

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.**

**Carrera de Contador Público**

**Empresa Tarjeta Naranja S.A.**

**Optimización de la estructura de costos a través de la propuesta de un modelo de gestión estratégica.**

**Autor: Lucero, Caterine Gabriela**

**D.N.I.: 40.893.970**

**Legajo: VCPB32193**

**Director de TFG: Márquez Agustín**

**Ciudad Larroque, Provincia Entre Ríos.**

**Argentina, Julio 2021.**

## Índice

Introducción.....	2
Descripción de la Situación .....	5
Análisis de contexto. ....	8
Diagnóstico Organizacional .....	11
Marco Teórico .....	16
Diagnostico y discusión.....	19
Declaración del problema abordado. ....	19
Justificación de la relevancia del problema .....	19
Conclusión diagnostica.....	20
Plan de Implementación .....	21
Objetivos.....	21
Objetivo general .....	21
Objetivos específicos .....	21
Alcances y limitaciones .....	21
Alcance de contenido.....	21
Alcance geográfico. ....	21
Alcance temporal. ....	21
Universo. ....	21
Limitaciones. ....	22
Recursos involucrados.....	22
Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación.....	22
Propuesta de medición y/o evaluación .....	26
Conclusiones y recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	30
Anexos.....	32
Anexo 1. Notas de los estados contables.....	32
Anexo 2. Honorarios Consejo Entre Rios. ....	34

## **Resumen**

En el presente trabajo final de grado se planteó diseñar un modelo de gestión estratégica de costos para Tarjeta Naranja S.A., para lo cual se desarrolló un plan de implementación que contempla la aplicación de un sistema de costeo basado en actividades. Para analizar la empresa se realizó un análisis FODA, PESTEL y las fuerzas de PORTER, también se analizó la estructura actual de costos para reconocer como registra los mismos hoy la empresa. A partir de dicho análisis se determinó que Tarjeta Naranja presenta dificultades para analizar las actividades dentro de un área en particular e identificar el factor que origina el costo, ya que éste se deriva de los servicios/productos o clientes. Esto llevó a la decisión de exponer una propuesta que permita identificar los requisitos necesarios para que este sistema de costeo pueda ser implementado y se mantenga el tiempo como una herramienta de control de gestión y brinde información que hoy no posee la empresa.

*Palabras claves:* Sistema de costeo ABC, Costos, Información, Retroalimentación, Control de Gestión.

## **Abstract**

In this final degree project, it was proposed to design a strategic cost management model for Tarjeta Naranja S.A., for which an implementation plan was developed that includes the application of an activity-based costing system. To analyze the company, a SWOT, PESTEL and PORTER forces analysis was carried out, the current cost structure was also analyzed to recognize how the company registers them today. Based on this analysis, it was determined that Tarjeta Naranja presents difficulties in analyzing activities within a particular area and identifying the factor that originates the cost, since it is derived from the services / products or clients. This led to the decision to present a proposal to identify the necessary requirements for this costing system to be implemented and to maintain time as a management control tool and provide information that the company does not have today.

*Keywords:* ABC costing system, Costs, Information, Feedback, Management Control.

## **Introducción**

En tiempos de inestabilidad, se torna sumamente importante saber optimizar los costos de una empresa para que logre ser sostenible en el tiempo, lo cual debe ser plasmado en una buena estrategia. Una de las preocupaciones que ocupa la agenda de cualquier gran empresa es la necesidad constante de revisar sus estados financieros y especialmente sus costos, mas aun en un contexto de tan inestable como el que se vive en Argentina.

Conocer los costos de una empresa es un elemento clave en la gestión estratégica, para que los esfuerzos en la optimización de los recursos generen una ventaja competitiva que le permita destacarse de su competencia, direccionando la organización dándole un enfoque a través de la gestión estratégica de costos, la cual consiste en ver las distintas actividades que componen la cadena de valor desde una perspectiva global y continua; buscando examinar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, el presente trabajo final de graduación busca determinar un modelo de gestión de costos para Tarjeta Naranja S.A., la cual primordialmente está enfocada en satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes ofreciendo una atención centrada en que la misma sea la mejor experiencia.

Tarjeta Naranja nace, como consecuencia del proceso de evolución permanente de las cuentas corrientes que utilizaba el comercio de artículos deportivos Salto 96, allí se comenzaron a identificar los clientes con dicha tarjeta, en 1985 nace Tarjeta Naranja y se despliega una amplia red de comercios que la incorporan como medio de pago, con un constante crecimiento rápidamente lleva a cabo alianzas con bancos y tarjetas de crédito internacional que le permiten abrirse a mercados nacionales e internacionales.

Hoy siendo una gran empresa que maneja números importantes de clientes, como de colaboradores asume gastos y costos, los cuales deben ser identificados de manera constante para mantener un control, y aunque su estructura y procesos son claros, no posee un sistema de gestión de recursos, los costos se llevan a la contabilidad y se acumulan sin hacer una discriminación de ellos, teniendo incertidumbre para la toma de decisiones que afectan directamente a la empresa.

Existen antecedentes sobre el tema expuesto, el primero que se cita es un trabajo donde se trató el tema optimización racional de costos, allí sus autores plantean que la reducción de costos desde diferentes disciplinas se considera como la mejor estrategia para lograr objetivos financieros y que ahorrar costos no es siempre sinónimo de calidad, sacrificar calidad no es aumentar utilidades, optimizar costos racionalmente es incrementar beneficios económicos, como conclusión se propuso el sistema de costos ABC el cual permite a la organización definir donde se genera el costo específico de una actividad y qué tanta cantidad de tiempo se dedica a un área en particular, siendo lo realmente importante para tener claro el origen de la generación del costo asociado a la producción y comprender la eficiencia del proceso (Rojas López, Valencia Corrales, & Cuartas Parra, 2017).

Una segunda cita es el trabajo que planteó como propósito la optimización de los procesos que aporten con la reducción de costos a través de la disminución de tiempos de cada una de las actividades que intervienen en la producción, donde luego de un análisis analítico se llegó a concluir que al implementar una estandarización de tiempos en los procesos se reducen los costos de inversión permitiendo así a la empresa aumentar sus utilidades por proyecto mediante una mejor eficiencia de sus trabajadores y el desarrollo de sus actividades en menor tiempo (Herrera Unaicho y Sevilla Lomas, 2018).

Por último un trabajo que dedica su investigación a la gestión estratégica de costos plantea que la tradicional forma de acumular, asignar y clasificar los costos, si bien sigue siendo de utilidad, fue incorporando en el tiempo el análisis de la influencia de los procesos y de distintos actores, pasando así de una visión introspectiva a una visión estratégica donde todos los componentes de la cadena de valor de una organización deberán ser evaluados para lograr ventajas competitivas, donde el decisor logrará desarrollar su estrategia en forma eficiente y eficaz a través tanto de su capacidad de analizar desde la perspectiva de otros actores todo el proceso estratégico, como de la habilidad de combinar la información sobre los tres elementos conceptuales del costo (cadena de valor, posicionamiento estratégico y sus generadores) de manera tal que de esa combinación se logren los mejores resultados (Licera, 2015).

Estos antecedentes reflejan la importancia de conocer las diferentes actividades de una empresa a fin de detectar los costos en los que incurre, mas aun cuando se

pretende implementar una estrategia basada en la reducción de costos. Tarjeta Naranja ha basado su estrategia de mercado en satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes ofreciendo sus servicios sin la estimación de lo que cuesta ofrecerlo, o no al menos de una manera más detallada. Para lograr mantener los estándares de calidad al cliente y no incurrir en pérdidas, se torna imprescindible conocer los costos, siendo esto un elemento clave en la gestión estratégica, para que los esfuerzos en la optimización de los recursos generen una ventaja competitiva sostenible, también con el fin de direccionar la organización dándole un enfoque a través de la gestión estratégica de costos.

