

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Tarjeta Naranja S.A.

Optimización de la estructura de costos mediante la aplicación de un sistema de costeo.

Optimization of the cost structure through the application of a costing system.

Autor: Blanco Maximiliano

DNI: 40.425.168

Legajo: VCPB18413

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Necochea, Buenos Aires

Julio, 2021.

Resumen

Hoy en día las empresas han descuidado la gestión de los costos, en parte por la situación abrumadora del mercado, se ven exigidas a satisfacer necesidades con estándares de calidad cada vez más altos mientras que se encuentran a contrarreloj tomando decisiones sobre como llevar adelante sus actividades, por lo tanto, se encuentran en una situación tan estresante que muchas veces buscan el camino satisfaciente y no el maximizante. Pero una de las mejores alternativas a considerar no es otorgarles más tiempo ni frenar esas exigencias, sino es otorgarles una herramienta que les brinde toda la información que necesitan de manera inmediata y con exactitud, liberándolas de la carga de procesamiento de datos y permitiéndoles así centrar sus esfuerzos en dirigir de manera estratégica. El presente trabajo pretende demostrar como contar con una herramienta de gestión de costos puede otorgarle a una empresa una ventaja competitiva que permita no solo aumentar sus resultados, sino que le permita un mejor posicionamiento en este mercado tan volátil.

Abstract

Today companies have neglected cost management, partly due to the overwhelming market situation, they are forced to satisfy needs with increasingly high quality standards while they are against the clock making decisions on how to carry out their activities. Therefore, they find themselves in such a stressful situation that they often seek the satisfying path and not the maximizing path. But one of the best alternatives to consider is not to give them more time or slow down those demands, but rather to give them a tool that provides them with all the information they need immediately and accurately, freeing them from the burden of data processing and thus allowing them to focus. your efforts in managing strategically. This paper aims to demonstrate how having a cost management tool can give a company a competitive advantage that not only allows it to increase its results, but also allows it to better position itself in this volatile market.

Palabras clave; keywords

Administración estratégica; sistemas de gestión de costos; ABC Costing; toma de decisiones.

Strategic administration, cost management systems, ABC Costing, decision making.

Introducción

Marco de referencia institucional

Tarjeta Naranja es una de las empresas emisoras de tarjetas más relevante a nivel nacional, un emprendimiento de los profesores de educación física David Ruda y Gerardo Asrin fundado en el año 1969 que comenzó como una casa de deportes, que en la necesidad de poder llevar la contabilidad de las cuentas corrientes de sus clientes comenzó a entregarles unas “tarjetas de identidad”, un método eficaz a la hora de controlar los pagos de cada cliente. El enfoque de la empresa comienza a cambiar cuando los comerciantes de la zona comenzaron a consultarles el motivo de su éxito, y en una ingeniosa idea de negocios los profesores ofrecieron hacerse cargo de la financiación de las compras que realizaran los clientes “Naranja” en otros comercios, a cambio de un porcentaje. Éste fue el comienzo de la evolución como empresa que, junto con importantes alianzas a lo largo de la historia, como en 1995 con Banco Galicia, en 1998 con Visa, y en 2005 con Master Card y American Express permitieron la expansión de esta oferta tanto a nivel nacional como mundial, y la transformación de lo que hoy significa Tarjeta Naranja.

Breve descripción de la problemática

En el siguiente trabajo de investigación se propone realizar un análisis sobre la estructura de costos de la empresa Tarjeta Naranja, partiendo de un análisis tanto del contexto actual en el que se encuentra inmersa, como un estudio de la información presente en los estados financieros anuales con el fin de notificar los distintos tipos de costos que se incurren a lo largo de la actividad de la empresa. Notamos que las empresas han descuidado la manera en que se informan y gestionan sus costos, restringiéndolas a la hora de poder avanzar en tomas de decisiones estratégicas que les permitan seguir creciendo. Consideramos que la empresa actualmente sufre este problema de desconocimiento, por lo que centraremos nuestros esfuerzos en optimizar su estructura de costos basándonos en la adaptación de un sistema de gestión de costos. Destacamos como hecho importante el inicio de la pandemia mundial a causa del Covid-19 y las respectivas medidas gubernamentales exigidas a partir del mes de marzo del año 2020, ya que éste hecho provocó que muchas empresas reasignaran la manera en que gestionaban sus egresos.

Resumen de antecedentes

Estudios presentados como los de Contreras, H., Mac Cawley, A. (2006), Villegas C.F, Chávez G., Castillo J.A., Nelson M. C., y Solarte W. F. (2004), y recientemente el de Aurora, R. A. (2018) han demostrado empíricamente como la gestión de costos les permite alcanzar un grado de optimización de recursos que las empresas no poseían y veían difícil de alcanzar, pero también nos demuestran la importancia de la información proveniente de esos sistema y que tan limitadas se encontraban las personas a cargo de decidir en la empresa.

Relevancia del caso

Buscamos a partir la investigación de las áreas claves referidas a costos dentro de la cadena de valor de la empresa, poder formular un diagnostico indicando los conflictos que observamos en la estructura y la manera en que debemos abordarlos para lograr una armonía tanto a nivel de optimización como en la búsqueda de cumplir los objetivos de la empresa. Es importante aclarar que con una optimización no buscamos simplemente reducir los costos, si no lo que buscamos es lograr la asignación/distribución correcta de los recursos disponibles de acuerdo a la estrategia organizacional, logrando beneficios para la salud de una empresa.

Consideramos que este trabajo dejara su aporte en el campo de la planificación estratégica de las empresas, y les permita ampliar las herramientas con las que cuentan en su gestión, optando por alternativas que se despegan del análisis pura y exclusivamente numérico, y se enfocan en un análisis que considera tanto contexto como situación brindando así soluciones distintas e innovadoras a los problemas de “siempre”.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

En la actualidad observamos a Tarjeta Naranja posicionadas como una de las grandes empresas en el sector financiero y esto no es casualidad, es consecuencia de su acertada gestión que le permitió ser una empresa flexible, dispuesta a transformarse y evolucionar (incluso en los peores años de nuestro país), enfocada principalmente en su relación con los clientes, mostrándose como una empresa cálida ya sea en el trato con los mismos o brindándole distintas facilidades, logrando ser reconocida como tal tanto a nivel nacional como internacional a lo largo de su historia, ejemplo de esto son los recientes premios obtenidos como el Puesto 20° en el Ranking de revista Apertura que distingue a las 100 Empresas con mejor Imagen de Argentina, 1° puesto de las empresas con mejor reputación del sector financiero y tarjetas de crédito en el ranking MERCO 2019, entre otros tantos publicados en sus reportes de sustentabilidad.

Es importante que revisemos cuáles son los pilares de la organización, que evidencian lo que es hoy como empresa y lo que apunta a ser en el futuro, dentro de su cultura organizacional nos encontramos con lo siguiente:

Vemos que en su misión se propone “conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” y denota esa flexibilidad de la empresa para adaptarse a nuevas oportunidades de negocio que le permitan seguir avanzando en la evolución de sus proyectos, ejemplo de esto son los avances en el desarrollo de productos y servicios digitales, la aplicación móvil “Naranja X” como competencia a lo que es Mercado Pago, y las denominadas “Sucursales del futuro” que pretenden mejorar la atención personal a través del uso de herramientas digitales.

De cara hacia el futuro vemos que basa su visión en “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, a la vez, la más admirada y querida por nuestros colaboradores, nuestros clientes y la comunidad en general.” Esto evidencia la ambición de la empresa por seguir creciendo y expandiéndose, tanto en términos económicos como en términos de imagen, como históricamente lo ha hecho, es interesante ver como en los últimos años en la

empresa han utilizado los avances tecnológicos de manera acertada, y como su estrategia de cara al futuro se basa en la innovación gracias al uso de éstos mismos.

Detrás de su propósito vemos que buscan “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona.” Dejando ver esa motivación por parte de la empresa a lo hora de ofrecer sus productos y servicios, y como se busca ampliar la oferta de modo que el cliente cuente con una disponibilidad cada vez más amplia, esto es lo que Naranja define como “ecosistema de soluciones”, entre los que encontramos, además del servicio de tarjeta de crédito, servicio de seguros, préstamos, viajes, entre otros tantos, y que para la empresa le “permitirá escalar con simplicidad y masividad, nuevos productos y servicios facilitando la eficiencia.

