vez que permite realizar una asignación razonable de los costos indirectos.

El método ABC provee una mejor medición de los costos indirectos que usan diferentes objetos de costos, al reducir la utilización de promedios amplios para asignar los recursos a los objetos de costos.

La ventaja del modelo de costeo por actividades ABC es que ayudará a Naranja en las decisiones de administración de costos al brindar información necesaria para los procesos de adquisición, a medir la eficiencia y a concentrarse en actividades estratégicas que generan mayor valor, como identificar productos y segmentos de clientes más rentables.

## Plan de implementación

### *Objetivo principal*

Analizar la estructura de costos de la empresa Tarjeta Naranja y su relación con el modelo de costeo por actividades ABC con la finalidad de presentar un plan de implementación que permita optimizar el uso de los recursos y mejorar la rentabilidad.

### *Objetivos específicos*

1. Brindar una herramienta que permita a la empresa relevar los elementos principales del sistema de costos ABC (actividades, recursos y objetos de costos).
2. Identificar los objetos de costos sobre los cuales se desea realizar la medición de costos y exponer criterios para la identificación y clasificación de actividades.
3. Establecer relaciones entre actividades y recursos mediante los generadores de costos para identificar los recursos consumidos por las actividades.
4. Mostrar el funcionamiento de las tasas de aplicación para asignar el costo de las actividades a los objetos de costos.
5. Explicar la relación del sistema de costos ABC con los indicadores económicos y financieros (ROI y ROA) para optimizar la rentabilidad de la empresa.

### *Alcance y limitaciones*

El alcance de la propuesta para el mejoramiento del sistema de costeos permite:

- a) Obtener información útil y precisa sobre las actividades generadoras de costo.
- b) Diferenciar las actividades indispensables de las accesorias o discrecionales.
- c) Seleccionar aquellas actividades que generan mayor valor al ser ejecutadas por la empresa y tercerizar aquellas que no lo hacen.
- d) Identificar los costos relativos a la calidad.

En cuanto a las limitaciones del modelo de costeo ABC se puede mencionar:

- a) Su elevado costo para implementación debido al tiempo y la complejidad que se requiere para identificar actividades y los inductores de costos.

- b) La complejidad de imputar a las actividades determinados costos indirectos de administración, comercialización y dirección.
- c) Se basa en información histórica.

#### *Recursos involucrados*

Los recursos materiales y humanos requeridos para la implementación de este modelo consisten en capacidad administrativa, capacitaciones, tecnología y equipos informáticos, suministros y sistemas de información.

#### *Actividades concretas a desarrollar*

1. Relevar actividades, recursos y objetos de costos (objetivo específico 1)

El primer paso consiste en implementar técnicas de recolección de datos tales como entrevistas, cuestionarios, encuestas o análisis de reportes del sistema de control para relevar información de las actividades, como así también obtener datos de los recursos que éstas consumen y los objetos de costo a los cuales se destinan.

En el siguiente cuadro se presentan los atributos clave y las respectivas preguntas que sirven de orientación para obtener los datos necesarios y elaborar un inventario de actividades asignando los costos de los recursos a las actividades.

**Cuadro N° 3: Relevamiento de actividades, recursos y objetos de costos**

Identificar				
Actividad	Generador de Actividad	Recursos	Generador de Recursos	Objetos de Costos
¿Qué acciones o tareas realiza?	¿Cuál es el producto final que genera su actividad?	¿Qué insumos o materiales requiere para desempeñar su tarea?	¿Qué cantidad de tiempo le demanda dicha actividad?	¿A qué o quién se destina el producto final que genera su actividad?
Respuestas ejemplo:				
Mantenimiento y administración de cuenta	Cierre de cartera o resumen de cuenta	Una PC, un software de gestión, formularios impresos, etc.	La información se encuentra disponible al cabo de 72 hs. del cierre de cartera	Packs de Tarjetas por Cliente

Fuente: elaboración propia junio 2021

## 2. Definir los objetos de costos (objetivo específico 2)

A partir de los datos recogidos del relevamiento es posible realizar el siguiente paso que consiste en definir los objetos de costo sobre los cuales se desea realizar la medición.