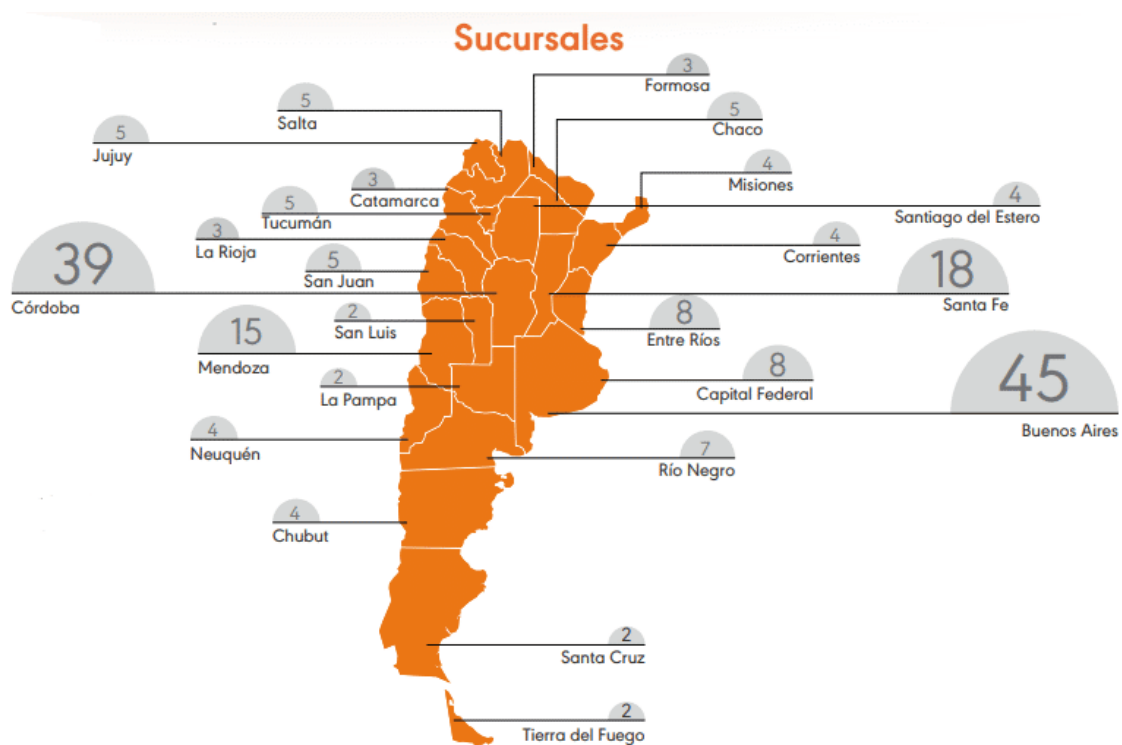
## Análisis de la situación

### Descripción de la Situación

La visión de David Ruda y Gerardo Asrin hicieron de “Salto 96” un simple local de indumentaria deportiva se transforme en una de las empresas más importantes de Argentina. Su rápido crecimiento llevó a desarrollar una tarjeta que hoy está en cada una de las provincias argentinas, con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales. Uno de los pilares de Tarjeta Naranja es estar cerca de la gente, sus clientes encuentran conexión online las 24 horas y, de modo presencial, en sus 238 sucursales.

Figura 1.

*Tarjeta Naranja en el país.*



Fuente. Reporte de sustentabilidad 2019.

La evolución digital los compromete a estar más cerca y disponibles, para ello la tecnología les permite interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios, que se suman a la habitual presencia física en las ciudades.

Naranja prevé conservar su posición de liderazgo en Argentina como la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional y la marca líder en el interior del país. El objetivo, como siempre, es mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios.

Respecto de sus clientes, Naranja tiene dos tipos: por un lado, las personas quienes son los portadores de las tarjetas; y por el otro, los comercios amigos quienes son quienes reciben como medio de pago a Naranja. El campo de clientes (personas) puede ser titular de una tarjeta de crédito cualquier individuo mayor de 18 años, sin contar las extensiones que puede recibir cualquier persona, ya sea o no mayor de edad, hoy por hoy Naranja tiene más de 4,5 millones de clientes. Dentro de ellos, 9.000.000 de tarjetas activas, es decir, personas físicas.

Dentro de sus clientes, comercios amigos siendo ellos 239.000, se encuentran: Movistar, Wal-Mart, Dexter, Cablevisión, Aerolíneas Argentinas, Fibertel, La Caja seguros, entre muchos otros.

Estos clientes aprecian su cultura, ya que desde la organización procuran tener una relación especial con cada usuario desde el primer momento. Esto último se ve manifestado en la atención especial que le realizan a las personas cuando ingresan a las sucursales, ya sea, mediante la entrega de un caramelo, o cuando se les hace oír música acorde a la zona en la que están, o bien tratándolos por nombre y apellido; el objetivo es crear vínculos sostenibles en el tiempo.

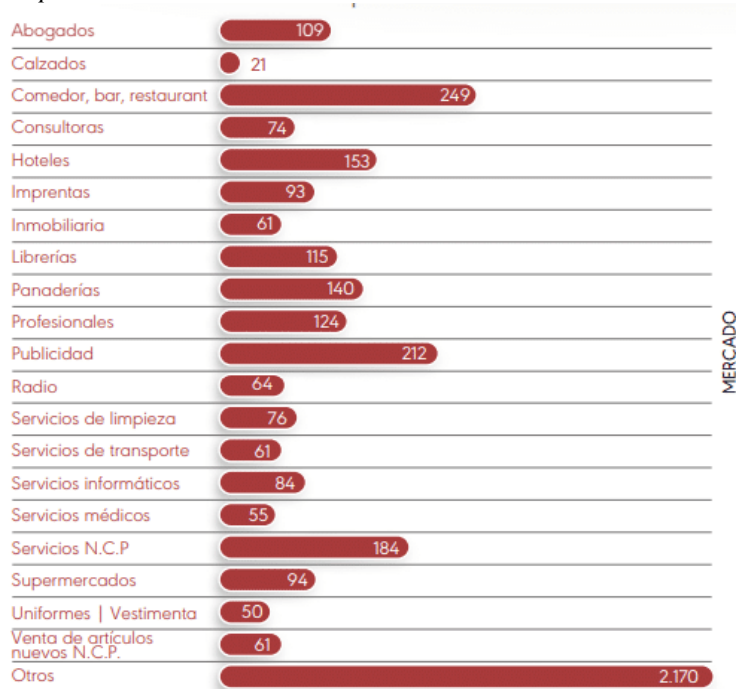
Con respecto a los proveedores, Naranja trabaja junto con proveedores que comparten sus convicciones y, principalmente, su ética. Con el objetivo de potenciar juntos la sustentabilidad, todos los acuerdos de contratación cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos, para ser proveedores, deben cumplir con una serie de requisitos impositivos (IVA, Impuesto a las Ganancias, Ingresos Brutos e Impuestos Municipales), datos de facturación y bancarios, los mismos presentan un formulario, anexando la documentación correspondiente. Una de las características más relevantes de Naranja en este aspecto es que eligen proveedores nacionales en su mayoría pymes del país, a los cuales se los evalúa y audita de manera presencial.

Esta selección se realiza como parte de la cadena de valor de la empresa.



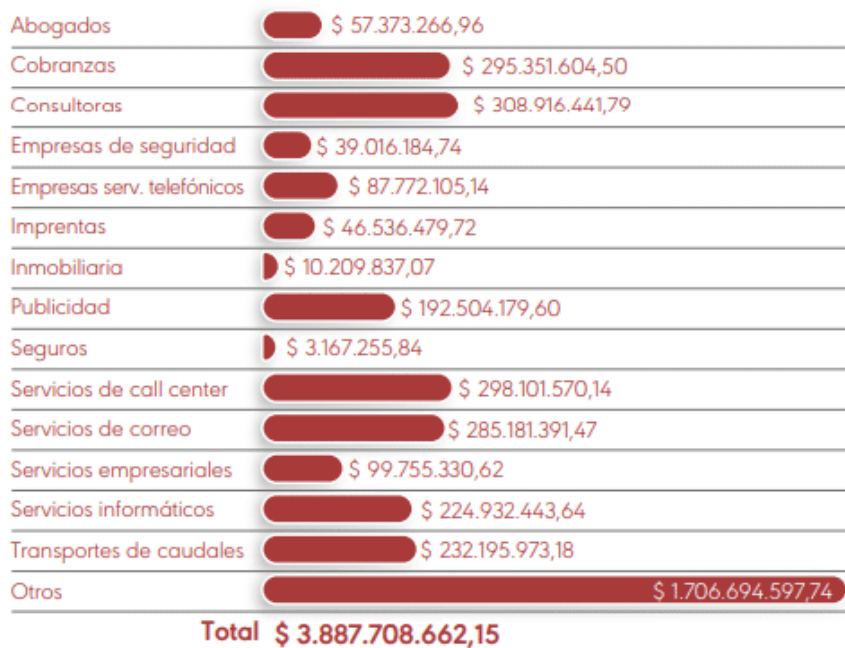
Los proveedores son clasificados de 2 formas, según muestran las siguientes figuras:

Figura 2.  
Proveedores por rubro.