Y a la hora de hablar de sus valores vemos que se fundamentan en varios pilares, entre los que encontramos:

- Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva.” La empresa no sólo se preocupa de la relación con los clientes, sino que igual de importante es la satisfacción de sus empleados, promoviendo ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, y un fuerte sentido organizacional hacia la diversidad de perfiles, géneros, profesiones, edades e ideas.
- Puertas abiertas: “En Naranja siempre encontrarás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo.” Haciendo referencia a los amplios canales de comunicación que ostenta la empresa, 36 en específico, orientados a distintos públicos, e incluso la disponibilidad de canales abiertos 24hs.
- Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina.”¹ Se basa en la constante búsqueda de la optimización en todos los niveles, y en el aumento de calidad tanto en sus productos como en la atención brindada, tomando como referencia el feedback que recibe gracias a los programas implementados, como el caso del proyecto feedback 360° destinado a los colaboradores.

- Pirámide invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementando la experiencia, responsabilidad y formación.” Históricamente así ha sido para la empresa, y es algo que no ha cambiado, el cliente como el centro de las decisiones y sobre los que la empresa basa sus planificaciones. Naranja ha sabido mantener esa buena relación con sus clientes a lo largo del tiempo, es una característica principal de la empresa, los distintos reconocimientos lo demuestran. En 2019 logró 49 puntos a través de la herramienta NPS, que se encarga de medir la satisfacción del cliente.

Organigrama

Dentro de lo relacionado al orden jerárquico de la organización nos encontramos que lo que comenzó siendo una asociación entre los dos emprendedores Gerardo Asrin y David Ruda, evolucionó el denominado “Directorio” que se encarga de llevar la administración de la empresa, la aprobación y supervisión de la implementación de las políticas y estrategias generales, también cuenta entre sus funciones el monitoreo del cumplimiento del control interno, del marco regulatorio y el perfil de riesgo, analizando los reportes de gestión, este directorio se encuentra compuesto de la siguiente manera: Como Presidente y CEO de Naranja desde 2016 está Alejandro Asrin (hijo de Gerardo Asrin), responsable de llevar a cabo el desarrollo de las nuevas propuestas digitales de Naranja en búsqueda de aumentar el portafolio de clientes. Debajo se encuentra ubicado el vicepresidente Miguel Peña (y también CEO de Tarjetas Regionales) ocupando el puesto desde 2017 con aptitudes de estrategia empresarial, transformación digital, entre otras.

El Fundador David Ruda, decidió retirarse de la gestión de la empresa en 2016 (cuando Asrin toma la presidencia) y mantiene un puesto denominado “presidente de Honor”.

El histórico director general Julián Bravo, fue recientemente reemplazado por Pablo Caputto en febrero de 2021. Debajo del director están ubicados de manera horizontal:

- La Dirección Comercial a cargo de Mariano Asrin, hermano de Alejandro, con más de 30 años de experiencia en la empresa (tiene a su cargo las

Subdirecciones de Desembarcos, Zonas Maduras y las Gerencias de Grandes Clientes Nacionales, Marketing y Nuevos Productos).

- La Dirección de operaciones a cargo de Susana Bergero, también con más de 30 años de experiencia en la empresa (tiene a su cargo la Sub Dirección de Relaciones Humanas, Sub Dirección de Operaciones y Créditos, la Sub Dirección de Administración y los equipos de Analítica Avanzada).
- La Gerencia en Seguridad de Información, a cargo de Santiago Fernández (encargado en la creación e implementación de una estrategia para el despliegue de tecnologías de seguridad de la información, y supervisión de la gestión del equipo de seguridad).
- Y la Gerencia de Auditoría a cargo de Ana Laura Torres del Santo, con más de 15 años en la empresa, destacada recientemente en la implementación de Programas de Auditoría Continua y Robotización y conformando equipos para análisis predictivo de datos.

En función de la evolución del negocio, en este último año la compañía decidió la creación de dos nuevas direcciones: la Dirección Financiera y la Dirección de Riesgos. Asimismo, designó como responsable máximo de la Dirección Financiera a Hernán García con la responsabilidad sobre los temas financieros, contables, legales y administrativos de Naranja. Por su parte, Mariano Tittarelli se sumó como responsable máximo de la Dirección de Riesgos y tiene a su cargo los temas relacionados principalmente con la gestión de los riesgos de crédito y operacional.

Análisis PEST

Sumando al análisis de la organización incorporamos el análisis del contexto en el que se desarrolla la empresa mediante la herramienta PEST, la cual nos permitirá profundizar en el ambiente desde 4 variables distintas: Político, Económico, Socio-Cultural y Tecnológico. Esta información será relevante de cara a la planificación estratégica, y nos permitirá profundizar su análisis mediante la herramienta FODA.

Político-Legal: La empresa es una persona jurídica inscrita en IVA, regulada bajo la pertinente ley general de sociedades n°19.550, a su vez tributa el impuesto a las ganancias,

su actividad también se encuentra bajo la tributación de Ingresos Brutos y sus regímenes de retención y percepción, al ser empleadora se encuentra regulada por la LCT (Ley N° 20.744) y cumple con el régimen de retención de contribuciones a la Seguridad Social. También como leyes que regulan el rubro en que se desarrolla la empresa encontramos la ley de Tarjetas de Crédito, Tasas de Interés, de Defensa y protección del Consumidor, Propiedad Intelectual.

Actualmente se encuentra en discusión el proyecto de ley que plantea una nueva modificación del impuesto a las ganancias para empresas, propone una estructura de alícuotas escalonadas con tres segmentos en función del nivel de ganancia neta imponible acumulada, sustituyendo así el régimen de alícuotas planas vigente actualmente

Entre las medidas que está tomando el gobierno destacamos los planes destinados facilitar créditos y subsidiar tasas de intereses para las empresas, como fuente de recursos destinados a la inversión en activos, debido a que muchas organizaciones vieron perjudicado sus resultados operativos como consecuencia de la pandemia y sus restricciones.

Económico: Argentina está atravesado un fuerte contexto inflacionario, producido tanto por las nuevas medidas económicas del gobierno y como consecuencia de la pandemia. El 2020 cerró con una inflación acumulada del 36,1% según INDEC, y se proyecta en un 50% para el 2021 según el REM del Banco Central. También se prevé que el tipo de cambio mayorista llegue a \$126,45; lo que implicaría una devaluación para el peso del 52,3%, en línea con la inflación esperada para el año próximo.

Socio-Cultural: Notamos un crecimiento en la cultura del consumismo, principalmente desde compras online, que podemos atribuirlo a los cambios de hábitos que produjo el aislamiento, desencadenando en un uso más extensivo de los medios de pago virtuales y tarjetas de crédito. Se desarrolla un nuevo segmento de mercado denominado compradores postpandemia con grandes oportunidades para empresas que se relación dentro del ámbito de la virtualidad.

Tecnológico: Fuerte crecimiento del uso de los medios de pago electrónicos, dejando prácticamente en desuso a los medios tradicionales. Tendencia que se trasladó al e-commerce en argentina, cerrando la facturación anual de 2020 en \$905.143 millones, lo que representa un crecimiento del 124% anual con respecto al 2019, según CACE.

Son cada vez más las empresas que buscan integrar nuevas tecnologías que permitan desarrollar software para mejorar la interacción con los clientes y ganar terreno dentro del ámbito online, la empresa Naranja evidencia esto último como hemos descrito anteriormente.

Matriz FODA

Esta herramienta de análisis es muy utilizada tanto por pequeños emprendimientos como en empresas consolidadas, dada su fácil elaboración, entendimiento y utilidad para la toma de decisiones. Desglosando el acrónimo, nos permitirá destacar cuales son las Oportunidades y Amenazas externas a las que se enfrenta nuestra organización, podremos reconocer que factores la empresa puede aprovechar a su favor o cuales atenten contra el crecimiento y el desarrollo de la misma. Y de modo internos podremos observar cuales son las Fortalezas que posee nuestra organización (y que en algunos casos represente una ventaja respecto a la competencia), y las Debilidades o puntos débiles. Es importante que a la hora de planificar y tomar decisiones consideremos las cuatro variables, ya que no sería efectivo planificar basándonos únicamente en los puntos flacos de la empresa, desatendiendo importantes oportunidades que aprovechar, por ejemplo.

