

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Empresa Tarjeta Naranja

Optimización de estructura de costos

**Análisis de factibilidad y conveniencia de implementación de Sistema de
Costos por Actividades en Tarjeta Naranja S.A.**

*Analysis of the feasibility and convenience of implementing the Activity Cost
System at Tarjeta Naranja S.A.*

Autor: Daiana Sabrina Detona

DNI: 36.733.087

Legajo: VCPB 29199

Carrera de Contador Público

Tutor: Favio D'Ercole

Río Grande, Provincia de Tierra del Fuego A.I.A.S.

Argentina, julio 2021

Resumen

El presente trabajo, corresponde a un Trabajo Final de Grado para la carrera de Contador Público. La empresa seleccionada en la cual se basa el presente Reporte de Caso, Tarjeta Naranja, una Sociedad Anónima, cuya actividad principal consiste en financiar compras que efectúen consumidores finales en los *Comercios Amigos* que tengan firmado convenio con la empresa.

El objeto de estudio del trabajo es analizar cuál es la estructura de costos adecuada que servirá para optimizar los resultados económicos de la empresa aportando la solidez necesaria para desarrollar sus actividades, reduciendo los riesgos producidos por el desequilibrio en la balanza de ingresos y costos en la operatoria habitual.

A partir del desarrollo del trabajo se propondrá diagramar la implementación de un sistema de costos basado en actividades, desarrollando la planificación para su correcta aplicación, con el fin de que Tarjeta Naranja disponga de una herramienta que le permita identificar los costos de las actividades, para tener un control sobre las erogaciones de su operatoria real y así poder tomar decisiones oportunas para optimizar la asignación de recursos del ente.

Palabras claves: Estructura de costos, Optimización, Costos por actividad, Asignación de recursos.

Abstract

This work corresponds to a Final Degree Project for the Public Accountant career. The selected company on which this report is based on Tarjeta Naranja, a Public Limited Company, whose main activity consists of financing purchases made by end consumers in Friendly Shops that have signed an agreement with the company.

The object of study of the work is to analyze what is the appropriate cost structure that will serve to optimize the economic results of the company, providing the necessary strength to develop its activities, reducing the risks produced by the imbalance in the balance of income and costs in the usual operative.

From the development of the work, it will be proposed to diagram the implementation of a cost system based on activities, developing the planning for its correct application, so that Tarjeta Naranja has a tool that allows it to identify the costs of the activities, to have control over the expenses of its real operations and thus be able to make timely decisions to optimize the allocation of resources of the entity.

Keywords: Cost structure, Optimization, Costs by activity, Resource allocation.

Índice

Abstract.....	2
Índice	3
Introducción.....	5
Análisis de situación	8
Análisis Pestel.....	8
• Factores Económicos	8
• Factores Políticos.....	9
• Factores Legales	9
• Factores Sociales	10
• Factores Ambientales	10
• Factores Tecnológicos	11
Las 5 Fuerzas de Porter.....	12
• Rivalidad entre competidores:	12
• Amenaza de entrada de nuevos competidores:.....	12
• Amenaza de ingresos de productos/servicios sustitutos:.....	12
• Poder de negociación de los proveedores:.....	12
• Poder de negociación de los consumidores:.....	13
Diagnóstico organizacional	13
Análisis FODA	13
Análisis de composición y tendencia de los Estados Contables.....	14
Marco Teórico	16
La estructura de costos como una necesidad	16
Los beneficios de disponer de una estructura de costos adecuada	16

Consideraciones para la selección de una estructura de costos	17
Diferencias entre sistemas de costos tradicional y ABC	17
Diagnóstico y discusión	19
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos	21
Alcance y Limitación.....	21
Recursos necesarios	22
Acciones Específicas	22
<i>Propuesta de Medición y Evaluación</i>	27
Conclusiones y Recomendaciones.....	28
Conclusiones.....	28
Recomendaciones	28
Bibliografía	29

Introducción

Tarjeta Naranja es una empresa Argentina perteneciente al rubro financiero, si bien la historia del grupo inicia con la fundación de la casa de deportes Salto 96 en 1969, se consolidó como tarjeta de crédito en el año 1985 en Córdoba, con un criterio de tarjeta local. En 1995 Banco Galicia accede como accionista de la firma, lo cual activa una expansión a todas las regiones del país, ampliando la oferta de planes y los beneficios para sus titulares. Entre 1998 y 2005 concretaron una alianza con Visa, lo cual permitió a sus titulares el poder usarla en todo el mundo. Luego de ello, lograron formalizar una alianza con MasterCard y American Express, potenciando más aún su crecimiento.

En el año 2017, Tarjeta Naranja cambió la identidad de la empresa, pasando a llamarse simplemente Naranja, con el objeto de dar a conocer al mercado el porfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital. Para el año 2019, se constituyeron como un ecosistema de productos y servicios internacionales gracias al fortalecimiento de su negocio digital por medio de sus Sucursales del Futuro y Naranja X, su Fintech, dando un brinco al futuro de los nuevos negocios digitales.

Tarjeta Naranja está en cada una de las provincias de Argentina, cuenta con 202 sucursales, las cuales están compuestas por 154 sucursales comunes, 22 mini unidades de negocios, 20 receptorías, 4 stands y 2 locales para operaciones virtuales. La empresa se encuentra entre las 3 tarjetas más significativas de Argentina en términos de facturación, con \$ 5.700 millones en 2014, representando un 10% del total del rubro.

La compañía destina una parte importante de sus recursos tanto financieros, tecnológicos como capital humano en brindar una experiencia diferenciada a sus clientes, fortaleciendo el vínculo a través de la creación del valor, estando al tanto de sus necesidades y los riesgos que implican para brindar soluciones adecuadas. También destina una significativa parte de esos recursos en el desarrollo de sus colaboradores, tanto en apoyar su formación profesional como en forjar un ambiente de trabajo sano y seguro.

Si bien la organización invierte fuertemente en crear buenas relaciones con sus clientes y empleados a largo plazo, resulta necesario sustentar estas iniciativas en una estructura de costos sólida que permita mantener la rentabilidad en el tiempo para lograr un crecimiento sustentable. El inconveniente con la situación actual radica en la reducción de los ingresos por servicios y por financiación en los últimos 4 períodos, de los cuales en el último período los

ingresos operativos de la compañía se redujeron en mayor medida que sus egresos operativos, modificando la relación que mantenían en años anteriores.

Según indican Otalora Beltrán, Escobar Castillo y Borda Viloría (2016), para servir de apoyo a la consecución de los objetivos planteados para los cuales fue creada una organización, la contabilidad de gestión emplea la información generada por distintos subsistemas que integran el sistema contable, entre los cuales la contabilidad de costos le permite efectuar estimaciones, planear y controlar las operaciones que desarrolla.