Para el desarrollo de este modelo se definieron como objetos de costo dos tipos de servicios de Naranja tomados de su portal institucional, que consisten en Packs de una o dos tarjetas por cliente y se estableció que la cantidad requerida estimada de 3.600.000 y 2.400.000 unidades respectivamente.

## 3. Identificar y clasificar las actividades (objetivo específico 2)

Esta actividad también se desprende del relevamiento mencionado en el primer apartado y requiere identificar las acciones tomadas o trabajos desempeñados mediante un inventario de actividades. Luego se definen los atributos que describen los aspectos financieros y no financieros, que constituyen los criterios para clasificar las actividades. Para obtener el costo del producto o servicio, las actividades se pueden clasificar en primarias (se consume por un objeto final de costo) o secundarias (se consume por objetos de costo intermedios).

**Cuadro N° 4: Inventario de actividades, clasificación y generadores de costos**

Actividad	Clasificación	Generador de Costo
Apertura de cuentas	Primaria	Cantidad de pedidos
Administración de cuentas	Primaria	Horas del Dpto. de Tarjetas
Emisión de plásticos	Primaria	Horas maquina
Impresión de resúmenes	Primaria	Horas maquina
Distribución de tarjetas	Primaria	Cantidad de lotes
Publicidad y promociones	Secundaria	Horas de diseño
Desarrollo de aplicaciones	Secundaria	Horas de desarrollo
Formación y capacitación	Secundaria	Horas de formación

Fuente: elaboración propia junio 2021

## 4. Establecer generadores de costo (objetivo específico 3)

Este paso consiste en relacionar cada actividad con el objeto de costo mediante generadores de costo, inductores de costo o *cost drivers*. (Ver ejemplo realizado en el Cuadro N° 4 presentado anteriormente)

### 5. Identificar los recursos consumidos por las actividades (objetivo específico 3)

El objetivo de este paso consiste en determinar cuánto cuesta ejecutar cada actividad, identificando cuáles corresponden a costos directos y cuáles no aplicarse en forma clara y precisa al costo del producto, es decir, los que corresponden a costos indirectos.

Para realizar este paso es posible identificar como costos directos, por ejemplo, el cargo que Naranja debe abonar a cada marca (Visa, Mastercard, Amex) por cuenta y los materiales directos como puede ser, por ejemplo, el resumen impreso. Al multiplicar las unidades requeridas por los costos fijos unitarios y realizar la sumatoria de ambos, se obtienen los costos directos totales:

**Tabla N° 8: Costos Directos**

<b>Objetos de Costo</b>	<b>Pack Una Tarjeta</b>		<b>Pack Dos Tarjetas</b>	
Unidades de Producto/Servicio	3.600.000		2.400.000	
<b>Costos Directos</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo Unit.</b>
Cargos de la Marca	\$ 380.160.000	\$ 105,60	\$ 475.200.000	\$ 198,00
Materiales directos (Resumen de cuenta)	\$ 9.504.000	\$ 2,64	\$ 9.504.000	\$ 3,96
<b>Total Costos Directos</b>	<b>\$ 389.664.000</b>	<b>\$ 108,24</b>	<b>\$ 484.704.000</b>	<b>\$ 201,96</b>

Fuente: elaboración propia junio 2021

Luego se determina la cantidad de recursos que cada actividad demanda en función de las unidades de servicio requeridas y que no pueden atribuirse en forma directa a los objetos de costo (costos indirectos).

Las actividades que inciden indirectamente en el costo del servicio son, por ejemplo, la administración de cuentas que realiza el área de operaciones de Naranja, la impresión de los resúmenes de cuenta y su distribución, como las tareas desempeñadas por los sistemas y servidores para la operatividad de las cuentas.

**Tabla N° 9: Recursos indirectos requeridos**

<b>Actividad</b>	<b>Generador de Costo</b>	<b>Pack Una Tarjeta</b>	<b>Pack Una Tarjeta</b>
Administración de cuentas	Horas del Dpto. de Tarjetas	8.700 horas	5.800 horas
Impresión del Resumen	Horas maquina	15.000 horas	10.000 horas
Distribución del resumen	Cantidad de lotes	1.200 lotes	800 lotes
Sistemas y servidores	Horas maquina	40.000 horas	60.000 horas

Fuente: elaboración propia junio 2021

6. Calcular las tasas de aplicación para cada actividad (objetivo específico 4)

Para obtener la tasa de aplicación por actividad surge de la división entre los recursos consumidos por cada actividad en función de la cantidad de actividad requerida por cada objeto de costo.