Dentro de las fortalezas observamos el gran prestigio que la empresa logró a lo largo de los años, siendo una empresa líder en emisión de tarjetas, podemos atribuir este éxito gracias a la gran gestión de relaciones con el cliente que fue desde los inicios un pilar en la cultura de la organización, permitiendo no solo expandirse en cuanto a los productos y servicios que ofrece, si no también geográficamente logrando presencia a nivel nacional con sus 154 sucursales, 22 MUN, 20 receptorías, 4stands y 2 locales para operaciones virtuales. Otro aspecto positivo que podemos señalar es la gran integración con las tecnologías y como se ha orientado la estrategia de inversión en los últimos años hacia activos destinados a la innovación, como ejemplo de esto puede ser el lanzamiento de su aplicación Naranja X con el propósito de desarrollar productos digitales de pago, cobro y ahorro a clientes y no clientes, Naranja Pos un dispositivo que permite a los comercios poder cobrar con cualquier tarjeta de débito o crédito, y la inauguración de sus “sucursales del futuro”. Además, la empresa cuenta con una buena base de financiamiento por parte del banco, posee en la actualidad acuerdos en cuenta corriente por \$ 10.380.000, lo que permite tener recursos adicionales en caso de

que presente o se necesite la inversión en nuevos activos para el desarrollo de la actividad. La gestión de mora de sus clientes ha obtenido un gran impacto positivo en los resultados de la organización, logrando un promedio de 6,87% de mora dentro de los primeros 30 días (el año 2019 fue de 8,77%, y durante el 2018 fue de 9,69%) es importante destacar éste punto ya que de no poseer un buen sistema de seguimiento de morosidad de los clientes, podría derivar en altos cargos por incobrabilidad y excesivos gastos destinados a la cobranza de esos créditos, que se traducirían en un ingreso menor.

Como debilidades dentro de la empresa observamos, que si bien se está llevando la gestión de mora con buenos resultados, al día de hoy la empresa presenta altos cargos por incobrabilidad, consumiendo estos casi el 12% del total de los ingresos operativos, presentando un recupero de deudores del 6% sobre el monto total de incobrables, podemos atribuir las causas a su sistema de revisión de riesgo para clientes, que se basa en una tabla con pisos mínimos y máximos según el segmento y estos límites pueden ser automáticamente aumentados en el caso de titulares que reúnan ciertos requisitos, o aumentado mediante la aceptación de solicitudes enviadas a la empresa, por lo que podríamos sospechar de una ineficiente gestión del riesgo por parte del sector, o al menos sugerir mejoras con el fin de reducir el monto de incobrables. De la mano con lo anterior, podemos observar que los gastos de recaudación y cobranzas consumieron el 3,5% del resultado operativo, sumándolo al anterior 12% de incobrabilidad, vemos que la empresa está perdiendo casi el 16% del resultado a causa de incobrabilidad, sin tener en cuenta los costos que ya mantiene en la implementación de la gestión de mora. También es preocupante el resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda, cerrado el ejercicio en (5.151.386), si bien no es culpa directamente de la gestión de la empresa y afectaría a empresas similares, no hay que dejar de analizar la posibilidad de inversión a fin de diversificar este riesgo. Otro aspecto a mejorar que consideramos debe tener en cuenta es el detalle de la información disponible en lo que se refiere a gastos de cualquier índole, si bien los estados financieros presentados cumplen con las normas contables exigibles al día de la fecha, observamos que de cara a mejorar su sistema de decisiones y su estructura de costos necesitaremos contar con información más detallada que nos permita identificar con facilidad que cantidad de recursos se están empleando en una actividad determinada.

Dentro de las oportunidades que puede aprovechar la empresa encontramos el auge del e-commerce en Argentina, logrando un crecimiento del 124% anual en 2020, podríamos atribuir éste crecimiento abrupto a la pandemia que atravesamos durante casi todo el año debido al nacimiento de un nuevo segmento de mercado denominado “comprador post pandemia” (compradores que comenzaron la práctica de compra online durante la pandemia) por lo cual una asignación de recursos destinados al social commerce sería una gran medida para aprovechar, de hecho como dato de un estudio de la CACE demuestra que el 85% de las empresas reasignó y/o incorporó empleados para tareas de e-commerce. Y de la mano de lo anterior, tenemos el dato el aumento del consumo anual del 48%, por lo que tenemos una alternativa estratégica a considerar en la toma de decisiones a la hora de asignar los recursos de la empresa. Otra modalidad que ha visto crecimiento a lo largo del año fue uso de medios de pagos electrónicos, siendo el uso de tarjeta el medio principal, quedando los medios tradicionales obsoletos en comparación, por lo que dejar de invertir en éstos mismos podría tomarse como una decisión correcta con el fin de reducir costos.

Para finalizar nombraremos las amenazas a las que deberá enfrentarse la empresa, entre las más fuertes nos encontramos con la inflación pronosticada para el país del 50% anual, junto con una devaluación del peso en un 52,3%, esto es sumamente importante a tener en cuenta ya que la empresa basa todas sus operaciones en moneda nacional, sumándose a la caída que produciría en el poder adquisitivo de la población a partir de la devaluación. A su vez, el aumento en las tasas de intereses produce que deje de buscarse el financiamiento en las compras debido a no resultar atractivo para el consumidor, prefiriendo las compras en al contado o en cuotas sin interés directamente, haciendo que la competencia se enfoque en ofrecer distintos planes sin interés al público en altas cantidades de cuotas, por lo que la empresa puede perder rentabilidad ante esta situación, tanto por si pierde esos potenciales clientes, o por el riesgo que conlleva financiar altas cantidades de cuotas sin medir correctamente la devaluación a lo largo del tiempo.

Análisis de estado de resultados

Para sumar al análisis tomaremos los últimos estados contables publicados la empresa, para analizar las erogaciones que efectuó durante el periodo, lo que nos permitirá hacer una observación porcentual de cada uno y compararlo con periodos anteriores, para

poder identificar los distintos crecimientos o disminución de costos, analizar sus causas, y proyectar alternativas a modo de optimización con el fin de obtener un margen de utilidad mayor.

Como principal objeto del análisis tomaremos el Estado de Resultados de la empresa, el cual nos permite observar cómo destina los recursos y visualizar como se compone la estructura de costos, también sumaremos las correspondientes notas que detallen erogaciones del último periodo y su correspondiente aplicación.

		31.12.2020	31.12.2019
	Notas	En miles de pesos	
Ingresos por servicios	6	20.708.647	22.965.780
Egresos directos por servicios	7	(3.407.363)	(2.693.258)
Ingresos netos por servicios		17.301.284	20.272.522
Ingresos por financiación	8	22.480.639	27.913.861
Egresos por financiación	9	(5.080.763)	(13.168.088)
Ingresos netos por financiación		17.399.876	14.745.773
Resultado neto por inversiones transitorias	10	2.434.056	3.615.002
Total de ingresos operativos		37.135.216	38.633.297
Cargos por incobrabilidad	11	(4.442.969)	(6.655.399)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		32.692.247	31.977.898
Gastos de personal	12	(7.686.171)	(7.482.947)
Impuestos y tasas	13	(5.260.013)	(5.556.059)
Gastos de publicidad	14	(607.847)	(868.527)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	(1.809.235)	(1.542.666)
Otros egresos operativos	16	(6.877.452)	(7.350.375)
Total egresos operativos		(22.240.718)	(22.800.574)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades		10.451.529	9.177.324
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	(26.393)	(12.568)
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda		(5.151.386)	(6.681.946)
Resultado antes del impuesto a las ganancias		5.273.750	2.482.810
Impuesto a las ganancias	18	(1.957.768)	(625.334)
Resultado neto del ejercicio		3.315.982	1.857.476
Resultado por acción			
Utilidad básica y diluida por acción		1.174,21	657,75

Fuente: Estado de Resultados Financieros Tarjeta Naranja SA (2020)