Para Castro Barrera (2017) a menor tamaño organizacional se presentan mayores dificultades básicas como la ausencia de elementos que componen un sistema de costos e indica que las falencias detectadas con mayor frecuencia son: la inexistencia de centros de costos y áreas de responsabilidad, la falta de asociación de ingresos con costos, la información estadística imprecisa, la información de costos conocida por la gerencia que no se transmite a otros centros de responsabilidad, las inconsistencias en los registros contables y la poca diferenciación entre costos y gastos. Asimismo, hace referencia que en las pymes de servicios la contabilidad debe dejar de prepararse con fines netamente tributarios para orientarse como sistema de información en el cual la contabilidad de costos debe conectar adecuadamente con la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa, ya que, de lo contrario se desperdiciarán esfuerzos valiosos para la gestión de la entidad.

Latorre Aizaga (2016) sostiene que resulta imprescindible tener en cuenta los costos de servicios y elementos complementarios con el fin de tomar decisiones oportunas en las entidades de diferentes denominaciones, para ello, la contabilidad de costos desempeña un papel esencial ofreciendo información útil y garantizando la provisión de indicadores.

Por otro lado, González Delgado (2017), exterioriza que los sistemas de costo en el contexto empresarial tienen mucha importancia, ya que permite conocer el costo real de los servicios prestados y, en consecuencia, tomar decisiones que posibiliten maximizar el rendimiento del negocio. Además, en dicho trabajo menciona técnicas que brindan la información necesaria para el registro de los gastos y el control y análisis de los costos, a fines de contribuir al incremento de la eficiencia y al ahorro en el uso y consumo de los recursos, además de obtener una adecuada administración de los costos al utilizarlos como la poderosa herramienta que son para una adecuada toma de decisiones, en función del logro de los objetivos de la organización.

Para, Córdoba Segovia y Moreno Moncayo (2017), un buen sistema de fijación de precios no garantiza el éxito empresarial, ya que los resultados no sólo dependen de este tipo

de estrategias de planificación, también es necesario contar con condiciones de favorabilidad del mercado, una innovación constante y una buena planificación financiera en general, que permita un buen desarrollo de la actividad empresarial. Sin embargo, los académicos y casos empresariales demuestran que un buen esquema de fijación de precios puede generar ventajas significativas que pueden ser determinantes en el rumbo de cualquier compañía.

Arenas, N. (2014), manifiesta que la creciente competencia sumada a un contexto económico inflacionario obliga a las empresas de servicios a fijar la atención en los costos, por lo cual, es necesario disponer de un sistema de información que les permita identificar cada uno de los costos a incurrir. Por último, exterioriza que el sector servicios presenta una serie de particularidades que hacen más complejo el estudio y la gestión de las organizaciones.

La importancia del análisis de este caso radica en que se trata de una empresa ícono en el país, la cual pese al contexto fluctuante en el que se vio inmerso el país en las últimas décadas, pudo mantenerse en el mercado y desarrollar distintas estrategias y alianzas que le permitió crecer de forma sostenida, acompañando la corriente innovadora apoyada en el crecimiento de las tecnologías a nivel mundial, siendo reconocida tanto por sus clientes como por sus colaboradores. Es por esto que distintas empresas tanto del rubro como de otros ámbitos toman como referencia la historia, actividades actuales y proyectos de Tarjeta Naranja para el desarrollo de sus propias compañías.

La optimización de la estructura de costos será relevante para la empresa, ya que le aportará la solidez necesaria para desarrollar sus actividades y nuevos proyectos, reduciendo los riesgos producidos por el desequilibrio en la balanza de ingresos y costos en la operatoria habitual. También será de gran valor para la sociedad, ya que distintas empresas tanto del rubro como de otros dispondrán de información sobre como implementar una optimización de costos que permita mejorar la estabilidad económica-financiera de una compañía.

Con el desarrollo del presente reporte de caso se busca como objetivo general, proponer una estructura de costos para optimizar los resultados económicos de la empresa Tarjeta Naranja. Para poder cumplir con este objetivo se deberá: a) relevar y clasificar información vinculada a los distintos costos que debe soportar la empresa; b) realizar revisiones bibliográficas de la temática; c) realizar revisiones de casos de empresas del mismo rubro en los cuales hayan optimizado su estructura de costos de forma exitosa; d) hallar una estructura de costos que permita minimizar las erogaciones de la empresa manteniendo su productividad actual y e) desarrollar la planificación y describir las pautas a seguir para implementar de forma correcta la nueva estructura de costos.

Análisis de situación

En este apartado se realiza un análisis de la situación tanto micro como macro del sector donde se encuentra la empresa, utilizando herramientas como PESTEL y FODA.

El análisis PESTEL permite realizar un análisis de aquellos factores externos que son importantes para la empresa, los cuales son imprescindibles para la elaboración de estrategias a corto y largo plazo. Consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa a través de los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Además, el análisis PESTEL sirve de entrada para la realización del análisis FODA, para poder observar aquellas variables o hacer énfasis en aquellas que afectan directamente al análisis de costos de la empresa. Muchos de los resultados obtenidos influyen en gran parte sobre las oportunidades y amenazas del análisis FODA como así también en sus fortalezas y debilidades.

Análisis Pestel

- *Factores Económicos*

Como consecuencia de la pandemia de COVID-19 y las medidas sanitarias tomadas para contenerla, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) dicto en abril del año 2020 una serie de nuevas medidas a través de la Comunicación A 6949, mediante la cual dispone:

1. En el caso del régimen de tarjetas de crédito, los vencimientos de resúmenes de cuenta que se produzcan entre los días 1 al 12 de abril de 2020 podrán ser cancelados por los usuarios el día 13 de ese mes por el mismo importe del resumen y sin ningún recargo. Es decir, se pospone automáticamente la fecha de vencimiento fijada en el resumen.
2. Sustituir para las tasas de interés aplicables a los saldos de financiaciones vinculadas a tarjetas de crédito a partir del 1 de abril del 2020 (1/4/2020) las normas de *Tasas de interés en las operaciones de crédito* dispuestas con anterioridad las cuales no podrán superar la tasa nominal anual del 49 %.

Por otro lado, de acuerdo con las estadísticas que manejan los socios de la Asociación de Proveedores de bienes y Servicios Financieros y Fintech, durante el año 2020 la mora tardía, la cual se origina cuando un usuario tiene más de seis meses de atraso en el pago de su resumen, paso de un 17,5% al 35%, es decir, se duplico la morosidad de los clientes con respecto al año 2019.