Fuente. Reporte de sustentabilidad 2019.

Figura 3.  
Facturación por proveedor.



Fuente. Reporte de sustentabilidad 2019.

Dentro de la empresa parten su visión de ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por sus colaboradores, clientes y comunidad en general. Su misión de conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología y por último su propósito, el cual es facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona.

Este último párrafo define todo el actuar de la compañía, ya que todas sus actividades y por consiguiente sus gastos se destinan a cumplir con tales cometidos.

#### *Análisis de contexto.*

Para realizar el análisis del entorno de Tarjeta Naranja se utiliza la herramienta PESTEL, la cual abarca los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal que la pueden afectar.

#### *Factores Políticos.*

La pandemia trajo entre otras cosas que el Gobierno Nacional se preocupe por cuestiones tendientes a proteger a la población, entre ellas se dictaminó en conjunto con el Banco Central a través del comunicado A7198 (2021) resuelven mantener la tasa máxima del 43% para el financiamiento de saldos impagos de tarjetas de crédito. A tal fin las entidades financieras deberán aplicar la tasa de 43% a los saldos de tarjeta de crédito hasta \$200.000 por cada tarjeta emitida. Para los saldos superiores a dicha suma, las entidades podrán aplicar una tasa diferencial hasta el máximo permitido por la ley de tarjetas de créditos, establecido en un 25% más que la tasa que percibe los créditos personales. La medida significa la continuidad de la resolución tomada en abril de 2020 en donde en plena pandemia y cuarentena la caída de los ingresos de trabajadores independientes y cuentapropistas, más las dificultades de las empresas a la hora de pagar los sueldos, dificultaba el pago del vencimiento de la tarjeta a buena parte de la población y, además, habría la posibilidad de utilizar ese financiamiento para destinar parte de los ingresos que iban a pagar la tarjeta a otros gastos esenciales en un contexto de recesión agudizada por la pandemia de coronavirus (Banco Central de la República Argentina, 2021).

### *Factor Económico*

El constante incremento en los precios provoca que le público consumidor opte por pagar con tarjeta de crédito más aun en planes largos a fin de ganarle a la inflación, este comportamiento se agravo con la pandemia, un estudio aseguró que Argentina se ubicó entre los países que más redujeron la utilización de efectivo, siguiendo la tendencia de América latina, aunque se mantiene entre los más altos. En los últimos 4 años, la cantidad de operaciones con billetes a la hora de pagar en los comercios de manera presencial se redujo del 44% al 37%, al tiempo que las operaciones con billeteras electrónicas crecieron del 4% al 11% del total, en el e-commerce, un 39% de los pagos se realizaron con tarjeta de crédito, 25% con billeteras digitales, 17% con tarjeta de débito y 6% de transferencias bancarias (Meaños, 2021).

### *Factores sociales*

Según el último informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021), la línea de de pobreza alcanzó el 31,6% y dentro de este conjunto se distingue un 7,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia, lo cual implica que por debajo de la LP se encuentran 2.926.890 hogares que incluyen a 12.000.998 personas y, dentro de ese conjunto, 720.678 hogares se encuentran por debajo de la LI, e incluyen a 3.007.177 personas indigentes. El aumento de la pobreza trae consigo una disminución del consumo, acentuando la recesión que ya se vivía previo a la pandemia.

### *Factores Tecnológicos*

La pandemia trajo consigo un crecimiento de los medios de pago virtuales, dentro de la tecnología Naranja siempre se mantiene a la vanguardia, no solo en medios de pago sino en atención al cliente, posee una página web muy útil con diversos servicios de fácil acceso y manejo, además en 2019 inauguró las primeras ocho Sucursales del Futuro, .donde la atención personal se combina con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones. Además explota el uso de redes sociales con canales abiertos las 24hs tales como Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram y You Tube.

### *Factores Ambientales*

Tarjeta Naranja gestiona la sustentabilidad siguiendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), priorizando lo que su público espera de ella, con un fuerte compromiso ambiental mide la huella de carbono generada por sus operaciones y diseña acciones que permitan mitigar y compensar la misma. Trabaja de forma transversal teniendo como norte acciones orientadas a la circularidad de los materiales, una adecuada gestión de los residuos y que promuevan la eficiencia energética de la empresa.

### *Factores Legales*

Tarjeta Naranja se rige por la Ley de Sociedades Comerciales, por sus empleados tiene acuerdo con la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (F.A.E.C y S.), conforme a lo dispuesto en la Ley 14250 de Negociación Colectiva. Normativa específica de instrumentos de pago de la cual también emanan facultades legales del BCRA sobre el Sistema Nacional de Pagos la Ley de Tarjetas de Crédito (Ley 25.065 y modificaciones), además de las Reglamentaciones emitidas por el BCRA y las Decisiones adoptadas en el ámbito de la Comisión Interbancaria de Medios de Pago de la República Argentina (CIMPRA).

En cuanto a la descripción del microentorno, el mismo se lleva a cabo mediante el análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

#### *1) Poder de negociación con los clientes.*

Esta fuerza mide la capacidad con la que cuentan los clientes para negociar ya sea precios o condiciones, imponerse. En este caso la fuerza es baja, ya que ni los clientes persona ni los comercios pueden imponer sus condiciones, ambos aceptan lo que Naranja impone, en formas de pago, cuotas, intereses, etc.

#### *2) Poder de negociación de los proveedores.*

Esta fuerza mide la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores, dentro del sector en análisis, el poder de negociación de los proveedores presenta una fuerza baja, la mayoría de los proveedores son servicios tercerizados como por ejemplo *call center*, o servicios puntuales los cuales no imponen condiciones,

sino que prefieren tener a Naranja y por ello ceden. Además por la política de Naranja de auditar, controlar y seleccionar clientes pierden más aun fuerza.

### *3) Amenaza de nuevos competidores*

El alto requisito de capital a invertir para ingresar al mercado, genera una barrera muy importante para los futuros participantes. A ello hay que agregar que el rubro financiero es extremadamente riesgoso por lo que son pocos los capitales apostados a tales negocios, mas aun si deben competir con empresas de amplia trayectoria y ya posicionadas y reconocidas.

### *4) Amenaza de productos sustitutos*

Esta fuerza presenta un alto riesgo, no solo por otras entidades financieras sino por los bancos los cuales también emiten sus propias tarjetas de crédito, algunos negocios que emiten sus tarjetas como medios de pagos con beneficios y entidades como Mercado Pago el cual creció y creó una tarjeta de crédito propia y ganan porción del mercado.

### *5) Rivalidad entre los competidores*

*La fuerza es alta.* La competencia se presenta en los planes, cuotas, tasas de interés y beneficios que ofrece cada tarjeta.

## *Diagnóstico Organizacional*

Este diagnostico se lleva a cabo aplicado la herramienta F.O.D.A. la cual tiene en cuenta los elementos tanto internos como externos, positivos y negativos que pueden afectar a Tarjeta Naranja.

### Factores Positivos

Fortalezas:

- Liderazgo en el mercado.
- Misión, Visión y valores establecidos.
- Clima laboral ameno y compromiso de los colaboradores.
- Plan comercial determinado y conocido por los colaboradores.
- Uso total de herramientas digitales.
- Procesos de mejora continua.
- Sustentabilidad.