Retomando las actividades de Naranja señaladas anteriormente, es posible establecer una relación con los siguientes inductores para obtener la tasa de aplicación.

**.Tabla N° 10: Cálculo de la Tasa de Aplicación**

Actividad	Generador de Costo	\$ Actividad/Generador	Tasa de Aplicación
Administración de cuentas	Horas del Dpto. de Tarjetas	\$ 475.000/14500 hs.	\$ 32,89
Impresión del Resumen	Horas maquina	\$750.000/30000 hs.	\$ 25,00
Distribución del resumen	Cantidad de lotes	\$1.500.000/2000 lotes	\$ 75,00
Sistemas y servidores	Horas maquina	\$1.125.000 / 100000 hs.	\$ 11,25

Fuente: elaboración propia junio 2021

7. Asignar los costos de las actividades a los objetos de costo (objetivo específico 4)

Una vez obtenida la tasa de aplicación es factible asignar el costo a cada unidad de producto o servicio y obtener así los costos unitarios indirectos y los costos totales indirectos:

**Tabla N° 11: Ejemplo Costeo por Actividades ABC**

Objetos de Costo		Pack Una Tarjeta		Pack Dos Tarjetas	
Unidades de Producto/Servicio		3.600.000		2.400.000	
<b>Costos Directos</b>		<b>Costo Total</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo Unit.</b>
Cargos de la Marca		\$ 380.160.000	\$ 105,60	\$ 475.200.000	\$ 198,00
Materiales directos (Resumen de cuenta)		\$ 9.504.000	\$ 2,64	\$ 9.504.000	\$ 3,96
Total Costos Directos		\$ 389.664.000	\$ 108,24	\$ 484.704.000	\$ 201,96
<b>Costos Indirectos</b>	<b>Tasa Aplic.</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo Unit.</b>
Administración de cuentas	\$ 32,89	\$ 286.184	\$ 0,08	\$ 190.789	\$ 0,08
Impresión del Resumen	\$ 25,00	\$ 500.000	\$ 0,14	\$ 250.000	\$ 0,10
Distribución del resumen	\$ 75,00	\$ 90.000	\$ 0,03	\$ 60.000	\$ 0,03
Sistemas y servidores	\$ 31,25	\$ 1.250.000	\$ 0,35	\$ 1.875.000	\$ 0,78
Total Costos Indirectos		\$ 2.501.184	\$ 0,69	\$ 3.000.789	\$ 1,25
<b>Total Costos</b>		<b>\$ 392.165.184</b>	<b>\$ 108,93</b>	<b>\$ 487.704.789</b>	<b>\$ 203,21</b>

Fuente: elaboración propia junio 2021

De esta manera es factible obtener el costo total sumando todos los costos directos totales y los costos indirectos totales asignados a los objetos de costos.

Como se puede observar en la tabla anterior, se puede distinguir que no todos los costos indirectos varían según el número de las unidades de producto o servicios requeridas. Mediante la aplicación de generadores de actividad, los costos indirectos pueden ser atribuidos a los productos o servicios individuales.

#### *Marco de tiempo para la implementación*

Para la implementación de este modelo se consideró un horizonte temporal de doce semanas distribuidas en el desarrollo de las siguientes actividades:

**Diagrama N° 1: Tiempo de Implementación**

Actividad Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Relevar actividades, recursos y objetos de costos: realizar encuestas y tabular resultados.	■	■										
Definir los objetos de costos: seleccionar aquellos que surgen del relevamiento.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Identificar y clasificar las actividades: de acuerdo a los resultados del relevamiento				■	■	■						
Establecer generadores de costo: relacionar actividades con objetos de costos							■	■	■	■	■	■
Identificar los recursos consumidos por las actividades: costos directos e indirectos								■	■	■		
Calcular las tasas de aplicación para cada actividad ( $\$ \text{Actividad} / \text{Generador}$ )											■	■
Asignar los costos de las actividades a los objetos de costo: obtener el costo total												■

Fuente: elaboración personal junio 2021

*El Sistema ABC y su relación con indicadores económicos y financieros para optimizar la rentabilidad (objetivo 5)*

Una mejora en el desempeño generado por gestión adecuada de los recursos permite optimizar el rendimiento que los agentes económicos obtienen sobre su inversión.