- *Factores Políticos*

A partir de enero de 2021, la Ciudad de Buenos Aires se sumó a las jurisdicciones (provincia de Buenos Aires, provincia de Córdoba y provincia de Tucumán, entre otras) que gravan con impuesto de sellos a las liquidaciones o resúmenes de tarjetas de crédito o de compra. Entre otras modificaciones, se incorporó al Código Fiscal de esa jurisdicción, el artículo 447 bis, mediante el cual se dispone que quedarán sujetas al impuesto de sellos las liquidaciones o resúmenes periódicos que las entidades emisoras de tarjetas de crédito o compra generen para su remisión a los titulares de las mismas, estos últimos revestirán el carácter de sujetos pasivos.

El impuesto asciende al 1,2% y la base imponible estará constituida por los débitos o cargos del período incluidos en la liquidación o resumen, cualquiera fuere su concepto, netos de los ajustes provenientes de saldos anteriores. Las entidades emisoras de tarjetas de crédito o compra deben percibir el gravamen correspondiente e ingresarlo al fisco. De esa manera, el contribuyente deberá pagar un nuevo impuesto, directamente al consumo.

- *Factores Legales*

El Banco Central de la República Argentina es la institución y organismo de control de todas las entidades que forman parte del sistema bancario. Es considerado el banco de los bancos y entre sus objetivos se puede observar:

1. Preservar el valor de la moneda: Su principal misión es que la moneda local tenga valor en el tiempo.
2. Garantizar depósitos de los bancos: Es el encargado de definir el monto del encaje o dinero que debe ser guardado como garantía. El encaje es la proporción de dicho depósito que los bancos deben guardar para poder atender en su caso los retiros de dinero de sus clientes.
3. Controlar las operaciones de los bancos: Regula los costos de las comisiones de los productos y servicios financieros.
4. Defender los derechos del consumidor financiero: Ante algún incumplimiento, se puede denunciar ante el Banco Central.
5. Financiar al tesoro del Estado Nacional: Le presta dinero al Estado, a través de lo que se llama Impresión de billetes, que conlleva una inflación.

En resumen, el sistema financiero argentino está compuesto por diferentes entidades que se complementan entre sí y permiten el desarrollo de diferentes operaciones financieras.

- *Factores Sociales*

Un estudio realizado en la Argentina, Brasil, Chile y Colombia dio cuenta de cómo se están comportando los consumidores desde que surgió el brote de coronavirus en cada uno de estos países.

Según este informe, realizado por la consultora Bain & Company, en la Argentina el 85% de los consumidores esperan un impacto financiero negativo motivado por la crisis generada por el coronavirus.

En el estudio, proyectan los márgenes de gasto y consumo que tendrá cada una de las poblaciones, una vez que la pandemia esté controlada, y aseguran que aún en el largo plazo la población quedará resentida, por lo que tomará un tiempo la recuperación absoluta, al menos en los márgenes en los que estaba antes de la llegada del virus.

De acuerdo al estudio, hay una tendencia significativa en la fuga al valor en todas las categorías en los consumidores argentinos, en línea con impacto financiero, lo que habría desatado una tendencia negativa en el gasto.

En ese contexto, se detalla que los argentinos también mostraron un aumento en la adopción de nuevos canales de compra en línea, magnificado por el hecho de que estos están ofreciendo una mejor experiencia.

Para las compras en línea también se puede observar una diferencia significativa en el método de pago, comparado con el resto de los países que muestra el informe. Por ejemplo, el 14% de los argentinos prefirieron pagar las transacciones en efectivo. En Brasil ese valor cae a un 5%, mientras que en Chile y Colombia solo el 10% pagó con dinero físico dentro de los locales. El uso de la tarjeta de débito subió a un 9%, y en menor escala las tarjetas de crédito en la que solo el 2% de los encuestados la usa dentro de los centros comerciales.

- *Factores Ambientales*

En los últimos años, el desafío de generar un Desarrollo Sostenible ha avanzado sobre la agenda de las organizaciones, logrando ubicarse actualmente en el centro del negocio. Lo que comenzó siendo un modelo de filantropía corporativa y voluntariados, ha pasado a ser parte de la estrategia central de las organizaciones, traccionado por la creación y el desarrollo de programas de Responsabilidad Social Empresaria. De este modo, cada vez más empresas guían sus modelos de negocios a través de objetivos de triple impacto, procurando no sólo ser rentables, sino también generar impacto social y cuidar el ambiente, garantizando la sostenibilidad en el largo plazo.

En materia ambiental, la existencia y las consecuencias del cambio climático han sido ampliamente reconocidas por la comunidad científica, organismos internacionales, el sector empresarial, organizaciones de la sociedad civil y la academia en diversos ámbitos internacionales durante los últimos treinta años. A su vez, sus consecuencias han sido actualizadas en el reporte publicado en octubre de 2018 por el Panel Intergubernamental del Cambio Climático de las Naciones Unidas (IPCC, por sus siglas en inglés). Estos actores clave han alertado sobre el impacto creciente del cambio climático también en los mercados de servicios financieros. El año 2015 fue testigo de tres hitos fundamentales, alineados con los Principios del Pacto Global, comenzando por la Encíclica Laudato Si, continuando por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y finalizando con el Acuerdo de Paris. Todos ellos tienen vinculación con las finanzas.

Por otro lado, en julio 2019 un grupo de 18 bancos firmó un Protocolo de Finanzas Sostenibles en el país, con el objetivo de comenzar a construir una estrategia de finanzas sostenibles en la industria bancaria.

El Protocolo, que identifica la sostenibilidad como guía para el sector financiero, busca facilitar y fomentar en entidades financieras de Argentina la implementación de las mejores prácticas y políticas internacionales que promuevan una integración entre los factores económico, social y ambiental, para encaminarse hacia un desarrollo sostenible de la industria financiera. Se trata de un acuerdo marco que representa un punto de partida para la creación de modelos de negocios de triple impacto, procurando no sólo ser rentables, sino también generar impacto social y cuidar el ambiente, garantizando la sostenibilidad en el largo plazo.

- *Factores Tecnológicos*

Si decían que la economía era el principal factor para el buen funcionamiento de las empresas financieras, la tecnología será el arma que las entidades utilizarán para mejorar su posición actual y futura. Se está posiblemente ante una de las revoluciones tecnológicas que puede modificar el funcionamiento de la banca tal y como es entidad hoy.

Los avances en los medios informáticos y digitales favorecen una realización de las operaciones de una forma más eficiente. El fenómeno BIG DATA permite conocer al cliente, ofreciendo productos específicos para sus necesidades. Muchas de estas entidades, Tarjeta Naranja entre ellos, han apostado por invertir en innovación como las plataformas virtuales, las aplicaciones de pago, sistemas de seguridad o app móviles.

Tarjeta Naranja ha sido una de las primeras empresas en reaccionar a este cambio de ciclo y adaptación al entorno con la creación de sus llamadas *Sucursales del Futuro* un nuevo

modelo de atención al cliente, que armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador. En dichas sucursales la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones. En lugar del tradicional espacio de espera con sillas, estas sucursales cuentan con lugares cómodos para trabajar con tablets, terminales de autogestión y murales de video interactivos, con la asistencia de los colaboradores.