#### Oportunidades:

- Medidas gubernamentales para fomentar el consumo.
- Crecimiento del uso de medios de pago electrónico.
- Refinanciamientos con tope de tasas.
- Crecimiento de la cultura de sostenibilidad.

#### Factores Negativos

##### Debilidades:

- Gran cantidad de sucursales impide recolectar ciertos datos
- Contabilidad básica, solo abocada a registraci3n.
- Tercerizaci3n de servicios
- Ausencia de sistema de costeo.

##### Amenazas:

- Inflaci3n
- Pobreza creciente
- L3neas de tarjetas bancarias y mercado pago.

Habiendo analizado a Tarjeta Naranja tanto interna como externamente se puede concluir que la misma presenta una estructura definida con metas y proyectos siempre latentes, un crecimiento constante que la lleva a ser la gran empresa que es hoy con un reconocimiento que pocas poseen, as3 mismo y sorprendentemente dada su envergadura no posee una gesti3n de costos. Esta gesti3n define los distintos componentes en la cadena de valor, que sirve para corregir las direcciones internas de la empresa y procura atenuar los factores del entorno externo. Fortalecer la gesti3n de costos en Naranja, mejorar3 el enfoque en sus procesos, con la habilidad para tomar decisiones efectivas y aplicar acciones correctivas cuando se le requiera; la gesti3n de costos le permite la asignaci3n y distribuci3n adecuada de los recursos, con la formulaci3n de estrategias que est3n enfocadas a partir de un diagnostico situacional generador de nuevas perspectivas que orientan a la organizaci3n.

A continuaci3n se realiza un an3lisis espec3fico sobre la estructura e imputaci3n de los costos, a partir de los EECC de Tarjeta Naranja, actualmente la empresa muestra sus costos de la siguiente manera:

Tabla 1.

*Resumen de gastos según estados contables de Tarjeta Naranja*

EGRESOS DIRECTOS POR SERVICIOS	
Impresiones y gastos de distribución	96284
Gastos por servicios call center	176111
Aperturas	22345
Promociones especiales	28065
Otros egresos por servicios	180522
Gastos por canal de venta telefónica	21904
	<b>525231</b>
EGRESOS POR FINANCIACIÓN	
Intereses obligaciones negociables	1011733
Intereses bancarios y financieros	322153
Impuesto a los débitos y créditos	9920
Diferencia de cambio	
Otros egresos por financiación	408
Arrendamiento financiero	6442
	<b>1350656</b>
CARGOS POR INCOBRABILIDAD	
Cargo por incobrabilidad	1220134
Recupero de deudores incobrables	10366
	<b>1209768</b>
GASTOS DE PERSONAL	
Sueldos y cargas sociales	1150507
Gratificaciones al persona	195173
Movilidad y viáticos	18577
Otros gastos de personal	87186
	<b>1451443</b>
IMPUESTOS Y TASAS	
Impuesto sobre los ingresos brutos	622160
Impuestos sobre débitos y créditos	178175
Tasa comercio e industria	277899
Otros impuestos, tasas y contribuciones	53550
	<b>1131784</b>
GASTOS DE PUBLICIDAD	
Publicidad nacional	88295
Publicidad en comercios	4628
Publicidad regional	14138
	<b>107061</b>
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	
Depreciación de activos fijos	197797
Amortización de activos intangibles	159165

	<b>356962</b>
<b>OTROS EGRESOS OPERATIVOS</b>	
Alquileres	40927
Correo	14108
Donaciones (570)	570
Energía eléctrica, gas y comunicaciones	94.898
Gastos bancarios y financieros	45.968
Gastos de recaudación y cobranzas	346392
Gastos de informes comerciales y gestión de mora	123958
Honorarios de directores y síndicos	13403
Honorarios de terceros	305402
Seguros y seguridad	110397
Útiles y papelería	22125
Mantenimiento de equipos e inmuebles	65074
Gastos de limpieza	26878
Otros egresos	162780
	<b>1372880</b>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>7505785</b>

Fuente. Elaboración propia en base a estados y notas de los estados contables

Tomando de base estos datos, al analizar tanto los balances como sus respectivas notas, podría decirse que la empresa actualmente se basa en una metodología de asignación de costos bajo una estructura de tipo funcional que se expone a continuación:

Tabla 2.

*Clasificación de costos por función*

<b>Gastos de Producción</b>	
Impresiones y gastos de distribución	96284
Gastos por servicios call center	176111
Aperturas	22345
Promociones especiales	28065
Otros egresos por servicios	180522
Gastos por canal de venta telefónica	21904
Sueldos y cargas sociales	1150507
Gratificaciones al persona	195173
Movilidad y viáticos	18577
Otros gastos de personal	87186
Correo	14108
Seguros y seguridad	110397
Gastos de limpieza	26878
Otros egresos	162780
Energía eléctrica, gas y comunicaciones	94.898
<b>Total</b>	<b>2385735</b>



<b>Gastos de Comercialización</b>	
Cargo por incobrabilidad	1220134
Publicidad nacional	88295
Publicidad en comercios	4628
Publicidad regional	14138
Depreciación de activos fijos	197797
Amortización de activos intangibles	159165
Alquileres	40927
Gastos de recaudación y cobranzas	346392
Gastos de informes comerciales y gestión de mora	123958
Útiles y papelería	22125
Mantenimiento de equipos e inmuebles	65074
<b>Total</b>	<b>2282633</b>
<b>Gastos de Financiación</b>	
Intereses obligaciones negociables	1011733
Intereses bancarios y financieros	322153
Impuesto a los débitos y créditos	9920
Diferencia de cambio	
Otros egresos por financiación	408
Arrendamiento financiero	6442
Gastos bancarios y financieros	45.968
<b>Total</b>	<b>1.396.624</b>
<b>Gastos de Administración</b>	
Impuesto sobre los ingresos brutos	622160
Impuestos sobre débitos y créditos	178175
Tasa comercio e industria	277899
Otros impuestos, tasas y contribuciones	53550
Donaciones	570
Honorarios de directores y síndicos	13403
Honorarios de terceros	305402
<b>Total</b>	<b>1451159</b>
<b>Total gastos</b>	<b>7.516.151</b>

Fuente. Elaboración propia en base a estados y notas de los estados contables.

## Marco Teórico

Para la comprensión de la propuesta es menester exponer una serie de definiciones puntuales.

La contabilidad de costos es el área de la contabilidad que comprende la acumulación, registro e información correspondiente a la situación financiera de los resultados y el costo de producción, además del análisis e interpretación de los costos de producción (Balanda, 2005).

Al referirse puntualmente a costos, Fernández Güereña (2012) indica que el costo es la expresión cuantitativa monetaria de todo esfuerzo, sacrificio o utilización de un factor económico que da lugar a la creación de un ingreso, o por lo menos, de una expectativa de ingresos futuros. Por otra parte, Yardin (2012) afirma que un costo es el sacrificio económico inherente a una acción con vistas a la creación de valor.

Al pretender resumir la definición de la palabra o término puede generalizarse afirmando que será un sacrificio o recurso consumido para obtener un bien, un servicio o lograr un objetivo (Horngren, 2012).

Cabe hacer una aclaración y diferenciar costos de gastos, si bien ambos términos hacen referencia a una erogación, como se pudo determinar por las definiciones previamente citadas, el costo se relaciona con la posibilidad de la obtención de un beneficio, mientras que los gastos, son desembolsos indispensables para el funcionamiento de la empresa, es decir, constituyen aquellas salidas de fondos necesarias para el desarrollo de las actividades que permitan, finalmente, obtener bienes y / o servicios. Esto indica que el mismo va a ser reconocido en el Estado de Resultados, dado que se consume de forma inmediata después de generado (Torres Salinas, 2010).

Respecto al tema de la gestión de costos, Guzman (2014) considera la gestión de los costos como aquel que involucra todos los procesos necesarios para la estimación, presupuestario, y control de los costos del proyecto, y que este se encuentre dentro del presupuesto aprobado. Valenzuela (2008), menciona que la gestión de costos implica manejar efectivamente el costo, y que por lo tanto se hace necesario hacer una planificación de los recursos involucrados para dicho fin, estimar el costo de uso, a su vez manejar la tesorería y no menos importante realizar un efectivo control de las variaciones que se presenten en los desembolsos del presupuesto, teniendo en cuenta que la administración de los costos es de vital importancia para cualquier organización,

y representa una estrategia financiera que se debe tener muy presente en el desarrollo de cualquier empresa.