	2020		Tipo de costo
	Monto	Porcentajes	
Impresiones y gastos de distribución (1)	\$ 474.950,00	1,546%	De distribución y venta
Gastos por servicio de Call Center (1)	\$ 957.364,00	3,116%	De producción
Apertura de cuentas (1)	\$ 166.663,00	0,542%	De administración
Promociones especiales (1)	\$ 216.822,00	0,706%	De distribución y venta
Otros egresos por servicios (1)	\$ 1.348.361,00	4,388%	De producción
Gastos por canal de venta telefónica (1)	\$ 243.203,00	0,791%	De distribución y venta
Intereses y gastos por obligaciones negociables (2)	\$ 3.631.425,00	11,818%	De financiamiento
Intereses y gastos bancarios (2)	\$ 1.361.288,00	4,430%	De financiamiento
Impuesto a los débitos y créditos (2)	\$ 51.985,00	0,169%	De financiamiento
Otros egresos por financiación (2)	\$ 3.834,00	0,012%	De financiamiento
Arrendamientos (2)	\$ 32.231,00	0,105%	De producción
Sueldos y cargas sociales (3)	\$ 6.348.648,00	20,660%	De producción
Gratificación personal (3)	\$ 831.393,00	2,706%	De producción
Movilidad, gastos de representación y viajes (3)	\$ 37.110,00	0,121%	De distribución y venta
Otros gastos de personal (3)	\$ 469.020,00	1,526%	De producción
Impuestos, tasas y contribuciones	\$ 5.260.013,00	17,118%	De producción
Publicidad y propaganda	\$ 607.847,00	1,978%	De distribución y venta
Depreciaciones de activos fijos	\$ 1.046.038,00	3,404%	De producción
Amortización de activos intangibles	\$ 763.197,00	2,484%	De administración
Alquileres (4)	\$ 304.391,00	0,991%	De producción
Correo (4)	\$ 108.452,00	0,353%	De distribución y venta
Donaciones (4)	\$ 36.004,00	0,117%	De administración
Energía, gas y seguridad (4)	\$ 443.503,00	1,443%	De producción
Gastos bancarios y financieros (2)	\$ 179.736,00	0,585%	De financiamiento
Gastos de informes comerciales y gestión de mora (4)	\$ 608.900,00	1,982%	De administración
Gastos de limpieza (4)	\$ 157.131,00	0,511%	De producción
Gastos de recaudación y cobranzas (4)	\$ 1.319.572,00	4,294%	De administración
Honorarios (4)	\$ 1.666.417,00	5,423%	De administración
Honorarios a sindicatos (4)	\$ 8.433,00	0,027%	De administración
Honorarios a directores (4)	\$ 177.746,00	0,578%	De administración
Mantenimiento de equipos e inmuebles (4)	\$ 414.855,00	1,350%	De producción
Otros ingresos y egresos (4)	\$ 867.305,00	2,822%	De producción
seguro y seguridad (4)	\$ 512.175,00	1,667%	De administración
Útiles y papelería (4)	\$ 72.832,00	0,237%	De administración
TOTAL	\$ 30.728.844,00	100%	

tipo	Porcentaje
De producción	60,140%
De distribución y venta	5,494%
De administración	17,352%
De financiamiento	17,014%
Total	100,000%

- (1) Corresponde a Egresos por servicio
(2) Corresponde a Egresos por Financiación
(3) Corresponde a Gastos de Personal
(4) Corresponde a Otros Egresos operativos

Fuente: elaboración propia

Partiendo entonces del desglosamiento de los rubros, realizamos una clasificación de todos los costos de acuerdo a la función en que originan, obteniendo así que los costos de producción abarcan alrededor del 60% del total de los gastos del periodo (aclaramos que Naranja es una empresa que basa gran parte de sus ingresos en operaciones de servicios y financiera), luego la administración y el financiamiento ocupan porcentajes similares, y presentamos pocos gastos destinados a la distribución y ventas. Ahora bien, revisando lo anterior nos encontramos con conceptos no tan específicos en cuanto a su aplicación o su contenido, lo que nos preocupa sobre todo por el poco control que tenemos sobre los mismos y en algunos casos también por los montos, por lo que de cara a la optimización creemos fundamental en mejorar la entrada de información de los costos, esto incluso podría modificar el planteamiento actual de estructura, ya que al tener información de mejor calidad nos permitirá una clasificación más específica, sobre la que podremos planificar de mejor manera la estrategia.

Marco Teórico

El concepto detrás del costo

La concepción del concepto varía según los expertos, siguiendo a Horngren (2015), podemos definir al costo como un sacrificio de recursos que se asigna para lograr un objetivo específico. Un costo (como los materiales directos o la publicidad) por lo general se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios. Para Edward Menesby se puede definir como la medición en términos monetarios, de la cantidad de recursos usados para algún propósito u objetivo, tal como un producto comercial ofrecido para la venta general o un proyecto de construcción, así vemos coincidencias entre estos dos expertos que plantean un objetivo a alcanzar para la empresa para el cual se necesita la disponibilidad de un activo monetario, se trata más de un sacrificio directo de pagar por algo que va a ser utilizado o transformado. En cambio C. Ferguson y J. Gould lo plantea como un aspecto de la actividad económica, para el empresario individual esto implica sus obligaciones de hacer pagos en efectivo, para el conjunto de la sociedad, el costo representa los recursos que deben sacrificarse para obtener un bien dado, vemos que sigue presente la idea de utilizar recursos monetarios pero destacan también la necesidad de “recursos” contemplando conceptos que van más allá de meras adquisiciones con dinero, como lo pueden ser las depreciaciones de activos fijos. Y para Harry Howe se mantiene el concepto de costo como el precio a pagado para adquirir activos, aunque aclara que dentro de estos desembolsos debemos tener en cuenta los incurridos directa o indirectamente al traer un artículo a su condición y localización existente.

Sistema de costos

Lavolpe establece que un sistema de costos es el conjunto de tres factores que brindan información de costos a todas las funciones y actividades de la organización, con el objeto de tomar decisiones, controlar la gestión, gestionar los costos (incluyendo reducirlos) y elaborar información contable para terceros referida a la valuación de inventarios y determinación del costo de ventas. Estos tres factores son:

- Técnicas, métodos y procedimientos de costeo destinados a obtener costos unitarios lo más precisos posibles.

- Sistema de registro contable de los costos de la compañía, conocido como contabilidad de costos
- Sistema de procesamiento de datos que puede ser enteramente manual, planillas de cálculo, o un software completo, encargado de procesar la información y generar informes aplicando las técnicas y procedimiento de costeo.

La determinación y el cálculo de costos precisos es solo el primer e imprescindible paso hacia el objetivo central de gestionar costos e ingresos, para mejorar resultados.

Evolución histórica

Lavalpe y Smolje (2017) resumen la evolución histórica basándose en tres periodos: El primero inicia en los años treinta del siglo XX en el que las empresas tenían una necesidad en el cálculo del costo para valorizar sus existencias y determinar resultados para poder así confeccionar los estados contables, esto generó que hacia mediados de siglo cobrara relevancia en el ámbito académico en Argentina logrando así que en los años 50 se incluyera como materia independiente en los planes de estudio de la Universidad de Buenos Aires. Los expertos en contabilidad comenzaban a mirar con más respeto a los expertos de costos y comenzaban a utilizar sus vocablos.

El segundo periodo se extiende entre los años 60 y 90 en los que se producen hechos catalogados como “explosiones” tales como la discusión sobre si los costos es materia del ciclo contable o del ciclo administrativo, las universidades necesitan integrarlo en dos materias separadas para poder abarcar el estudio de la disciplina (una para el cálculo de los costos y otra para el uso de los mismos). La discusión de “costeo directo vs costeo por absorción” usada para la confección de EECC comienza a tener una postura de falsa dicotomía para los expertos de la época. Como consecuencia del auge de los conocimientos de las modernas técnicas se nombra una “nueva economía” en la que se caracterizaba por la cantidad de gurúes expertos, y por la llega del método ABC Costing. Gracias a la tecnología de la época se producen cambios en los sistemas de costos, otorgándoles mayor complejidad y capacidad de información.