Las 5 Fuerzas de Porter

Este análisis detalla que existen razones inherentes a cada empresa para explicar que unas son más competitivas que otras, indicando que la capacidad de una organización para competir en un mercado está condicionada por los recursos técnicos y económicos de la compañía, así como por 5 fuerzas del entorno. Cada una de ellas amenaza a la empresa y lleva a un mercado nuevo.

- *Rivalidad entre competidores:*

Compañías que ofrecen el mismo servicio en la misma industria. La rivalidad se encuentra en aumento por las diferentes tasas de financiación y costos que establecen las entidades financieras. Tarjeta Naranja se encuentra inmersa en una marcada e intensa competencia, al realizar constantemente implementación de nuevas tecnologías que atraen a nuevos clientes.

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores:*

La inestabilidad económica, financiera y jurídica que atraviesa el país, hace dificultosa la entrada de nuevas compañías financieras. Resulta difícil el ingreso a la industria ya que la inversión inicial necesaria es elevada al igual que las altas cargas fiscales, se torna difícil y costoso posicionar una nueva compañía, se necesita conocimiento y experiencia en habilidades comerciales y empresariales. Todo eso hace que la intensidad de la competencia disminuya.

- *Amenaza de ingresos de productos/servicios sustitutos:*

Al existir productos y servicios sustitutos, la empresa está obligada a fomentar su propuesta de valor para destacarse dentro del mercado. En el caso de Tarjeta Naranja, la propuesta de valor es brindar un servicio de calidad, garantizando la satisfacción de sus clientes, a través del mejor equipo de personas calificadas y orientadas al servicio en cada una de las áreas correspondientes a la compañía.

- *Poder de negociación de los proveedores:*

En el caso de la industria financiera, los proveedores tienen poder de negociación bajo ya que existen varios en el rubro que brindan los mismos servicios. En el caso de Tarjeta

Naranja, sus principales proveedores son de servicios e insumos para el *Core* de la compañía y de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa.

- *Poder de negociación de los consumidores:*

Hace referencia al grado en que los clientes cuentan con poder de negociación y son sensibles a los precios. Los consumidores tienen poder de negociación por lo que restringe, de cierta manera, la rentabilidad de las empresas financieras.

El poder de negociación de los clientes tiende a disminuir por la diferenciación existente en los servicios brindados, la identidad empresarial, la gran cantidad de compradores, entre otros.

Diagnóstico organizacional

A lo largo del tiempo el mercado ha cambiado, el de hoy es muy diferente al de años atrás, existen muchas variables que se han ido modificando y obligando a las empresas a utilizar distintas herramientas con el objetivo de seguir permaneciendo e ir mejorando su posición. Es por ello que el siguiente análisis, se lleva a cabo con el objetivo de determinar cuál es la posición en el mercado para la empresa Tarjeta Naranja y determinar las fortalezas y debilidades de la compañía, como así también las oportunidades y amenazas que presenta el mercado.

Análisis FODA

Tabla 1

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Cultura corporativa joven.	1. Posibilidad de gran cantidad de morosos.
2. Estructura organizacional bien definida.	2. Necesidad de un sector de cobranzas.
3. Tendencia a usar con mayor frecuencia las tarjetas.	3. Cada célula de trabajo gestiona las mejoras en base a las disconformidades de los clientes.
4. Misión y visión bien definidos.	4. Sus proveedores son únicamente nacionales.
5. Recursos humanos altamente capacitados.	5. Falta de desarrollo de una estructura de costos adecuada.
6. Política de selección y evaluación de proveedores.	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Estar asociado a la política financiera.	1. Crisis económica nacional y global.
2. Bancarización y tecnificación de las compras a través del uso de las tarjetas de crédito.	2. Políticas impositivas para el uso de tarjetas.
3. Política nacional que favorece las 12 cuotas sin interés.	3. Crecientes regulaciones estatales en el sector.
4. Gobierno que estimula la oferta de crédito al sector privado.	4. Inflación sostenida y creciente en los últimos años.
5. Amplio campo de clientes.	5. Incremento en las ratios de morosidad en el sector.

Fuente: Elaboración propia

Análisis de composición y tendencia de los Estados Contables

A continuación, se observarán los *Estados Contables* de Tarjeta Naranja aplicando los métodos de *Análisis Vertical y Horizontal* para el estudio de su estructura patrimonial y los resultados de la explotación. Dicho análisis resulta de gran importancia ya que permiten profundizar en la interpretación de los datos contenidos en el balance, conocer el desempeño económico, financiero y patrimonial de la organización. En este caso se realizará la comparativa de los *Estados Contables* de los períodos 2018 y 2019.

Comenzando con las partidas del *Activo*, se puede apreciar que el *Activo Total* se redujo en un 18,91% en el 2019 respecto al período anterior. En cuanto a su composición, se observa que el *Activo Corriente* conforma el 89,41% del *Activo Total* en 2019, mientras que el *Activo No Corriente* exhibe un menor peso sobre el mismo, con una participación del 10,59%. La variación del *Activo Total* se justifica principalmente por la reducción de la cuenta *Créditos por Servicios Prestados*, que tuvo una reducción del 24,91% entre ambos períodos y que compone en un 84,47% al *Activo Total*, en valores nominales, dicha cuenta pasó de tener una valuación de \$ 65.554.977 en 2018 a \$ 49.223.377 en 2019.

En cuanto a la composición de la financiación de terceros del ente se aprecia que el *Pasivo Corriente* representa un 68,69% del total del *Activo Total*, contra un 5,4% integrado por el *Pasivo No Corriente*. El *Pasivo Corriente* del ente se encuentra representado principalmente por el rubro *Cuentas por Pagar* que componen un 48,56% del *Activo Total*. El siguiente rubro de mayor importancia son las *Deudas Bancarias y Financieras*, con un 15,57% y luego las *Deudas Fiscales* que representan con un 1,83% sobre la base mencionada anteriormente.

En cuanto al Patrimonio Neto se puede observar que compone un 25,91% (\$ 16.832.693) del total de Activo de la firma, contra un 74,09% (\$ 48.135.730) que representa el Pasivo sobre el *Activo Total*. Esta situación demuestra que existe una mayor financiación externa que financiación propia. Si bien se aprecia un importante grado de *Apalancamiento Financiero*, el mismo se vio reducido respecto al período anterior (2018) el cual tenía un 19,6% de financiación propia y un 80,4% de financiación de terceros.