Dentro de la administración de costos según explican los autores Rivera, Rodríguez, Quispe, Cruz, Coapaza (2013) es importante tener en cuenta 3 puntos:

*Estimación de costos:* Desarrollar una aproximación de los costos de los recursos necesarios para complementar las actividades del proyecto.

*Presupuestar los Costos:* Sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo a fin de establecer una línea base de costo.

*Controlar los Costos:* Influir sobre los factores que crean variaciones del costo y controlar los cambios en el presupuesto del proyecto.

Al referirse a la gestión estratégica de costos Molina (2013) expresa que la forma más útil de analizar costos es en función de las diferentes etapas de la totalidad de la cadena de valores de la cual la compañía forma parte. Con un enfoque muy marcado hacia lo externo. El valor agregado se considera como un concepto fuertemente limitado. También indica que el diseño de los sistemas de costos cambia sustancialmente según el posicionamiento estratégico básico que tenga la compañía.

La clasificación funcional de los costos tiene directa vinculación con la creación de los llamados centros de costos sean sectores reales o teóricos concebidos para ser receptores de costos.

*Costos de Producción:* son los costos que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados: se clasifican en Material Directo, Mano de Obra Directa, CIF.

*Costos de Distribución:* son los que se generan por llevar el producto o servicio hasta el consumidor final.

*Costos de Administración:* son los generados en las áreas administrativas de la empresa. Se denominan Gastos.

*Costos de financiamiento:* son los que se generan por el uso de recursos de capital (Pillasagua, Ponce Cedeño, Merino Murillo, & Garcia Ponce, 2018).

El costeo basado en actividades (método ABC) representa un intento de solución para el problema de lograr una imputación precisa de los costos indirectos de fabricación a los productos/servicios. A partir de que las empresas notan que los sistemas de costeo tradicionales no le brindaban información correcta para la gestión,

debido a los prorrateos y la distorsión por utilizar una sola base de asignación, es que surge el modelo, parte del supuesto que las causas que generan los costos son las actividades y no los productos, y que éstos consumen aquéllas, siendo entonces las mismas el factor vinculante con la producción. (Vanden Panhuysen, 2019).

Según Cuervo Tafur (2013) el sistema ABC se basa en la agrupación de centros de costos que conforman una secuencia de valor de productos y servicios de la actividad productiva de la empresa, el ABC se basa en el principio que dice que la actividad es la generadora de costos y que los productos consumen actividades , afirma que los productos generan actividades y las actividades consumen costos.

Respecto a este sistema Serrano Cobos (2019) aclara que el mismo es un sistema gerencial y no un sistema contable, donde los recursos son consumidos por las actividades, estas a su vez son consumidas por los objetos de costos, y muestra la empresa como un conjunto de actividades. Por lo que es una metodología que asigna costos a los productos o servicios con base en el consumo de actividades.

Por lo expuesto según los diferentes autores el sistema de costeo por actividades no afecta la estructura orgánica de tipo funcional, ABC gestiona las actividades y éstas se ordenan horizontalmente a través de la organización. Además sirve eficientemente para obtener información sobre procesos y actividades mejorando la eficiencia de operaciones y facilita el flujo de información.

## **Diagnostico y discusión**

### *Declaración del problema abordado.*

La gestión de costos define los distintos componentes en la cadena de valor, que sirve para corregir las direcciones internas de la empresa y maquinarse sobre el entorno externo.

A partir del análisis realizado, se puede apreciar que la empresa evidencia debilidades a partir de un contexto de incertidumbre, por lo que conocer los costos se convierte en un elemento clave en la gestión estratégica. Tarjeta Naranja es una empresa de gran magnitud, cuya vocación es estar cerca de la gente, ofrecer la mejor atención y calidad a sus clientes, para lograr tales metas incurre en gastos, pero actualmente el principal problema detectado es que los costos se calculan y agrupan según principios contables, clasificados simplemente por funciones.

Dado que las áreas de Naranja, pocas veces abarcan un sólo servicio ofrecido y el entorno inestable ha generado un escenario en el que los costos indirectos son muy importantes. En este contexto, los sistemas tradicionales de costeo como el que actualmente utiliza Tarjeta Naranja presenta dificultades para analizar las actividades dentro de un área en particular e identificar el factor que origina el costo, ya que éste se deriva de los servicios/productos o clientes.

### *Justificación de la relevancia del problema*

Posterior al diagnóstico y evolución del actual proceso de costeo de Tarjeta Naranja, el cual se podría denominar “clásico”, se identificó que la raíz principal del problema radica en la incertidumbre de los costos aplicados a cada servicio o producto ofrecido, junto con la poca certeza en la distribución de los recursos empleados en cada uno de ellos.

Tarjeta Naranja es una empresa líder, que basa su estrategia corporativa en la mejor experiencia que pueda vivir el cliente. Para lograr este fin estratégico pone en marcha constantes actividades tendientes a su cumplimiento, entre ellas el control de gastos, para ello es indispensable conocer no sólo los insumos y los recursos que requiere el producto o servicio, sino también las áreas relacionadas con ello y las actividades que se involucran. Se considera que al modelo de sistema de costos ABC como el más adecuado para ser utilizado en el costeo una empresa del tipo tarjeta de

crédito, ya que las entidades financieras manejan alta gama de productos con procesos de fabricación diferentes y en sus productos es difícil conocer la proporción de costos indirectos, tienen altos niveles de gastos estructurales y tienen grandes cambios estratégicos y organizativos debido a su tamaño. Las entidades financieras están dentro de un mercado con fuertes presiones en los precios, y este método les permite conocer exactamente, o con mayor precisión, el costo del producto.

#### *Conclusión diagnóstica.*

La incertidumbre detectada como principal problema, derivada del actual modo de clasificar los costos será revertida al implementar el sistema de costeo por actividades propuesto en el presente trabajo.

Este sistema, permitirá conocer de manera fehaciente el costo de los servicios que Naranja presta, incorporando una importante herramienta que facilite la planificación y el control, permitirá también medir su desempeño y el impacto de las medidas adoptadas por sus dirigentes. En este contexto, se considera que la adopción de un sistema de costeo por actividades permitirá también mejorar el control de los gastos y por consiguiente la rentabilidad de Naranja ya que existe la necesidad de controlar adecuadamente los recursos, y que de no poseer un sistema de costos adecuado, no permitirá tomar decisiones acertadas que brinden una eficiente medición del rendimiento en las actividades de la organización, por ende, no se podrán alcanzar los objetivos.

## Plan de Implementación

### *Objetivos*

#### *Objetivo general*

Diseñar un modelo de gestión estratégica de costos para Tarjeta Naranja S.A., para ser aplicada durante el primer semestre del año 2021.

#### *Objetivos específicos*

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa, a través del análisis FODA, PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter.
- Realizar un diagnóstico de costos con la identificación de los elementos de costos a tratar.
- Plantear la propuesta de un sistema de costeo basado en actividades.

### *Alcances y limitaciones*

#### *Alcance de contenido.*

En este trabajo final de grado se propone el diseño y la implementación de sistema de costeo basado en actividades como herramienta de gestión estratégica que sirva de apoyo y control de los gastos incurridos por Tarjeta Naranja.

#### *Alcance geográfico.*

El presente se realiza para Tarjeta Naranja, empresa financiera ubicada en la Capital de la Provincia de Córdoba.

#### *Alcance temporal.*

La propuesta comprende un periodo de 3 meses abarcando el tercer trimestre del año 2021.

#### *Universo.*

El proyecto involucra a todas las áreas e integrantes de Tarjea Naranja.

### *Limitaciones.*

La elaboración solo se limita a generar una propuesta hipotética de asignación de costos basada en actividades, para lo cual se tomaron solo datos históricos del balance 2019, siendo la limitación el acceso a detalles más precisos para asignar los costos.

