



**Carrera de Contador Público**  
**Trabajo Final de Grado**  
**Reporte de caso**

**“Propuesta de un sistema de costeo basado en el modelo de costos de calidad para  
Tarjeta Naranja S.A.”**

**“Proposal of a costing system based on the quality cost model for Tarjeta Naranja  
S.A.”**

Autor: Carazo, Celina Andrea

Legajo: VCPB06844

DNI: 32454324

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

**Córdoba, Julio 2021.**

## Índice

Resumen .....	4
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Objetivos.....	7
Objetivo general .....	7
Objetivos específicos .....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis del contexto .....	8
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	11
Diagnóstico organizacional. ....	12
Análisis específico.....	12
Marco Teórico .....	16
Diagnóstico y discusión.....	19
Declaración del problema.....	19
Justificación del problema .....	19
Conclusión diagnóstica.....	20
Plan de implementación.....	21
Alcances y limitaciones. ....	21
Recursos Involucrados.....	21
Medidas de control y de medición.....	27
Conclusiones y Recomendaciones.....	29
Referencias .....	31
Anexos .....	32
Anexo 1. Honorarios del Contador.....	32

## **Resumen**

En toda empresa que mantenga como eje de su política para con sus clientes la máxima calidad se genera costos asociados a mantenerla, que sumados al resto de los costos deben ser determinados y medidos. En el presente trabajo final de grado se plantea una propuesta de implementación de un sistema de costos de calidad, ausente hoy en la Tarjeta Naranja, a pesar de la gran importancia que como empresa se le da a ella. Para comenzar, se realizó un análisis diagnóstico, a través de herramientas como FODA, Pestel y Fuerzas de Porter, donde se observaron falencias a salvar como puntos fuertes a potenciar. A partir de ello, se desarrolló y expuso un plan para implementar un sistema de costeo basado en el modelo de costos de calidad en el que se detallan las etapas, fases y pasos que servirán como guía para su correcto uso e introducir cambios importantes tanto en los patrones de comportamiento de los costos relacionados con el servicio, así como su medición y control que posibilite la mejora continua manteniendo a Naranja como una de las empresas que más atención presta a la calidad en todos sus aspectos.

*Palabras claves:* gestión, costos, costeo, calidad, competitividad.

## **Abstract**

In every company that maintains the highest quality as the axis of its policy for its customers, costs associated with maintaining it are generated, which added to the rest of the costs must be determined and measured. In this final degree project, a proposal for the implementation of a quality cost system is proposed, absent today from the Orange Card, despite the great importance given to it as a company. To begin, a diagnostic analysis was carried out, through tools such as SWOT, Pestel and Porter's Forces, where shortcomings to be saved were observed as strong points to be strengthened. Based on this, a plan was developed and presented to implement a costing system based on the quality cost model in which the stages, phases and steps are detailed that will serve as a guide for its correct use and introduce important changes both in the behavior patterns of costs related to the service, as well as their measurement and control that enables continuous improvement, keeping Naranja as one of the companies that pays the most attention to quality in all its aspects.

*Keywords:* management, costs, costing, quality, competitiveness.

## Introducción

En el mundo moderno de los negocios, la optimización de costos ya no es una idea que se asocie solamente al dinero, sino que cada vez más se asocia a la mejora de procesos de un negocio, donde se pueden realizar una serie de acciones que permitan revisar las actividades de una empresa con el fin de incrementar su eficiencia.

El presente trabajo pretende diseñar un sistema de costeo basado en el modelo de costos de calidad para Tarjeta Naranja S.A. como herramienta de control y mejora para lograr la optimización de los costos operativos. Esta empresa es una tarjeta de crédito, constituida como Sociedad Anónima que cotiza en bolsa, fundada en Córdoba en 1985, con criterio de tarjeta local, hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional. Su casa central se encuentra ubicada en la calle Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, pero se hace presente a lo largo del país, y en sus locales brinda atención a los titulares de las más de 1.500.000 tarjetas activas que operan ya los más de 100.000 comercios.

A lo largo de su vida, se fue aliando con bancos y tarjetas internacionales que le permitieron operar en el mundo. Desde sus inicios, Naranja incorporó distintas herramientas para optimizar la atención a sus clientes y empleados, actitud que en la actualidad la posiciona entre las doscientas compañías más admiradas del país.

En 2017 cambiaron la identidad y pasaron a llamarse simplemente Naranja, apuntando a difundir el porfolio de productos y servicios a través de la omni canalidad, la innovación y la transformación digital. En el año 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las primeras Sucursales del futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza la interacción digital y personal en un ambiente innovador. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, su *fintech*. Con esta novedad, dieron un brinco al futuro de los nuevos negocios digitales.