Para evaluar la capacidad de la empresa para generar beneficios se procede a realizar un análisis de la *Estructura de Resultados* del período 2019, en la cual se parte de los *Ingresos Operativos* formados por los *Ingresos Netos por Servicios*, *Ingresos Netos por Financiación* y *Resultado Neto por Inversiones Transitorias* que ascendieron a \$ 23.469.379 en valores homogéneos, reflejando una disminución del 12,12% respecto al período anterior.

Por otro lado, en el período 2019 se permitió la aplicación del ajuste por inflación impositivo. Como resultado de ello, el *Impuesto a las Ganancias* fue de \$ 359.614, disminuyendo un 84,93% respecto del período fiscal anterior.

Finalmente, de los *Estados Financieros* de la empresa, se puede apreciar la importancia relativa que tienen los *Gastos de personal* y *Otros egresos operativos* sobre los *Ingresos por Servicios*, los cuales representan el 64,59% en el período 2019. Estos egresos son los que inciden directamente por la aplicación de políticas orientadas a fortalecer el vínculo con sus clientes y al desarrollo de su capital humano. Se puede apreciar también la falta de un sistema de costeo adecuado para poder asignar de forma apropiada las erogaciones a las distintas actividades que se realizan en la empresa, en base a su consumo real de recursos.

Un factor de gran importancia para tener en cuenta es la oferta tecnológica relacionada a *Big Data* como se indica en *Factores Tecnológicos* del *Análisis Pestel*, el desarrollo en esta área es de gran ayuda para las organizaciones, ya que les permite aprovechar sus datos y utilizarlos para identificar nuevas oportunidades. Asimismo, conduce a movimientos de negocios más inteligentes, operaciones más eficientes, mayores ganancias y clientes más felices.

Con relación a los *Recursos Humanos*, la compañía actualmente cuenta con áreas dedicadas a la capacitación del personal con el fin de facilitar herramientas que fomenten el desarrollo profesional y personal de cada colaborador.

Es por esto que resulta factible y conveniente, el desarrollo e implementación de una estructura de costos, por medio del aprovechamiento de los recursos con los que actualmente cuenta la empresa y los que ofrece su entorno.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollará el tema de la importancia de implementar una estructura de costos adecuada como herramienta fundamental para el control de erogaciones de la empresa y como instrumento de apoyo para el logro de sus objetivos económicos financieros. Para ello se presentarán las necesidades por las cuales se realiza la implementación, luego los beneficios que producen disponer una adecuada estructura de costos y, por último, se tratará la diferencia entre los sistemas de costos tradicionales con el sistema de costos por actividades ABC.

La estructura de costos como una necesidad

Para Manrique (2015), el empleo de una estructura de costos responde a tres necesidades principales; a) la necesidad de hacer uso de manera eficiente y eficaz los recursos de una empresa, para lo cual se requiere diseñar estrategias de reducción y control de costos y estudiar las tendencias y comportamientos de cada uno de los costos presentes en la estructura, compararlos con periodos anteriores y con otras empresas y sectores, b) la necesidad de disponer de información para la toma de decisiones sobre fijación de precios y descuentos, de aceptación de pedidos, de rediseño de productos y operaciones entre otras, y c) la necesidad de disponer de herramientas para la correcta valoración de inventarios para los estados financieros, el cual es el principal fin de la contabilidad de costos convencional.

En concordancia con lo anterior expuesto, Bedoya y Posada (2011) manifiestan que es de gran importancia conocer los costos de la empresa para realizar una correcta gestión empresarial. Y agregan que es importante clasificar las erogaciones realizadas por la empresa para determinar la naturaleza de sus gastos y así determinar cuál es el sistema de costeo más aplicable a las operaciones de la entidad, para luego diseñar la estructura de costos más adecuada que le permita a la administración tomar decisiones sobre información ajustada a la realidad de sus operaciones.

Los beneficios de disponer de una estructura de costos adecuada

Respecto a los beneficios del empleo de una estructura de costos adecuada, Anaya y Miranda (2019) sostienen que, al emplear una estructura de costos apropiada, las empresas podrán conseguir el detalle de los importes que incurren al brindar su servicio y con esta información podrán analizar las variaciones al momento de realizar sus operaciones, lo cual les permitirá optimizar la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Álvarez y Grajales (2015) indican que la determinación de una *Estructura de Costos* será una herramienta fiable y eficiente para la parametrización en la obtención del precio teniendo como base herramientas financieras, con el fin de tomar decisiones basadas en indicadores de rentabilidad y presupuestos, lo cual concuerda con lo mencionado por Anaya y Miranda (2019).

Consideraciones para la selección de una estructura de costos

Álvarez et al. (2015) mencionan que para diseñar una estructura de costos es indispensable definir que la mayoría de los sistemas de costeo tienen como base empresas manufactureras, no obstante, se siguen procedimientos parecidos en las empresas del sector servicios, debido a que están basados en principios que tienen en común y son regidos por registros contables con características análogas. Asimismo, es fundamental identificar aspectos relevantes para su implementación y que puedan servir como factor preciso y confiable en la determinación del precio de venta de los servicios prestados.

Diferencias entre sistemas de costos tradicional y ABC

Según indican Espindal Bedoya y Chavarría Posada (2011), la aplicación de sistemas de costos tradicionales resultan exitosos en los casos de actividades directamente relacionadas con la producción o prestación de servicios, pero en el caso de actividades no relacionadas se tornan imprecisas y más cuando éstas crecen constantemente. En el caso de compañías que cuentan con productos o servicios en fase de estabilidad o madurez, pueden ser muy efectivos, pero para productos nuevos y ambientes cambiantes, un sistema de costos ABC puede ser más efectivo, ya que permitirá disponer de información de cada una de las actividades y de la rentabilidad de sus productos o servicios. Un sistema de costos basado en actividades como lo es el ABC dará resultados más precisos, pero involucra un mayor trabajo de diseño y mantenimiento. Los sistemas de costos tradicionales no permiten identificar las ventajas competitivas que posibilita a las empresas la consecución de sus objetivos, dando a conocer a la compañía si la estructura de actividades es la más apropiada para la mezcla de productos o servicios existente y futuros. En el caso de que la empresa pretenda minimizar sus costos, puede lograrlo a través de la eliminación de actividades que no agreguen valor a sus resultados.

Por lo anterior expuesto, este reporte de caso suscribe a lo indicado por Manrique (2015) sobre la necesidad de contar con una estructura de costos para cumplir con las necesidades de eficiencia, eficacia, de disposición de información para la toma de decisiones y para valorar correctamente los inventarios, a su vez adhiere a la importancia de contar con

información ajustada a la realidad de sus operaciones como lo mencionan Bedoya y Posadas (2011).

Se destaca también la importancia de los beneficios que trae aparejados la implementación de una estructura de costos adecuada, entre las más importantes la optimización del proceso decisorio por parte de la gerencia, al disponer de una herramienta fiable y eficiente que permita basar esas decisiones en indicadores de rentabilidad y presupuestos, tal como lo afirman Anaya y Miranda (2019) y Álvarez y Grajales (2015).