### *Recursos involucrados.*

Para el desarrollo e implementación de la propuesta del nuevo sistema de costeo, se necesitará de recursos, ya que requerirá la utilización de computadoras, planillas Excel, lapiceras, cuadernos, impresoras, hojas, al menos el último balance, detalle de horas trabajadas, gastos, facturas de compra y de servicios.

La implementación de esta propuesta deberá estar a cargo de un contador matriculado, ya que es quien posee conocimientos más acabados sobre el tema, sus honorarios se estiman según lo estipula su respectivo Consejo Profesional, en este caso el Consejo de Entre Ríos estipula un costo de \$2652 el Mercu (Anexo 2), estimándose entonces 40 mercus representando un total de \$106.080.

Se estima entonces un desembolso total inicial de tal monto, ya que todos los demás elementos se encuentran ya a disposición. Luego, el costo de mantenimiento y control se calcula en \$ 26.520.

### *Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación*

La implementación del costeo ABC se hará básicamente con las siguientes etapas básicas:

*1. Como primer paso se encuentra la identificación de los recursos:* Lo que se deberá realizar es un acabado análisis de los diferentes elementos que hacen al costo total de los productos, para poder de esta manera identificar los costos, con un análisis exhaustivo de los mismos. Los costos de los recursos son capturados a través del registro contable de las transacciones, donde se encuentra la información financiera acerca de los recursos que utiliza la empresa. Ahí se encuentra la información sobre cuánto pago por las diferentes partidas sueldos, depreciaciones, impuestos, etc. En él está una fuente de datos para el diseño del sistema ABC, sin embargo dicha información está usualmente organizada alrededor del tipo de gasto y no por las actividades y acumulados por períodos de tiempo que no son consistentes con los ciclos de vida económicos, para solucionar este inconveniente se deberán agrupar varias cuentas



relacionadas que puedan asignarse a las actividades en la misma forma. Por ejemplo, para altas de tarjetas de crédito (tomando datos de balance) se tendrán:

Tabla 3  
Identificación de recursos

Insumo	Monto	Material directo	CIF
Plástico	x		x
Sellos	y	y	
Packaging	z	z	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 4  
Identificación de recursos en mano de obra

costo	Valor	MOD	CIF
Asesor comercial	a		a
Recepcionista comercial	b		b
Analista de crédito	c		c
Empleado administrativo	d		d
Empleado call center	e		e

Fuente. Elaboración propia.

En esta tarea de deberá determinar junto con la nomina de empleados y sus recibos quienes son los afectados al proceso de alta de una tarjeta nueva.

Tabla 5  
Costos indirectos de fabricación

costo	Valor	MOD	CIF
Servicios varios (luz, agua, gas, etc)	f		f
Seguros	g	g	
maquinarias	h		h
depreciación	i		i

Fuente. Elaboración propia.

Identificados los recursos de deberá realizar la distribución de los costos estimados de producción como: materiales, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación utilizados en la emisión de una tarjeta de crédito.

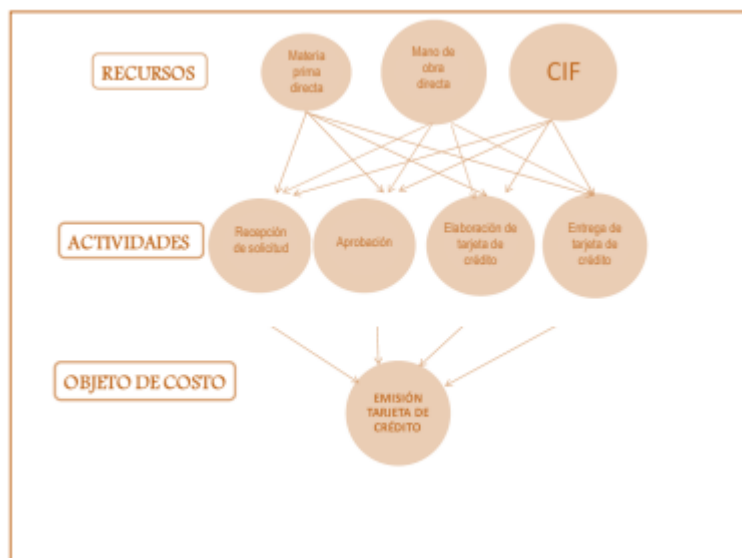
*2. Diagnóstico preliminar, cuyo principal objetivo es identificar las necesidades de información de costos que tiene la organización (los Objetos de Costo).*

La definición de los objetos de costo, será definida por los objetivos a costear, ya sean los productos, procesos, canales de venta, segmento de clientes, etc. Una vez definidos los objetos de costo, se deben mapear las actividades necesarias para desarrollar cada uno de los objeto de costos, este punto de la selección de los objetos de

costo debe hacerse con la Dirección de la empresa, ya que son quienes ayudarán a determinar qué información es la más importante para su toma de decisiones.

Siguiendo el ejemplo del alta de una tarjeta, el proceso de emitir una TC está compuesto por un grupo de actividades, que se pueden identificar más fácilmente al elaborar un diagrama de flujo como una herramienta de examen, se tendrá:

Figura 3.  
Procedimiento ABC de ejemplo.



Fuente. Elaboración propia.

Tabla 6  
Distribución de actividades y costos

Recepción	\$	Aprobación	\$	Elaboración	\$	Entrega	\$
Empelado recepcionista del pedido		Analista de crédito		Plástico	x	Correo	
Recepcionista comercial				Sellos	y		
Asesor comercial				Packaging	z		
				MO dedicada a la fabricación			
				Maquinarias			
				Depreciación de maquinarias			

### 3. Identificación, análisis y la clasificación de sus actividades.

En este punto es requerida de la colaboración de todos los sectores de la empresa, aquí se requiere que todos aporten para responder ¿qué actividades se están

realizando? Cada departamento en este proceso determinará las actividades más importantes. Aquí las actividades luego se agruparán por tareas o microactividades que la componen, por ejemplo la actividad “apertura de tarjeta” se compone de las tareas recepción de documentación del cliente, analizar su integridad y veracidad de datos del cliente, ingresar información al sistema, analizar bases crediticias e información de mercado, etc. Cabe mencionar que se recomienda crear un tipo plan de cuentas pero de actividades, en el que se defina para cada una de ellas que tareas están incluidas dentro de esa actividad, lo cual permitirá analizar evitar errores de comprensión e imputación.

*4. Análisis de la información de los recursos de la compañía y determinar los drivers o inductores de costos.*

Los inductores, miden la frecuencia o intensidad de la demanda de una actividad por un objeto de costo. Dado que existe una gran cantidad de drivers que pueden ser atribuidos a una actividad; se torna clave que la dirección indique que quiere atribuirle a cada una. Siguiendo el ejemplo:

Tabla 3.

*Ejemplo alternativas de indicadores*

Centro de actividad: Emisión de tarjeta	Indicador
Recepción de solicitud	Cantidad de Tarjetas emitidas
Aprobación	Cantidad de Tarjetas emitidas
Elaboración	Cantidad de Tarjetas emitidas
Entrega	Cantidad de Tarjetas emitidas

Fuente. Elaboración propia.

Gráficamente, hasta este punto el proceso sería así:

*5. Asignar los costos a las actividades.*

En base el punto anterior se toma el total de recursos y según el inductor se asigna a cada actividad que conforma el objeto de costo. El modelo ABC considera que los CIF no son asignables con base en los productos, sino en las actividades que se realizan para fabricar productos, en este caso las actividades para emitir una tarjeta.

En este punto las actividades relacionadas con el proceso productivo deben agregar valor al producto, en caso contrario, y siempre y cuando sea posible, se deben suprimir, para este caso se deberían eliminar algunos recursos planteados presentarían más un gasto que costo del proceso propiamente dicho, los mismos serían el

repcionista comercia, empleado administrativo, empleado de call center y correo, ya que estos no generan valor agregado al producto, sino por el contrario, estos recursos están representando un mayor valor en el costo de emisión de la tarjeta de crédito con esto, se eliminaría la actividad planteada como entrega, al realizar estas eliminaciones, el método aplicado de costos ABC reduciría el costo de la emisión de las tarjetas de crédito, mostrando algo que actualmente la empresa no posee que es determinación de costos más precisos.