Para obtener indicadores de desempeño relacionados con la rentabilidad, se requiere medir la relación entre el resultado obtenido en un período y el valor de la inversión. La manera de medir el valor de la inversión puede ser mediante los activos totales (ROA) o el patrimonio de los accionistas (ROE).

Si consideramos que el resultado o beneficio obtenido en un periodo proviene de los ingresos menos los egresos, la implementación del sistema de costeo ABC contribuye a mejorar la eficacia en la medición de dichos egresos.

Por un lado se minimiza la posibilidad de subvaluar productos o servicios reduciendo el riesgo económico que implica vender sin cubrir todos los costos incurridos. También permite reducir la posibilidad de sobrevaluar los productos y servicios minimizando así el riesgo económico que representa la pérdida de vender por encima de los precios de la competencia. De esta manera es posible proteger y mejorar la eficiencia de los activos de la empresa incrementando su rentabilidad (ROA).

Por otro lado, al optimizar relación entre el beneficio del ejercicio y el patrimonio neto, mejora rentabilidad generada por la empresa para sus accionistas y posibilita la creación de valor para el inversor. Esto reduce el riesgo financiero que asumen los accionistas, al incrementar la rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE).

*Propuestas de medición o evaluación de las acciones.*

- Evaluar los costos esperados del sistema contra los beneficios proyectados: tomar decisiones sobre el nivel de detalle que se requiere, considerando la relación costo-beneficio y las limitaciones de implementar un sistema de costeo más detallado.
- Estimar los costos de los grupos comunes de actividades: identificar y medir los generadores de costos de manera que los grupos comunes sirvan como base de aplicación de los costos.
- Actualizar las tasas de aplicación de las actividades con frecuencia: en la medida que se modifican las actividades y los procesos, se deben calcular nuevas tasas de costos de las actividades.

## Conclusiones y recomendaciones

El impacto que los costos indirectos tienen en Naranja, producto de la expansión de su portafolio de productos y soluciones digitales, financieras y no financieras, representa un porcentaje mucho mayor que los costos que pueden atribuirse en forma directa a sus productos y servicios. Gran parte de las actividades que generan estos costos indirectos no se relacionan en forma directa con las unidades requeridas. Los sistemas de costeo tradicionales no permiten reflejar estos costos de manera adecuada cuando no se vinculan directamente con el volumen de unidades.

La contribución de este reporte de caso consistió mostrar de qué manera las asignaciones de costos indirectos permiten, mediante la aplicación generadores de costo, reflejar la proporción en la que los recursos son demandados o consumidos por cada actividad.

El modelo de costeo por actividades ABC permite relacionar recursos, actividades y objetos de costo para la toma de decisiones estratégicas al permitir asignar en forma razonable los costos a las actividades que los generan. Las tasas de aplicación proveen de información útil sobre los costos de realizar las actividades de costos indirectos y de esta manera impulsar medidas para optimizar los procesos que conlleva ejecutarlas.

El uso de los sistemas de costos ABC permite no solo mejorar la administración de los costos sino también incrementar la rentabilidad al brindar herramientas e información estratégica para reducir costos e incrementar la competitividad de la empresa.

Finalmente, para el abordaje de nuevas discusiones en materia de costos basados en actividades, se recomienda profundizar en la aplicación de los sistemas ABC para el mejoramiento de la administración de los costos y de la rentabilidad, en procesos de decisión tales como: a) las decisiones de fijación de precio y la combinación óptima de productos y/o servicios; b) la reducción de costos a través de la optimización de procesos y diseño de soluciones operativas; y c) la proyección y planificación de actividades mediante aplicación de tasas de costos presupuestadas para cada actividad.