El presente trabajo adhiere a lo indicado por Espindal Bedoya y Chavarría Posada (2011), sobre la conveniencia del empleo del sistema de costos ABC para minimizar erogaciones, disponiendo de una herramienta que permita obtener resultados más precisos sobre los gastos incurridos en sus actividades y la rentabilidad de sus productos y servicios, la cual contribuirá a conocer la generación de valor de las mismas, identificando cuáles resultan claves para el ente y cuáles no, y de esta manera poder optimizar el aprovechamiento de los recursos asignados a ellas.

Diagnóstico y discusión

Acorde al análisis FODA, se puede apreciar que si bien la empresa posee una estructura organizacional definida y recursos humanos capacitados, se visualiza que carece de una adecuada estructura de costos que permita poder asignar de forma apropiada las erogaciones a las distintas actividades que se realizan en la empresa, esto puede deberse a la ausencia de herramientas que le permitan asociar los ingresos con los costos y obtener información estadística precisa, tal como lo mencionan distintos autores en el Marco Teórico. Al no disponer de información necesaria para ponderar los costos de las actividades que realiza la empresa, ésta se ve impedida de poder determinar la participación de cada una de ellas en sus costos totales, y en la generación de ingresos, por lo cual no será capaz de asignar correctamente la asignación de recursos escasos a fuentes alternativas con el objetivo de maximizar sus utilidades.

En la actualidad, la empresa invierte fuertemente en crear relaciones con sus clientes y empleados, pero sin tener en cuenta la incidencia de esas actividades en la generación de ingresos y su peso en los costos de la compañía, esto se puede apreciar en la reducción de ingresos operativos y financieros en mayor medida que sus egresos operativos, lo cual modificó la relación positiva ingresos-costos que mantenía la empresa en sus últimos 4 períodos.

Considerando que la empresa presta servicios financieros, sus ingresos provienen del interés que cobra por sus operaciones, ya sean de préstamo o financiación de compras con sus clientes, las mismas se ven limitadas por la ley de demanda, la cual, cuanto mayor sea su precio, en este caso la tasa de interés, menor será la cantidad demandada por sus clientes. Por otro lado, las erogaciones en las cuales incurre son los costos de financiación y los ligados a su operatoria, la cual incluye el costo de personal y costos impositivos, entre otros. El inconveniente que se presenta en la empresa con el sistema de costos actual es que el mismo se encuentra solamente orientado a la producción de información para los estados financieros, pero no le permite determinar la incidencia de las distintas actividades que realiza en la generación de resultados económicos y su peso en sus costos totales.

En el presente trabajo, se procurará sentar las bases para evaluar la factibilidad de llevar a cabo la implementación de un sistema de costos basado en actividades para la empresa analizada, con el fin de identificar en qué proporción se utilizan los recursos disponibles para la prestación de los servicios y cuál es el costo final de estos para comparar con el precio, tomando decisiones adecuadas para el desarrollo del negocio.

Se espera que, con el desarrollo e implementación del sistema de costos ABC, la empresa Tarjeta Naranja pueda comenzar a establecer el costo de cada actividad y permita conocer si se recibe la contraprestación adecuada por todas las actividades que se realizan.

Se propone diagramar la implementación de la herramienta indicada, desarrollar la planificación para su correcta aplicación, con el fin de que la empresa disponga de una herramienta que le permita identificar los costos de las actividades que realiza la empresa, para tener un control sobre las erogaciones de su operatoria real y así poder tomar decisiones oportunas para optimizar la asignación de recursos del ente.

Plan de Implementación

Objetivo General

Implementar un sistema de costos ABC en la empresa Tarjeta Naranja en el período mayo a julio del 2020, para conocer los costos reales de las actividades que realiza la empresa en el desarrollo de su operatoria habitual, con el fin de proveer a la gerencia de una herramienta adecuada para la toma de decisiones y el control sobre las erogaciones del ente.

Objetivos Específicos

1. Recopilar información que alimentará el modelo de costos: Información contable, conductores de costos de recursos, actividades y objetos de costo.
2. Desarrollar la estructura del modelo conceptual de costos (distribución de los recursos mediante conductores a las actividades y objetos de costo).
3. Crear el modelo de costos para el período.
4. Verificar la funcionalidad del modelo computacional de costos.
5. Validar los resultados del modelo con los datos contables del período base.

Alcance y Limitación

Alcance

1. De Contenido: Se aborda el tema referido a la implementación de un sistema de gestión de costos basados en la actividad como herramienta útil para proporcionar información para la toma de decisiones, para analizar el costeo de servicios y procesos y finalmente medir el costo de los recursos utilizados para poder aumentar los ingresos, la productividad y eficacia en el empleo de dichos recursos.
2. Temporal: El presente trabajo se desarrolla en el trimestre comprendido entre mayo y julio del año 2021.
3. Ámbito geográfico: Si bien Tarjeta Naranja posee sucursales en todo el país, este plan será implementado inicialmente en la casa central ubicada en la provincia de Córdoba.

Limitación

El presente plan se realizó e implementó tomando en cuenta a la información de actividades relevadas y contabilizadas por la empresa, por lo cual, en el caso de que existieran actividades fuera de estos relevamientos y contabilizaciones, o con deficiencia en las mismas, no podrán ser contempladas correctamente para la propuesta en cuestión.

Recursos necesarios

Los recursos necesarios están compuestos por personal de la empresa, los responsables directos serán el Jefe de Contabilidad y Finanzas y el gerente.

En la siguiente tabla se presentan los recursos necesarios para la implementación del sistema de costos ABC.

Tabla 2
Recurso humano y tiempo de implementación

Recurso Humano	Tiempo (horas)
Jefe de Contabilidad y Finanzas	40
Gerente	15

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se exhibe el presupuesto para la implementación del sistema de costos ABC:

Tabla 3
Presupuesto para la implementación del sistema de costos ABC

Detalle	Costo
Precio de Matriz Excel	\$ 20.000
Capacitación de personal	\$ 180.000
Implementación de sistema de costos ABC	\$ 200.000
Fuente: Elaboración propia	\$ 400.000

Acciones Específicas

En este punto se reúnen los pasos a seguir para la implementación del sistema para Tarjeta Naranja y con este conocer los costos en los que está incurriendo.

Tabla 4
Acciones específicas

Diagnóstico de la empresa	Se establece la situación actual en la cual se encuentra la empresa con relación a generación de sus costos.
Identificar y definir las actividades relevantes	Se establecen las actividades que se generan en la parte administrativa y operativa, indagando los procedimientos y procesos que se realizan en la empresa.