En el tercer periodo los autores resaltan la importancia de los sistemas de información y de gestión, destacan una sinergia que, si bien venía transcurriendo hace tiempo, se hizo más evidente debido a los grandes avances tecnológicos y sociales, logrando establecer una influencia reciproca entre ambos sistemas. También destacan la importancia de comprender y evaluar cada herramienta gerencial y de información en su contexto, con sus antecedentes, sus aportes y limitaciones.

Sistema ABC Costing

El sistema ABC surge a mediados de la década de los 80 de la mano de Cooper Robin y Kaplan Robert, y busca medir el costo y desempeño de las actividades, fundamentando el uso de recursos, así como organizando las relaciones de los responsables de los Centros de Costos, de las diferentes actividades.

Siguiendo a Horngren (2001) mediante esta herramienta podremos arribar a la correcta relación de los costos indirectos de producción y de los gastos administrativos con un producto, servicio o actividad específicos, mediante una adecuada identificación de aquellas actividades o procesos de apoyo, la utilización de bases de asignación -driver- y su medición razonable en cada uno de los objetos o unidades de costeo. Resumiendo, nos permite una mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas permitiendo mejorar los objetivos de satisfacción y eliminar el desperdicio en actividades operativas

Importancia del estudio de costos para empresas

El estudio de costos en las empresas debe servir para mejorar la gestión y hacer que ella permita alcanzar los objetivos de la firma. El autor Lavolpe nos habla de un escenario en donde la información será siempre parcial, la posibilidad de procesarla tendrá limitantes, el tiempo será acotado y existirán restricciones cognitivas y emocionales, la decisión será satisfactoria y no optimizante, y el decisor de la empresa es también es considerado como un satisfactor más que un maximizador. Existen diferentes sistemas de información y usuarios con sus propios intereses, posiciones y preocupaciones, y los sistemas deben propender a satisfacerlos, es por eso que la disciplina de costos busca, mediante la información generada por esos sistemas, cumplir con los fines de: Tomar decisiones, controlar la gestión, valuar contablemente inventarios y costos de ventas, y reducir costos.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

La empresa no alcanza el máximo nivel de optimización que potencialmente podría alcanzar dado que consideramos que la toma de decisiones referidas a la estructura de costos se encuentra limitada, la causa de esto podemos atribuirla a que las mismas se toman en base a la información que proviene de los estados contables y no de un sistema completo de gestión de costos (que es lo que consideramos más apropiado para el caso). Por lo tanto, podemos sospechar que existe un desaprovechamiento de recursos, o no se encuentran en su nivel máximo de aprovechamiento, repercutiendo así de manera negativa en los resultados de la empresa.

Justificación del problema

Partimos de la base de la información presentada en los estados contables y sus respectivas notas adicionales, a la hora de analizar la estructura concluimos que el 60% se destinaba al área de producción, dentro de la misma encontramos que uno de los rubros más grandes que la componen es el de “Gastos de personal” pero al momento de analizarlo solamente nos encontramos con los montos totales de “Sueldos y cargas sociales”, dejando en evidencia una ausencia de detalle acerca de la participación porcentual de cada área productiva de la empresa ya que, como sabemos, Naranja desarrolla múltiples actividades simultáneamente, por lo tanto nos interesa saber con mayor exactitud los sueldos de cada área de servicios en particular, información indispensable a la hora de analizar tanto rentabilidad como eficiencia. Y otro concepto que llama la atención es la cuenta denominada “Otros gastos de personal” de la cual tampoco existe un detalle de los conceptos que lo integran, por lo tanto no podemos asignarle un peso específico a la hora de tomar decisiones, situación se repite dentro de los egresos por servicio (aparece la cuenta “otros egresos por servicios”) y también dentro del concepto “Otros egresos operativos” del Estado de Resultados, vemos que detallan otra cuenta “Otros ingresos y egresos” mas no nos proporcionan detalles sobre cómo se compone. Por esto se concluye que, para lograr una optimización y maximización de los beneficios, necesitamos despejar todas las incertidumbres que existen alrededor de las erogaciones.

Conclusión diagnóstica

Una empresa de gran tamaño como lo es Naranja no puede sumar incertidumbres a la hora de tomar decisiones, si bien la situación de certeza absoluta no es posible (a esto sumándole todo lo que trae aparejado la situación de pandemia actual), es fundamental que busquemos reducir todo lo que nos sea posible, por lo tanto entendemos que la situación actual de la información sobre los costos no aporta lo suficiente tanto porque estamos limitados a analizar montos muy generales, sin encontrar los detalles específicos que requerimos, y porque tampoco nos permite realizar un análisis a medida que se van desarrollando las actividades, estamos limitados a acciones correctivas con la información presentada de manera anual. Por lo tanto, se vuelve fundamental poder contar con un modelo de gestión de costos (como podría ser el ABC Costing) que brinde toda la información requerida, que permita medir la asignación y distribución de los diferentes costos, de modo de poder planificar la optimización con la mayor certeza posible, y permita medir los resultados obtenidos en el futuro y realizar el pertinente control sobre los mismos.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar un sistema basado en el costeo por actividades ABC que permita a la empresa alcanzar un grado superior de optimización dentro de su estructura de costos y a la vez le proporcione información de calidad de cara a la toma de decisiones en busca de maximizar sus beneficios y alcanzar el objetivo de convertirse en la empresa líder del país

Objetivos específicos

- Lograr un relevamiento completo de la información disponible sobre las erogaciones de la empresa en la actualidad.
- Identificar y clasificar las distintas áreas de trabajo dentro de la empresa para poder establecer un mapa operacional.

- Identificar el grado de participación entre el total de los costos directos e indirectos y las áreas clasificadas anteriormente.
- Analizar de cada área específica en base a información que nos permita comparabilidad con distintos periodos e incluso con el de otras empresas en caso de ser posible.
- Elaborar de un informe final que detalle el análisis completo y un reporte de las correcciones que consideramos pertinente aplicar.

Alcance

- De contenido: Abordamos un tema de materia de contabilidad de costos y administración estratégica como herramienta para la gestión empresarial y la competitividad de mercado.
- Temporal: Para el completo desarrollo del trabajo abarcaremos el primer semestre del año 2021.
- Ámbito geográfico: Como bien mencionábamos a principios del trabajo, dada la extensión a nivel nacional de la empresa en estudio, buscamos que la aplicación de nuestra propuesta sea fácilmente aplicable a lo largo de todas las dependencias de la firma ubicadas en el país.

Recursos

Para la realización de nuestro plan necesitaremos contar en primera instancia con toda la información disponible en cuanto a la contabilidad de las erogaciones se refiere, por lo tanto, solicitaremos acceso a la base de información disponible de la empresa. También será fundamental poder contar con la presencia del grupo a cargo de la gestión de la misma (los contadores de la empresa más específicamente) a fin de poder realizarle consultas y plantear un intercambio de ideas de como se administra actualmente la información.

Un recurso que consideramos fundamental para poder llevar a cabo nuestro proyecto será poder aprovechar el uso de la tecnología, no solo para poder ordenar y clasificar nuestra

información, sino también para la manera de llevar a cabo la estrategia y poder realizar los controles pertinentes. Ahora bien, necesitaríamos que el software mediante el cual almacena los datos la empresa nos brinde la información de una manera que sea posible aplicarla y compararla con el sistema ABC de costos, por lo que hay que considerar las modificaciones necesarias a realizar para poder tener ese tipo de acceso. Nuevamente requeriremos la presencia del personal a cargo de esta área para que nos ayude a adaptar el sistema actual.

Algo que notamos vinculado a lo anterior en caso de que la empresa nos brinde acceso a esa base de datos para poder almacenar toda la información que se vaya generando durante el proceso, de modo que se mantenga un respaldo del trabajo realizado

Consideramos que la empresa cuenta con activos tecnológicos suficientes para el desarrollo del plan, ya que como vimos una de sus fortalezas es la alta integridad con tecnologías y la innovación con las mismas, dentro de lo necesario hablamos de equipos de computación, software de gestión, y conectividad a lo largo del país entre las distintas dependencias.

Usaremos como base de referencia para la aplicación del modelo el trabajo realizado por Carlos Fernando Villegas y compañía sobre el costeo ABC, su implementación y los resultados obtenidos en la aplicación de un hospital, destacando resultados positivos. Y el trabajo realizado por Contreras, H. y Mac Cawley A. sobre el costeo ABC en una empresa vitivinícola.