## Referencias

- Argentina.gob.ar. (2021). *Martín Guzmán volvió a solicitar ante el FMI mecanismos para reasignar los nuevos DEG y la revisión de los sobrecargos*. Recuperado el 10 de abril de 2021 de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/martin-guzman-olvio-solicitar-ante-el-fmi-mecanismos-para-reasignar-los-nuevos-deg-y-la>
- BBC. (2018). *Argentina sube la tasa de interés al 60%, la más alta del mundo y que casi triplica la de Venezuela*. Recuperado el 13 de abril de 2021 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45363180>
- BCRA. (2018). *El BCRA refuerza el sesgo contractivo*. Recuperado el 13 de abril de 2021 de <http://www.bcra.gov.ar/Institucional/DescargaPDF/DownloadPDF.aspx?Id=802>
- BCRA. (2020). *Informe sobre Bancos*. Recuperado el 14 de abril de 2021 de <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe-sobre-bancos-diciembre-20.asp>
- BCRA. (2020). *Objetivos BCRA*. Recuperado el 14 de abril de 2021 de [http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Institucional/ObjetivosBCRA\\_2020.pdf](http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Institucional/ObjetivosBCRA_2020.pdf)
- Bottaro, R. J. (2004). *El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Chambergó. (2012). *Sistemas de costos: diseño e implementación en las empresas de servicios, comerciales e industriales*. Lima: Instituto Pacífico
- FMI. (11 de Enero de 2019). *FMI*. Recuperado el 17 de abril de 2021 de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/01/11/weo-update-january-2019> Perspectivas de la Economía Mundial:
- Giménez. (2015). *Sistemas de Costos*. Buenos Aires: LA LEY.
- Horngreen, C. T. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- INDEC. (2019). *Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018*. Recuperado el 12 de abril de 2021 de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-GacetillaCompleta-270>
- INDEC. (2019). *Informe de avance del nivel de actividad*. Recuperado el 12 de abril de 2021 de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_19.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_19.pdf)

- Infobae. (2018). *El dólar superó los 30 pesos, mientras persiste la presión devaluatoria en todas las economías emergentes*. Recuperado el 13 de abril de 2021 de <https://www.infobae.com/economia/2018/08/13/el-dolar-supera-los-30-pesos-mientras-persiste-la-presion-devaluatoria-en-todas-las-economias-emergentes/>
- Infobae. (2020). *El Banco Central aceleró la suba de la tasa de referencia a 62,28% anual para contener el dólar*. Recuperado el 13 de abril de 2021 de <https://bit.ly/3zoDfM9>
- INFOLEG. (1998). *LEY 25.065*. Recuperado el 19 de abril de 2021 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/55556/texact.htm>
- Jueguen, F. (2019). *Precios. La inflación de 2019 fue la más alta en 28 años y deja un fuerte arrastre para este año*. Recuperado el 20 de abril de 2021 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/precios-la-inflacion-2019-fue-mas-alta-nid2324218/>
- Mowen, H. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control. Quinta edición*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Naranja. (2019). *Informe de Sustentabilidad*. Recuperado el 05 de abril de 2021 de <https://bit.ly/3cADSs8>
- Naranja, T. (2020). *Estados Financieros 2020*. Recuperado el 05 de abril de 2021 de <https://bit.ly/3cE25Oo>
- Rivarola, N. K. (2015). *Análisis de costos de las líneas de servicios de Phoenix English Institute*. Obtenido de Repositorio Digital UNC: <http://hdl.handle.net/11086/3064>
- Rodríguez Primo, U. (2015). *Factores determinantes de la rentabilidad de los bancos en los países del Mercosur. Un enfoque contable*. Recuperado el 20 de abril de 2021 de Repositorio Digital UNC: <http://hdl.handle.net/11086/2240>
- Stanton. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Stimolo, M. I. (2016). *Análisis del comportamiento pegadizo de los costos en empresas argentinas que cotizan en el mercado*. Recuperado el 22 de abril de 2021 de Repositorio Digital UNC: <http://hdl.handle.net/11086/2971>
- UNDAV. (Octubre de 2020). *Estabilidad financiera*. Recuperado el 13 de abril de 2021 de <https://www.undav.edu.ar/general/recursos/adjuntos/27777.pdf>
- Zevallos, C. (2012). El dilema de los costos en las empresas de servicios. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 8.