Cabe aclarar que se tomo un ejemplo simple, dada la restricción al acceso a la información, dado que se torna imposible hacer un flujograma de las actividades de la compañía que permita determinar las actividad mas precisas. Se desarrollo el ejemplo como algo más reconocido y simplificando su secuencia.

#### 6. Control y ajustes posteriores

Para un optimo funcionamiento del sistema se requerirá que se realicen ajustes y controles, en primer instancia frecuentes al menos 1 vez por semana, para ir espaciándolas posteriormente a mensual y trimestral. Dada la inflación de nuestro país para tener información fiable de costos se recomienda no dejar pasar más tiempo para controlar y actualizar.

El diagrama de actividades propuestas se expone a continuación:

Figura 4.

*Diagrama de Gantt de las actividades propuestas.*

Actividades/Meses	jul-21	ago-21	sep-21
Actividad 1	[Barra azul que cubre julio, agosto y septiembre]		
Actividad 2	[Barra azul que cubre julio]	[Barra azul que cubre agosto]	
Actividad 3	[Barra azul que cubre julio]	[Barra azul que cubre agosto]	[Barra azul que cubre septiembre]
Actividad 4		[Barra azul que cubre agosto]	[Barra azul que cubre septiembre]
Actividad 5		[Barra azul que cubre agosto]	[Barra azul que cubre septiembre]
Actividad 6			[Barra azul que cubre septiembre]

Fuente. Elaboración propia.

#### *Propuesta de medición y/o evaluación*

Resulta necesario comenzar este apartado con una aclaración importante, para medir el impacto de la propuesta en términos generales se propone el uso del ratio

Retorno de la Inversión (ROI) con el que se demostrará la efectividad de la propuesta realizada, sin embargo, se agrega a modo de complemento un plan de medición diseñado para controlar el cumplimiento de que el sistema de costeo se mantenga en el tiempo.

1) ROI: Aumento de la rentabilidad– Costo de la implementación \*100

$$\frac{\text{Costo de la implementación}}{\text{Costo de la implementación}}$$

2) Análisis de la rentabilidad, verificar este ratio antes y después de la propuesta, para control si dicho índice aumento, en este caso la propuesta se considera que cumplió su objetivo. Para hacer este ratio aun mas relevante se pueden proponer meta a alcanzar, por ejemplo: generar una aumento de la rentabilidad del x% y posteriormente controla su cumplimiento o no.

3) La medición de la permanencia y uso del sistema de costeo se efectuara una vez implementado, a través de encuestas y/o entrevistas a los usuarios internos de tal información a fin de corroborar si este objetivo se cumplió, la misma se hará en todos los niveles de la misma a través de *google form* :

Acción medible		SI	NO	Observación
<b>Relevamiento de datos</b>	Resulta mas fácil su recolección			
<b>Utilización</b>	Resulta más práctico su uso			
	Redujo labor su utilización			
	Existe inconvenientes en su uso y aplicación			Cuáles?
<b>Información</b>	Se obtiene información oportuna			
	Se obtiene información relevante			
	La información es más fluida			
<b>Agregue información u opinión que considere relevante</b>				

Los datos se procesarán a fin de tomarlos como retroalimentación de sus usuarios, y actuar para mejoras.

c) Reducción de costos, la idea es a través del sistema eliminar cosas innecesarios, por lo que otro punto a evaluar es si de esta forma se reducen los mismos, por lo que posterior a la implementación se deberán comparar los montos y así determinar si aumentaron o disminuyeron.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Al concluir con el presente trabajo se puede afirmar que es posible implementar un sistema de costeo ABC en Tarjeta Naranja, considerando la ambición de los responsables de la empresa en la búsqueda de mejora continua y la alta calidad que mantiene como eje de su funcionamiento y premisa en su crecimiento.

Habiendo estudiado la empresa en los capítulos de diagnóstico se determinó que el modelo de sistema de costos ABC es el más adecuado para su actividad.

Dado que la empresa es una financiera, maneja una alta gama de productos con procesos diferentes lo que genera una dificultad para conocer la proporción de costos indirectos, tienen altos niveles de gastos estructurales, además tiene grandes cambios estratégicos y organizativos debido a su tamaño.

Tarjeta Naranja está inmersa en un mercado con fuertes presiones en los precios, y este método les permite conocer exactamente, o con mayor precisión, el costo del producto.

Para demostrar lo dicho, se tomó a modo de ejemplo solo una de las actividades de la empresa que sin lugar a dudas es la más común, emisión del plástico.

Dada la limitación en el acceso a la firma que permitan armar flujogramas de actividades para que estas sean más precisas y se le pueda asignar número, solo se desarrolló el ejemplo desde un punto de vista cualitativo, en el que se determinaron las actividades relacionadas con el proceso productivo, tomando solo aquellas que agregan valor al producto, y suprimiendo las que no, posteriormente se determinan y asignan los costos según lo expuesto en el marco teórico desarrollado, cabe aclarar que no se debe tomar el sistema de costos ABC, como una medida de reducción de costos bajo la eliminación de manera arbitraria de actividades, sino como un modelo de optimización de ellos.

Ante este simple ejemplo quedo en claro que el sistema genera un impacto positivo permitiendo visualizar mejor el cálculo de los costos y establecer pérdidas o ganancias ocultas.

Tarjeta Naranja tiene una ventaja como empresa, tiene en claro su cadena de valor y bajo este concepto resulta aun más fácil la implementación, ya que se podría adecuar el sistema ABC ya que bajo esta visión se permitiría conocer los recursos que se consumen, evaluar cuáles generan valor para el cliente y para la empresa y cuáles no,

y así disponer de esta información para la toma de decisiones, con la consecuente mejora de procesos.

Para lograr que el sistema funcione es imprescindible el compromiso de la alta gerencia, como así también ejecutar las capacitaciones que sean necesarias para lograr su correcto funcionamiento a todos los colaboradores, dando mayor importancia al grupo que estará a cargo de su implementación y control.

Se recomienda acompañar la implementación con un *soft* que deberá seguir la metodología del ABC en el sentido de que los recursos sean asignados a las actividades y las actividades asignadas a los objetos de costo, las actividades deberán poder asignadas directamente a los objetos de costo a través de sus propios inductores, dado que el modelo debe reflejar lo que está sucediendo en la organización y proporcionar el detalle necesario para asegurar la total transparencia de los resultados, esto no solo facilitaría el trabajo sino que ahorra tiempo evitado trasladar información contable al sistema de costeo.

Se recomienda finalmente comenzar la implementación en un área a modo de prueba piloto, para logrará visualizar de manera más rápida y precisa las necesidades y actuar en las medidas correctivas, para luego ir expandiendo su uso hacia toda la compañía.

## Bibliografía

- Banco Central de la Republica Argentina. (2021). *Comunicación 7198*. Buenos Aires: Banco Central de la Republica Argentina.
- Cuervo Tafur (2013). *Costeo Basado en actividades ABC: gestión basada en actividades*. Ecoe Ediciones. Bogotá.
- Fernández Güereña, L. «Algunas reflexiones sobre cuestiones terminológicas de costos: “costos” y “gastos”.» 2012. <https://www.iapuco.org.ar/trabajos/2012-jujuy/18.pdf>.
- Herrera Unaicho, C., & Sevilla Lomas, K. (2018). *Optimización de los procesos para la reduccion de costos en la empresa de servicios G&S Ingenieria Ci. Ltda*. Latacunga, Ecuador.: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Horngren, Datar, Rajan. *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* . Mexico: Pearson, 2012.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 59*. Buenos Aires, Argentina.: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).
- Licera, G. (2015). *Gerencia estratégica de costos* . Villa Maria,Cordoba, Argentina.: Universidad Nacional de Villa María.
- Meaños, F. (14 de Marzo de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/03/14/efecto-pandemia-la-argentina-es-uno-de-los-paises-que-mas-redujo-el-uso-de-efectivo-aunque-se-mantiene-entre-los-mas-altos/>
- Molina, O. (2013). Análisis y Gestión Estratégica de Costos. *Departamento de Contabilidad y Finanzas* , 4.
- Pillasagua, A., Ponce Cedeño, O., Merino Murillo, J., & Garcia Ponce, T. (2018). *Sistema de Costo*. Alicante: Area de Innovacion y desarrollo .
- Rojas Lopez, M., Valencia Corrales, M., & Cuartas Parra, D. (2017). *Optimización racional de costos*. Medellin, Colombia.: Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia.