Acciones

1. Relevamiento de información: Aquí nos encontramos en nuestro primer contacto con la empresa, con su situación y comenzamos con el proceso de reunir toda la información disponible, esto incluirá la revisión de los estados financieros presentados en el último año, fuentes adicionales de información relacionada a gastos, y en caso de ser posible información sobre la preparación de estados contables intermedios. También es necesario identificar como se encuentra distribuido el personal, maquinarias, y cualquier otro recurso que

genere salidas de fondos, a modo de poder desglosar los saldos generales que notificamos en los estados financieros.

2. Análisis situación actual: En este paso nos centraremos en analizar toda la información reunida de modo que nos permita identificar en donde vamos a focalizar nuestros esfuerzos de proyección de mejoras. Buscamos obtener los fundamentos que justifiquen la actual asignación de recursos, cuáles y que cantidad son requeridos por cada actividad, etc. Por lo que será fundamental el intercambio de ideas y entrevistas con los responsables dentro de la empresa, buscaremos tener la mayor cantidad de puntos de vistas posibles sobre la situación actual, lo que nos facilitará identificar puntos débiles dentro del sistema.
3. Desarrollo del esquema de áreas de la empresa: Ahora comenzaremos con la clasificación de las distintas áreas de actividades que desarrolla la empresa, buscamos poder separar los distintos departamentos y funciones que en su conjunto desarrollan el total de actividades de la firma. Buscamos tener una “radiografía” que nos permita ver claramente de que se compone la empresa y los recursos que se necesitan para que funcione (tanto personal, como servicios y bienes).
4. Asignación de costos basados en el sistema ABC Costing: Una vez tengamos definido el esquema de las distintas áreas estaremos en condiciones de comenzar a aplicar las bases del sistema ABC Costing, en base a la información reunida en los primeros pasos tendremos noción de cómo están distribuidos los recursos de la empresa (y por lo tanto indirectamente sabremos qué porcentaje o que monto en cuanto a costo se refiere es requerido en cada área), por lo tanto realizar ésta distribución de los gastos nos permitirá evidenciar como se encuentra el “panorama”, facilitara las tareas de análisis y control de los egresos, e inclusive nos permitirá dilucidar incertidumbres acerca de posibles desaprovechamientos o irregularidades en el uso de recursos.
5. Integración con el sistema de datos de la empresa: Es altamente recomendable que la empresa comience a integrar el ABC dentro de su sistema de

información y almacenamiento, dependiendo del caso esto podría implicar que se necesiten realizar algunos ajustes o modificaciones a nivel técnico, por lo que contar con la disposición del área informática a cargo facilitara el avance de las siguientes tareas. Necesitamos que nuestro nuevo sistema sea de fácil y rápido acceso, tanto como para nosotros como en todas las dependencias distribuidas en el país, y permita visualizar los cambios en tiempo real y no se produzca un efecto de teléfono descompuesto.

6. Recopilación en el corto plazo: Una vez asegurados que el sistema funciona de acuerdo a lo planificado, iremos analizando cómo se comporta cada área en el corto plazo de modo que podamos obtener información útil para utilizarla en nuestros papeles de trabajo. Tomaremos la cantidad necesaria de datos que nos ofrece el sistema, como podrían ser, por ejemplo: en un mes con una actividad promedio la cantidad de horas/empleado que fueron necesarias, y como se modifican en épocas de mayor demanda, la relación de ingresos derivados de aplicaciones y la cantidad de horas de desarrollo y mantenimiento necesarias.
7. Identificación de variables a mejorar: Tomando como referencia la información proveniente del sistema y en nuestros papeles de trabajo, estamos en condiciones de identificar posibles desaprovechamientos de recursos en actividades específicas, áreas que demandan una cantidad de recursos que no están siendo explotados de la manera óptima acorde a su rendimiento esperado, necesidad por parte de otras áreas de contar con mayor cantidad de los mismos para que no se vean limitadas. Según nuestro criterio profesional y buscando obtener mejores resultados operativos, enumeraremos las medidas necesarias para alcanzar un mejor nivel de empleo de recursos, que luego serán plasmadas en el informe final.
8. Emisión de informe: Finalmente presentaremos un informe con todos los papeles de trabajo de nuestra planificación, con un detalle sobre las medidas aconsejadas a aplicar y el impacto en términos de resultados que se esperan con la aplicación de las mismas. Este informe justificará tanto nuestro

esfuerzo y tiempo empleado en él, como el riesgo que la empresa tomará en la modificación buscando mejores resultados.

Desarrollo de la propuesta ABC

El desarrollo de nuestra propuesta comienza con la identificación de las actividades que se realizan en un ciclo normal de operatividad dentro de la empresa, como sabemos de antemano, la firma no se especializa en la prestación de un servicio o venta de un producto específico, sino que es todo lo contrario, dentro del amplio catálogo de actividades que se desarrollan logramos identificar un patrón de acciones que coinciden en todos los ámbitos en que opera la empresa, ya sea desde la venta web de un producto, la financiación de un préstamo, e incluso la emisión de sus tarjetas, lo detallamos a continuación:

Existe un primer paso que estaría formado por la generación por parte de la empresa de los potenciales nuevos clientes, es decir, se destacarían los costos que se incurren de manera de notificar a los potenciales clientes sobre necesidades insatisfechas, los más destacables serían los gastos en publicidad y promoción, aunque no podemos afirmar que todo cliente que ingresa lo hace después de haber consumido éste paso, pero si afirmamos que existe un porcentaje que se interesa en la empresa y acude a ella.

En segundo lugar encontramos la recepción de los potenciales nuevos clientes, que ingresan al sistema en busca de poder solucionar una necesidad, ya sea de un producto en específico o incluso la adhesión al servicio de tarjetas, en este paso los costos que buscamos identificar son los necesarios para poder llevar a cabo esa recepción de manera efectiva, como por ejemplo los costos de un sistema de turnos que permita ordenar las entradas, los costos de tener en condiciones un espacio de espera para la atención presencial, los costos que conlleva poner a disposición un medio virtual de acceso a la atención.

“Atención” sería el tercer paso y uno de los más importante, tanto en lo relativo a costos como en influencia sobre el resto de pasos, como bien sabemos la empresa es caracterizada por su estrecho contacto con los clientes y asociados, por lo que podemos anticipar grandes cantidades de erogaciones por parte de la firma, ya sea en los salarios del

personal dedicado a atender y asesorar a los clientes, en los costos de adquisición y amortización de bienes necesarios, gastos en alquileres y electricidad, nuevamente entran en juego los costos derivados de la virtualidad, entre otros.

Luego de que el cliente fue asesorado se efectuaría una venta, ya sea desde una adhesión al servicio de tarjetas, la otorgación de un préstamo, la venta de un viaje, etc. Éste paso está marcado por la inclusión del cliente en el sistema de la empresa por una de las diversas actividades que se desarrollan. Destacamos que existen costos similares al paso anterior (en ocasiones es la misma persona que brindó la atención quien termina cerrando una venta) por lo que debemos ser rigurosos a la hora de separar los salarios de la gente especializada en la venta de la gente que brinda atención y ocasionalmente efectúan una venta, y debemos realizar un prorrato de costos indirectos, por ejemplo antes nombramos los alquileres y electricidad de un local, en el caso de que cada persona que ingrese termine comprando o adquiriendo un servicio correspondería una distribución 50/50 de esos gastos, por lo que debemos observar la relación entre la variable de personas atendidas/ventas concretadas para poder distribuir de manera correcta los gastos.

Ahora bien, hasta ahora los pasos realizados pueden llevarse a cabo de una manera personal o una manera virtual, y la segunda manera requiere no solo una plataforma en donde puedan llevarse a cabo las actividades sino también requiere de un mantenimiento, actualización, y en determinados casos una creación, por lo que los costos que destacamos aquí son los derivados de poder llevar a cabo las tareas nombradas, desde los salarios del personal dedicado a informática y programación, como los costos derivados de la adquisición de herramientas y bienes como computadoras, servicios de almacenamiento y derivados para un correcto funcionamiento de las plataformas virtuales y aplicaciones móviles.