Organizar las actividades por centros de costos	Las actividades se agrupan por centros de costos teniendo en cuenta la importancia de cada actividad y el centro de costo al que pertenece.		
Identificar los componentes del costo	Se identifican los componentes de los costos más comunes en los cuales se incurren en la actividad normal de la empresa y se dejan por separado para hacer un adecuado cálculo de los mismos.		
Asignar los costos	Se asignan los costos que se generan en la empresa. La asignación se realiza en 3 fases.	1° Fase	Asignar los costos a cada centro de costo, identificar los inductores y asignar los costos indirectos.
		2° Fase	Identificar el inductor del costo y asignar el costo total de cada centro al objeto del costo.
		3° Fase	Identificar el inductor del costo y asignar el costo total del objeto del costo (servicio) a cada clase de servicio.

Fuente: Elaboración propia

Este procedimiento es una herramienta que suministra información precisa que le permite a Tarjeta Naranja tener una adecuada planeación, control y toma de decisiones permitiendo, a su vez, mayor eficiencia de sus operaciones y del consumo de costos. Donde muestra paso a paso la forma como se debe implementar el método del sistema de costos en el cual en el primer paso se debe realizar un diagnóstico donde se observa el estado en el que se encuentra el sistema de costos de la empresa. En el segundo paso se identifican las actividades que se desarrollan en la actividad normal de la empresa, en el tercer paso se organizan las actividades por centros de costos de apoyo y directos al objeto del costo permitiendo con esto agrupar las actividades de mejor manera para que el costeo sea menos complejo. En el cuarto paso se identifican los componentes de los costos incurridos por la actividad normal de la empresa. Finalmente, el quinto paso se divide en 3 fases donde en la fase 1 se asignan los componentes del costo a cada centro del costo, luego se identifican los costos directos e indirectos para los centros de costos de apoyo y los costos de materiales directos e indirectos de servicios y se procede a costear por medio de inductores identificados para obtener los costos totales por cada centro de costos. En la fase 2 teniendo los costos totales de cada centro de

costos de apoyo se procede a asignar al objeto del costos por medio del inductor y se sacan los costos totales para los servicios; luego se realiza un procedimiento para la asignación de los costos indirectos donde los costos totales del objeto del costo que se generaron en los centros de costos de apoyo se convierten en costos indirectos que se reasignan y se suman con los costos indirectos propios de los centros de costos directos, y como resultado se obtiene el costo total de los materiales directos y los costos indirectos de los servicios. En la fase 3 se realiza la asignación de los costos totales a cada clase de servicio por medio del inductor identificado, teniendo como resultado el costo total o unitario para cada proyecto.

Diagnóstico de la empresa

Como se mencionó anteriormente, la empresa carece de una adecuada estructura de costos que permita poder asignar de forma apropiada las erogaciones en relación a las distintas actividades que se realizan en la empresa. Al no disponer de información necesaria para ponderar los costos de las actividades que realiza la empresa, ésta se ve impedida de poder determinar la participación de cada una de ellas en sus costos totales, y en la generación de ingresos, por lo cual no será capaz de establecer correctamente la asignación de recursos escasos a fuentes alternativas con el objetivo de maximizar sus utilidades.

Identificar y definir las actividades relevantes

1. Atención al Cliente
 - 1.1. Prospectar y fidelizar clientes
 - 1.2. Brindar información y resolver dudas
 - 1.3. Solucionar problemas del cliente
 - 1.4. Recibir y tramitar pedidos, solicitudes y reclamaciones
 - 1.5. Analizar las necesidades de los clientes y gestionarlas en equipo con las demás áreas de la empresa
 - 1.6. Promover la recuperación de cartera
 - 1.7. Recopilar información valiosa sobre el cliente, sus necesidades y preferencias
2. Recursos Humanos
 - 2.1. Selección de personal
 - 2.2. Formación
 - 2.3. Liquidación de Haberes
 - 2.4. Motivación a colaboradores

Organizar las actividades por centros de costos

Tabla 5

Participación de actividades de Atención al Cliente

Atención al cliente	Participación
Prospectar y fidelizar clientes	8,00%
Brindar información y resolver	15,00%
Solucionar problemas	30,00%

Recibir y tramitar pedidos	20,00%
Analizar las necesidades	4,00%
Promover la recuperación	5,00%
Recopilar información	18,00%
Total	100,00%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6
Participación de actividades de Atención al Cliente

Recursos Humanos	Atención al cliente	Contab. y Finanzas	Auditoria	RRHH	Proveedores	Total
Selección de personal	3,5%	0,3%	0,3%	0,3%	0,8%	5,0%
Formación	35,0%	2,5%	2,5%	2,5%	7,5%	50,0%
Liquidación de Haberes	14,0%	1,0%	1,0%	1,0%	3,0%	20,0%
Motivación a colaboradores	17,5%	1,3%	1,3%	1,3%	3,8%	25,0%
Total	70,0%	5,0%	5,0%	5,0%	15,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Asignar costos

Los gastos mensuales de personal abocado a la atención al cliente son de \$ 1.132.035.000, y los gastos destinados al departamento de RRHH, son de \$ 242.579.000. De estos gastos, se exponen a continuación los que se encuentran afectados de manera directa e indirecta a actividades de *Atención al Cliente*.

Tabla 7
Asignación de costos directos de Atención al Cliente

Atención al cliente	Asignación de Costos
Prospectar y fidelizar clientes	\$ 90.562.800,00
Brindar información y resolver	\$ 169.805.250,00
Solucionar problemas	\$ 339.610.500,00
Recibir y tramitar pedidos	\$ 226.407.000,00
Analizar las necesidades	\$ 45.281.400,00
Promover la recuperación	\$ 56.601.750,00
Recopilar información	\$ 203.766.300,00
Total	\$ 1.132.035.000,00

Fuente: elaboración propia con datos de EECC intermedios 2020 de Tarjeta Naranja

Tabla 8
Asignación de costos indirectos de RRHH para Atención al Cliente

Recursos Humanos	Asignación de Costos
Selección de personal	\$ 8.490.265,00
Formación	\$ 84.902.650,00
Liquidación de Haberes	\$ 33.961.060,00
Motivación a colaboradores	\$ 42.451.325,00
Total	\$ 169.805.300,00

Fuente: elaboración propia con datos de EECC intermedios 2020 de Tarjeta Naranja

Por lo cual, contemplando los costos directos e indirectos relacionados a los servicios de atención al cliente, se puede determinar que su costo total mensual es de: \$ 1.301.840.300.