Serrano Cobos (2019). *Optimización de la cadena logística*. Editorial Elerring S.L.Barcelona.

Torres Salinas. *Contabilidad de Costos*. Mexico: Mc Graw Hill, 2010.

Vanden Panhuysen, G. (2019). *Sistema de Costeo*. Lima: Ilumno.

Valenzuela, E. (6 de Agosto de 2008). *Gerencia de Proyectos*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de [blogspot.com: http://gerenciadeproyectos88.blogspot.com/2008/08/gestion-de-costos.html](http://gerenciadeproyectos88.blogspot.com/2008/08/gestion-de-costos.html)

Yardin, A. *El análisis marginal*. Buenos Aires: Buyatti, 2012.

## Anexos

### Anexo I. Notas de los estados contables.

#### NOTA 7 – INGRESOS POR SERVICIOS

	31.03.2020	31.03.2019
	En miles de pesos	
Comisión por mantenimiento de cuenta	2.171.937	2.096.961
Aranceles	1.006.073	1.127.129
Ingresos cartera de terceros administrada	20.710	23.243
Comisión por renovación	339.002	256.012
Otros ingresos por servicios	749.723	976.711
<b>Total</b>	<b>4.287.445</b>	<b>4.480.056</b>

#### NOTA 8 – EGRESOS DIRECTOS POR SERVICIOS

	31.03.2020	31.03.2019
	En miles de pesos	
Impresiones y gastos de distribución	(96.284)	(113.840)
Gastos por servicios call center	(176.111)	(89.623)
Aperturas	(22.345)	(30.257)
Promociones especiales	(28.065)	(17.864)
Otros egresos por servicios	(180.522)	(170.031)
Gastos por canal de venta telefónica	(21.904)	(81.903)
<b>Total</b>	<b>(525.231)</b>	<b>(503.518)</b>

#### NOTA 9 – INGRESOS POR FINANCIACIÓN

	31.03.2020	31.03.2019
	En miles de pesos	
Intereses comercios amigos	1.349.224	1.586.962
Intereses financiación tarjetas de crédito	2.146.074	3.188.358
Intereses préstamos personales	380.086	476.404
Intereses compensatorios	652.566	917.289
Intereses punitivos	320.985	448.837
Ingresos juicios	2.296	9.452
Diferencia de cambio	188.098	-
<b>Total</b>	<b>5.039.329</b>	<b>6.627.302</b>

#### NOTA 10 – EGRESOS POR FINANCIACIÓN

	31.03.2020	31.03.2019
	En miles de pesos	
Intereses obligaciones negociables	(1.011.733)	(2.707.903)
Intereses bancarios y financieros	(322.153)	(287.503)
Impuesto a los débitos y créditos	(9.920)	(27.904)
Diferencia de cambio	-	(15.170)
Otros egresos por financiación	(408)	(11.274)
Arrendamiento financiero	(6.442)	-
<b>Total</b>	<b>(1.350.656)</b>	<b>(3.049.754)</b>

#### NOTA 11 – RESULTADO NETO POR INVERSIONES TRANSITORIAS

	31.03.2020	31.03.2019
	En miles de pesos	
Intereses plazos fijos	2.981	85.212
Intereses títulos públicos	667.948	25.603
Resultado fondos comunes de inversión	363.232	499.028
<b>Total</b>	<b>1.034.161</b>	<b>609.843</b>

#### NOTA 12 – CARGOS POR INCOBRABILIDAD

	31.03.2020	31.03.2019
	En miles de pesos	
Cargo por incobrabilidad	(1.220.134)	(2.100.117)
Recupero de deudores incobrables	10.366	59.984
<b>Total</b>	<b>(1.209.768)</b>	<b>(2.040.133)</b>

#### NOTA 13 – GASTOS DE PERSONAL

	31.03.2020	31.03.2019
	En miles de pesos	
Sueldos y cargas sociales	(1.150.507)	(1.198.126)
Gratificaciones al personal	(195.173)	(157.768)
Movilidad y viáticos	(18.577)	(15.982)
Otros gastos de personal	(87.186)	(93.668)
<b>Total</b>	<b>(1.451.443)</b>	<b>(1.465.544)</b>

**NOTA 14 – IMPUESTOS Y TASAS**

	31.03.2020	31.03.2019
	En miles de pesos	
Impuesto sobre los ingresos brutos	(622.160)	(804.357)
Impuestos sobre débitos y créditos	(178.175)	(193.358)
Tasa comercio e industria	(277.899)	(235.026)
Otros impuestos, tasas y contribuciones	(53.550)	(24.349)
<b>Total</b>	<b>(1.131.784)</b>	<b>(1.257.090)</b>

**NOTA 15 – GASTOS DE PUBLICIDAD**

	31.03.2020	31.03.2019
	En miles de pesos	
Publicidad nacional	(88.295)	(96.753)
Publicidad en comercios	(4.628)	(2.138)
Publicidad regional	(14.138)	(15.631)
<b>Total</b>	<b>(107.061)</b>	<b>(114.522)</b>

**NOTA 16 – DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES**

	31.03.2020	31.03.2019
	En miles de pesos	
Depreciación de activos fijos (Nota 25)	(197.797)	(193.393)
Amortización de activos intangibles (Nota 26)	(159.165)	(96.365)
<b>Total</b>	<b>(356.962)</b>	<b>(289.758)</b>

**NOTA 17 – OTROS EGRESOS OPERATIVOS**

	31.03.2020	31.03.2019
	En miles de pesos	
Alquileres	(40.927)	(21.237)
Correo	(14.108)	(9.203)
Donaciones	(570)	(954)
Energía eléctrica, gas y comunicaciones	(94.898)	(99.820)
Gastos bancarios y financieros	(45.968)	(53.781)
Gastos de recaudación y cobranzas	(346.392)	(325.964)
Gastos de informes comerciales y gestión de mora	(123.958)	(212.647)
Honorarios de directores y síndicos	(13.403)	(937)
Honorarios de terceros	(305.402)	(233.968)
Seguros y seguridad	(110.397)	(140.589)
Útiles y papelería	(22.125)	(24.430)
Mantenimiento de equipos e inmuebles	(85.074)	(42.995)
Gastos de limpieza	(26.878)	(29.575)
Otros egresos	(162.780)	(110.836)
<b>Total</b>	<b>(1.372.880)</b>	<b>(1.306.936)</b>

**NOTA 18 – RESULTADO DE INVERSIONES EN ASOCIADAS Y OTRAS SOCIEDADES**

	31.03.2020	31.03.2019
	En miles de pesos	
Resultado inversión Cobranzas Regionales S.A.	(477)	(544)
<b>Total</b>	<b>(477)</b>	<b>(544)</b>

*Anexo 2. Honorarios Consejo Entre Rios.*



**Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos**  
**HONORARIOS MINIMOS SUGERIDOS - MAYO 2021**

**VALOR INDICE MERCU - NIVELES DE COMPLEJIDAD DEL TRABAJO**

**\$ 1.326**

Niveles de complejidad del trabajo

Indice de reajuste de honorarios

Nivel 1	1
Nivel 2	1,5
Nivel 3	2

**Observaciones:**

- Los factores que pueden incrementar el trabajo, dependen de las características de la empresa, del cliente, del sindicato al que correspondan y particularidades del caso.

- Hasta tanto no se de por finalizado el Nuevo Sistema de Honorarios, el indice incrementador (según la complejidad de las tareas a realizar) se utilizara a criterio del profesional, en relación a otros trabajos y características propias de las tareas a desarrollar.

- Estos Honorarios en NINGUNA alternativa incluyen gastos de sellados, certificaciones y/o intervención de otros profesionales y otros gastos necesarios para llevar adelante el trabajo.