Inmediatamente de una venta se prosigue con la formalización, corresponde encuadrar dentro de este paso tanto la facturación de ventas de productos, como los contratos de préstamos y tarjetas de créditos, convenios de comisión con locales adheridos, etc. Destacamos dentro de este paso los costos del personal administrativo dedicado a los pasos anteriores, maquinaria como computadoras e impresoras (con su correspondiente amortización), y los prorratos de costos indirectos como vimos anteriormente. A partir de este paso se pueden tomar tres direcciones distintas.

En el caso de que se necesite producir el producto (como puede ser el plástico de la tarjeta) tendremos en este apartado los costos directos a este proceso, ya sea que se trate de producción propia o contratemos los servicios de terceros para esto, abarcaremos la totalidad de gastos necesarios para poner el producto en condiciones de ser utilizado por el cliente.

Posteriormente debemos pasar a la distribución de esos productos, tomaremos en cuenta todos los costos de poner a disposición del cliente el producto que adquirió previamente. Como costos destacables encontramos el salario del personal encargado de gestionar la logística, los costos de transporte (propios o contratados con terceros), incluso los seguros y garantías derivados del envío en caso de que sean a largas distancias.

Otro camino que se seguiría sería en los casos de clientes que han financiado su compra, han recibido un préstamo, es decir, aquellos que deben realizar una serie de pagos, por lo que esta información debe pasar previamente por el sistema contable de la empresa. Entre los costos más destacables encontramos los honorarios de los síndicos y contadores que prestan servicio a la empresa.

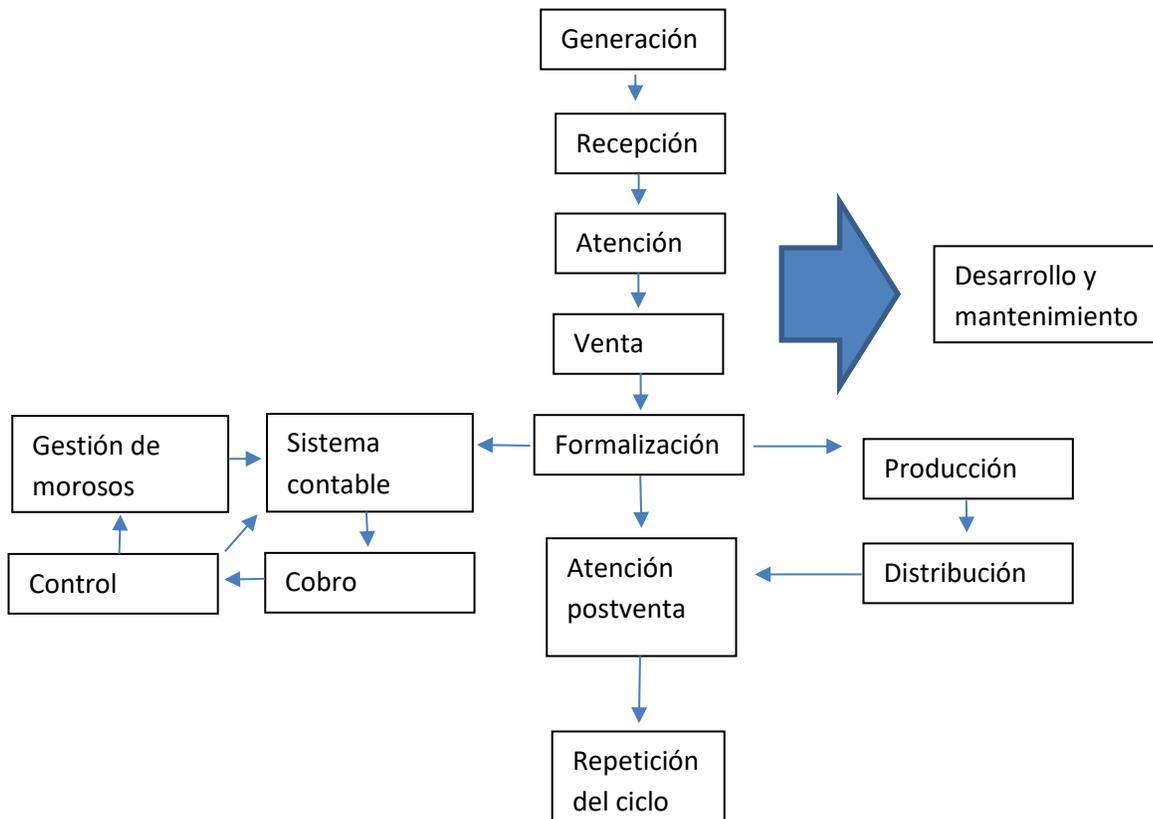
Una vez ingresado en el sistema contable, el grupo a cargo de llevar adelante la gestión de los cobros pertinentes deberá mantener informado sobre nuevos ingresos operativos de modo que se mantenga un correcto manejo de los saldos. Corresponden a este paso los costos relacionados al personal a cargo de llevar adelante los cobros, e incluso los gastos de poner a disposición ciertos medios de pago.

Un paso fundamental y estrechamente relacionado con el anterior será el control de todas las cuentas de clientes, tanto como para mantener informado al sistema contable, como para reducir el monto de morosos. Se deben prorratear los salarios del personal administrativo que coincidan con los que llevan adelante los cobros, y en caso de que exista personal dedicado exclusivamente al control debería ser asentado en este paso junto los gastos de maquinarias necesarias para poder efectuar su trabajo.

En caso de que exista la situación en que los clientes se encuentren en situación de morosidad e incluso exista riesgo de incobrabilidad, la empresa lleva adelante las respectivas acciones de intimaciones de pago, cesión de cartera, o incluso las acciones de curso legal, así que consideraremos como costos de este paso los honorarios de síndicos, contadores, y

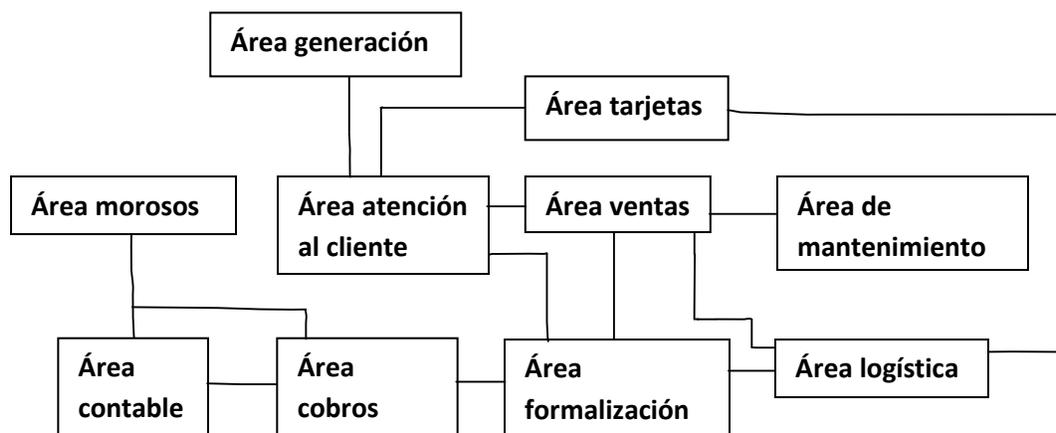
asesores legales, que se encarguen de gestionar esta situación, junto con salarios de personal de la empresa en caso de que corresponda.

Y finalmente el tercer camino que se puede tomar sería la atención postventa de la empresa, lo más probable es que el mismo personal que realizó la primer atención sea quien esté a cargo de la atención postventa, por lo que técnicamente serían los mismos gastos del paso de la primera atención y no correspondería volverlos a tener en cuenta, destacamos sin embargo que en caso de existir personal dedicado exclusivamente a éste tipo de atención aquí es donde se deberían asentar los respectivos gastos. En esta atención se fortalece la relación con los clientes, por lo que podría derivar en una futura venta, es decir, en una nueva entrada al sistema.



Fuente: elaboración propia

Una vez que pudimos identificar las distintas actividades de la empresa podemos armar el esquema de las distintas áreas que existen dentro de la empresa y que desarrollan las actividades nombradas anteriormente.