Tabla 9
Cronograma de actividades

Nro.	Actividades	Semanas												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1	Entrevista al Jefe de Contabilidad y Gerente	■	■											
2	Diagnóstico de la empresa.		■	■	■									
3	Identificación de actividades relevantes.			■	■	■								
4	Organización de actividades por centros de costos.				■	■	■							
5	Identificación de los componentes del costo.					■	■	■						
6	Armado de estructura de costos.						■	■	■					
7	Asignación de costos.							■	■	■				
8	Capacitación al personal para el uso de herramientas								■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10
Cronograma de actividades

Nro.	Actividades	Desde	Hasta	Días
1	Entrevista al Jefe de Contabilidad y Gerente.	3/5/2021	10/5/2021	7
2	Diagnóstico de la empresa.	10/5/2021	24/5/2021	14
3	Identificación de actividades relevantes.	24/5/2021	07/6/2021	14
4	Organización de actividades por centros de costos.	7/6/2021	14/6/2021	7
5	Identificación de los componentes del costo.	7/6/2021	14/6/2021	7
6	Armado de estructura de costos.	14/6/2021	21/6/2021	7
7	Asignación de costos.	21/6/2021	28/6/2021	7
8	Capacitación al personal para el uso de herramientas.	28/6/2021	12/7/2021	14

Fuente: Elaboración propia

*Propuesta de Medición y Evaluación**Tabla 11**Medición de Aspectos a Evaluar*

Aspectos a evaluar	Índice de Medida	Medida Correctiva	Responsables
La información del sistema de costos se encuentra actualizada.	Es anterior a 3 meses.	Revisar el funcionamiento de sistemas/carga de datos.	Jefe de Contabilidad
El sistema contribuye con la evaluación y control de los costos de la empresa.	Es anterior a 2 meses. Al mes anterior.	Verificar procesos de cierre de información. Mantener forma de trabajo.	Gerente
La información de recursos empleados en el desarrollo de actividades en la empresa es registrada en sistemas.	En menos del 50%. Entre un 50% a 90%. Mayor al 90%.	Revisar que se debe analizar y reformular indicadores del sistema. Verificar por área la información requerida necesaria y ajustar reportes. Continuar con esquema actual. Agregar o modificar indicadores específicos.	Gerente y Jefe de Contabilidad
Se considera el costo de las actividades en la toma de decisiones sobre oferta de servicios.	Solamente las que se relaciona de manera externa a la empresa. Las que generan cambios dentro y fuera de la empresa.	Verificar y ajustar procesos de carga y supervisión de operaciones. Continuar con el esquema.	Gerente y Jefe de Contabilidad
	En menos del 50%. Entre un 50% a un 90%. Mayor al 90%.	Redefinir objetivos por área y capacitar al personal involucrado. Capacitar al personal involucrado. Continuar con el esquema.	Gerente y Jefe de Contabilidad

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Como conclusión en este Reporte de Caso, se evidencia la importancia de contar con una estructura de costos adecuada, que permita conocer la realidad de los distintos costos erogados por la organización, para contribuir con el control y el crecimiento del ente.

Una estructura de costos adecuada debe permitir la asignación de los mismos a actividades específicas, dando información sobre si se encuentra en la dirección correcta para el logro de sus objetivos. Un *Sistema de Costos por Actividad* permitiría asignar y distribuir los costos conforme a las actividades realizadas en el proceso de prestación del servicio, identificando el origen del costo con la actividad necesaria, no sólo para la producción sino también para la distribución y prestación de cada servicio.

Se puede inferir que uno de los puntos de mayor importancia de la estructura de costos, es su capacidad de plasmar la realidad de las erogaciones, permitiendo detectar si el valor final que se cobra por el servicio prestado es económicamente rentable a los fines de la organización. Esto presentaría una ayuda muy importante al momento de tomar decisiones, ya que además de proveer de bases sólidas para la toma de decisiones, disminuiría significativamente el riesgo producido por la falta de información adecuada.

Recomendaciones

Se recomienda, para complementar el presente trabajo, la implementación de un *Cuadro de Mando Integral* (CMI), con el fin de medir el desempeño de las distintas actividades de la organización y de esa forma detectar puntos débiles que impiden el cumplimiento de los objetivos y la correcta aplicación de estrategias.

Bibliografía

- Álvarez D. Ignacio Rodrigo. (2018). El Banco Santander, un “motor económico” para la internacionalización. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León.
- Álvarez, C. y Grajales, J. (2015). Diseño de la estructura de costos del servicio de transporte para el cálculo del precio óptimo en base al wacc (costo promedio ponderado de capital) aplicado en la empresa ICOLTRANS S.A.S.
- Anaya y Miranda. (2019). Diseño y análisis de una estructura de costos por ruta interprovincial de pasajeros para la toma de decisiones operativas en la empresa de servicios transportes Pasamayo SRL. Tesis Pregrado. USAT.
- Arenas, N. (2014). Diseño de un Sistema de Información de Costos - Aplicación a un Apart Hotel. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de Cuyo.
- Bedoya, N. y Posada, V. (2011). Diseño de un Sistema de Costos para Microempresas de Antioquia Cooperativa de Ahorro y Crédito. Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gestión Financiera Empresarial. Universidad de Medellín.
- Castro Barrera, Y. (2017). Algunas Falencias en la Determinación de Costos en las Pequeñas y Medianas Entidades Prestadoras de Servicios. Universidad Nacional de Colombia.
- Córdoba Segovia, C. M. & Moreno Moncayo, D. F. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño ISSN 0124-8693 ISSN-E 2539-0554 Vol. XVIII No. 2 - 2do Semestre 2017, Julio-Diciembre - Páginas 58-68.
- González Delgado, N. M (2017). Procedimiento de un sistema de costo. Universidad de La Habana, Cuba.

- Gorodisch, M. (2021). El Cronista. Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/uno-de-cada-tres-no-puede-pagar-la-tarjeta-de-credito-no-bancaria>.
- IProUP. (2020). Recuperado de <https://www.iproup.com/economia-digital/10435-naranja-convierte-sus-locales-en-sucursales-del-futuro>.
- Latorre Aizaga, F. L. (2016). Estado del Arte de la Contabilidad de Costos. Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador. Revista Publicando, 3(8). ISSN 1390-9304
- Mambelli, L. (2020). Errepar. Recuperado de <https://blog.errepar.com/ley-tarifaria-2021-codigo-fiscal/>
- Manrique, J. (2015). Estructura de Costes y Áreas Estratégicas.
- Martínez Belkis. (2020). La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/estudio-cual-es-comportamiento-consumidores-argentinos-durante-nid2363221/>
- Otálora-Beltrán, J. E., Borda-Viloria, J. C., & Escobar-Castillo, A. E. (2017). Sistemas de gestión de costos en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla. Bogotá, Colombia. Cuadernos De Contabilidad, 17(44). Recuperado de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-44.sgcc>
- Protocolo de Finanzas sostenibles de Argentina. (2019). Recuperado de https://wwfar.awsassets.panda.org/downloads/protocolo_de_finanzas_sostenibles_argentina.pdf