Con esto definido estamos en condiciones de comenzar a asignar los montos correspondientes a cada área, para esto será necesario realizar un relevamiento en toda la empresa, para poder establecer cada personal, cada maquinaria, y cada gasto en su respectiva área, en el futuro haremos más hincapié en el análisis por área ya que consideramos que otorga visión general rápida y precisa para realizar la toma de decisiones, y permitirá reflexionar sobre la asignación de recursos en cada área en específico (por ejemplo se puede analizar el monto perseguido en incobrables con el monto de los honorarios). Por lo tanto, una vez finalizado el relevamiento tendremos la información exacta de que porcentaje de recursos está siendo consumida por cada área de la empresa, y dentro de cada área tendremos un detalle de montos y su respectiva participación dentro de cada área.

El siguiente modelo es la base que será completada, utilizaremos el termino “Mano de obra” para discriminar los salarios mensuales del personal dedicado a cada área, distinguiendo los salarios administrativos en otro ítem de modo que tengamos un indicador de operativos/administrativos. Tenemos los ítems de bienes adquiridos, mantenimiento y amortizaciones para asentar los gastos en maquinarias y demás bienes que se necesiten en cada sector. En caso de que se contraten servicios de terceros tenemos el inciso correspondiente. El apartado de egresos extraordinarios nos permitirá identificar salidas que

no están contempladas en un ritmo de normal desempeño de cada área (por ejemplo, en caso de robo o pérdida). Y finalmente tenemos el ítem de costos indirectos para asentar los prorrates correspondientes a cada área.

<i>Área:</i>			
	<i>Monto mensual</i>	<i>% participación dentro del área</i>	<i>% participación en el total</i>
<i>Mano de obra</i>			
<i>Salarios administrativos</i>			
<i>Bienes adquiridos</i>			
<i>Mantenimiento de bienes</i>			
<i>Amortizaciones</i>			
<i>Costos por servicios de terceros</i>			
<i>Egresos extraordinarios</i>			
<i>Costos indirectos</i>			
<i>Totales</i>	<i>\$</i>	<i>100%</i>	

Análisis de áreas. Fuente: elaboración propia

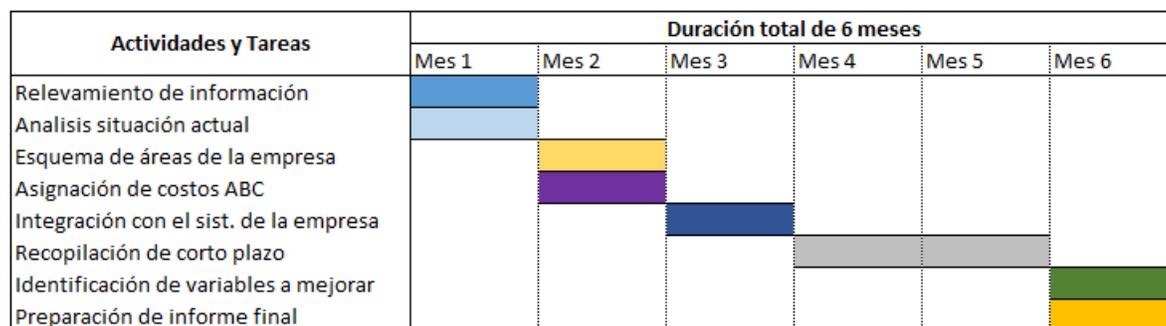
Destacamos que el análisis por actividades servirá para reforzar la toma de decisiones, abarcando entonces tanto un plano específico (actividad), como general (área).

Actividad	Monto mensual	Porcentaje de participación
Generación		
Recepción		
Atención		
Venta		
Formalización		
Desarrollo y mantenimiento		
Producción		
Distribución		
Sistema contable		
Gestión de cobros		
Control		
Gestión de morosos		
Atención postventa		
Totales	\$	100%

Análisis de actividades. Fuente: elaboración propia

Marco de tiempo

Esperamos que el desarrollo completo del proyecto abarque un periodo de seis meses, logrando en ese tiempo la entrega del informe final con la propuesta de optimización, detallamos el tiempo de cada actividad mediante un diagrama de Gantt:



Fuente: elaboración propia

Propuestas de medición o evaluación

Consideramos que en el corto plazo las medidas deberán evidenciar mejoras a nivel de resultados operativos, enfocándonos en el objetivo de una reducción de entre 10% y 15% del total de erogaciones relacionadas a las actividades operativas y de servicios, buscando reducir los costos financieros en el mismo porcentaje. Por lo tanto, manteniendo los mismos niveles de ingresos por operaciones que el periodo anterior la empresa debería generar mejores resultados gracias a la aplicación de las mejoras propuestas. Consideramos el margen del 5% debido a que no tenemos certeza absoluta de como evolucionen los precios como consecuencia de la inflación, ni tampoco de posibles aumentos salariales, por lo que apuntamos a un escenario optimista de estabilidad que nos permita alcanzar ese 15% deseado.

Conclusiones y recomendaciones

Abordamos a lo largo del trabajo las distintas exigencias que aquejan a las empresas en el presente, no solo existe una alta demanda de calidad por parte de los clientes, sino que existe un criterio de selección en base al precio de un producto o servicio, por lo que, para poder mantenerse competitiva las empresas toman la decisión apresurada de buscar reducir los costos sin un análisis profundo de su situación, dado que el mercado les exige rápida acción o corren riesgo de ser desplazadas, sumado a la situación actual de Argentina hace parecer inalcanzable la ventaja competitiva basada en precios, por lo que las empresas han optado por una gestión de diversificación en sus productos y servicios como alternativa a lo anterior, buscando abarcar una mayor proporción de mercado, pero se encuentran con el problema de que los sistemas de costeos tradicionales fueron pensados y diseñados para empresas manufactureras, por lo que se encuentran con muchas incompatibilidades a la hora de aplicarlos generando como consecuencia una toma de decisiones con información de pobre calidad y una ineficiente asignación de recursos de manera indirecta.

El método ABC Costing es la alternativa a estas empresas como lo es Tarjeta Naranja, que enfocan sus esfuerzos en crecer ampliando su catálogo de servicios y productos, es una herramienta que puede ayudar a marcar la diferencia de posicionamiento

de empresa, brindándole información precisa de manera rápida, permitiéndole encarar la toma de decisiones con otra base de información lo que a su vez se traduce en mejores resultados operativos.

Diversos estudios, como los nombrados en este trabajo, han demostrado las ventajas y las diferencias que se obtienen luego de la aplicación de un buen sistema de costeo basado en ABC, pero a pesar de los resultados operativos lo que más se destaca es que el desconocimiento de los costos trae como consecuencia un bajo nivel de competitividad, por lo que en situaciones como la actual lo más inteligente es potenciar esos conocimientos.

Por lo tanto, de cara al futuro, recomendamos encarecidamente la inversión en un sistema como el estudiado en este trabajo, dependiendo de la empresa tal vez se deba profundizar en otro tipo de modelo, pero la clave es buscar aumentar el panorama de conocimientos que hay detrás de los costos, romper la barrera numérica y avanzar hacia un pensamiento estratégico, de lograr llevarse a cabo con éxito les otorgará herramientas de calidad de cara a sumergirse en la competitividad que existe en el presente.

Bibliografía

- Alvarado Cervantes, O.** (2015). Administración Estratégica.
- Aurora, R. A.** (2018) El costeo basado en actividades: una tendencia actual
- Contreras, H., Mac Cawley, A.** (2006) Implementación de un modelo de costos ABC en una empresa vitivinícola,
- Falcón F. J.** (1997). Costos para la Toma de Decisiones
- Horngren C. T., Sundem G., Stratton W.,** (2001). Introducción a la Contabilidad Administrativa
- Horngren C. T., Datar S.M y Rajan M. V.** (2015). Contabilidad de costos un enfoque gerencial.
- Lavolpe A., Smolje A.** (2017) La gestión de costos: Apuntes para el marco teórico y su práctica en la empresa actual.
- Mallo C., Kaplan R. S., Meljem S. y Giménez C.M** (2000). Contabilidad de costos y estratégica de gestión.
- Ramírez Rojas, J. L.** (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Villegas C.F, Chávez G., Castillo J.A., Nelson M. C., y Solarte W. F.** (2004) Costeo ABC ¿Por qué y cómo implementarlo?