Debido al tamaño de la empresa, la misma incurre en muchos gastos operativos para lograr mantener su estructura funcionando correctamente, al comparar los períodos de nueve meses finalizados el 30 de septiembre de 2020 y 2019, se puede observar que entre tales periodos disminuyeron, pero al compararlos con los años anteriores aumentaron en más de un 190% , de aquí que se observa que los costos operativos no están clasificados, la elaboración y aplicación de un sistema de costeo se encuentra

estrechamente ligado con el conocimiento de los procesos de la empresa, y la ausencia de un sistema de costeo conlleva la pérdida de foco de los gastos en los que más se incurre, en su pérdida de control, y así terminan aumentando con el tiempo. Un sistema de costeo acorde va más allá de solo calcular costos, permite reconocer cada actividad y realizar comparaciones en cuanto a su ejecución con unos recursos u otros, con el objetivo de tomar decisiones que permitan su reducción. De aquí que el problema de raíz está en que Naranja no está pudiendo controlar de manera más detallada sus gastos operativos.

Existen trabajos e investigaciones que evidencian los beneficios de implementar el costeo detallado de gastos, se cita en primer lugar un trabajo realizado en la Habana, donde se estudiaron los costos de calidad y su relación con el sistema de costeo ABC, sus autores plantean que el control de los costos constituye una política trascendental en cualquier institución. Proponen mediante la aplicación de sistemas que están en función de los distintos tipos de actividad con el fin de mejorar la posición competitiva, arribando a la conclusión que el control de la calidad contribuye a la satisfacción de las necesidades de los clientes con los mínimos costos, sobre todo si el trabajo es desarrollado adecuadamente en todas las etapas del proceso de creación de valor. El cálculo del costo de la calidad es fundamental para mantener el control de los recursos y que el sistema de costeo ABC constituye el método idóneo para el cálculo del costo de la calidad (Zambrano, Veliz Briones, Armada Trabas y Rodríguez, 2018).

En otro trabajo internacional donde el objetivo que se planteó fue analizar el costo del crédito de consumo basado en el sistema de costeo ABC para determinar la eficiencia de los canales comercializadores en una entidad financiera, se determinaron los costos en la red de agencias por puestos para los créditos de consumo en la entidad a través del costo directo por medio de los gastos operativos (gastos del personal y gastos administrativos) y el costo indirecto mediante las comisiones totales asignadas, y finalmente se lograron establecer los costos (directos e indirectos) a través de la representación gráfica de las actividades y evaluar los recursos para direccionarlos de forma efectiva para las mismas (Guerra Robalino, 2019).

Localmente un trabajo realizado en el Instituto Aeronáutico, donde se propuso el diseño de un sistema de costeo para una empresa de servicios, dedicada al transporte, se propuso una mejora a través de un diseño de costos por órdenes, que tiene como fin determinar el costo por unidad de medida, en este caso el kilómetro. Al concluir se

determinó que la empresa carecía de conocimiento de sus gastos impidiéndole poder mejorar el servicio prestado para ser más competitivos, y con la propuesta lograría revertir esta situación (Manzano y Ponce, 2016).

Los trabajos citados muestran la utilidad y resultados positivos en cuanto a la aplicación de sistemas de costeos que permitan visualizar de mejor manera los gastos en los que incurre una empresa y de esta forma optimizarlos logrando mayor competitividad.

Resulta relevante desarrollar un sistema de costeo aplicado a los gastos operativos de esta empresa a fin de identificar los diferentes tipos de costos, de modo tal que mejore su visualización y posterior control, ya que el dinero bien gastado otorga capacidad operativa, innovación, crecimiento y progreso. Y, por el contrario, si no se los analiza correctamente pueden reducir el beneficio, generar deuda y hasta poner en riesgo un proyecto empresarial.

## **Objetivos**

### *Objetivo general*

Proponer un sistema de costeo basado en el modelo de costos de calidad para Tarjeta Naranja S.A. empresa ubicada en la ciudad de Córdoba, como herramienta de control y mejora a ser implementado durante el segundo semestre del año 2021.

### *Objetivos específicos*

- Analizar los estados contables para reconocer los costos actuales.
- Reconocer las actividades de la empresa a fin de clasificar los tipos de costos y sus causales.
- Diseñar la metodología basada en costos de calidad y los pasos que la conforman.
- Definir las bases para comparar los costos de calidad y medir la efectividad del sistema estableciendo indicadores comparativos.

## Análisis de la situación

### *Descripción de la situación*

Los antecedentes de Tarjeta Naranja S.A comienzan en 1969 con la creación de la casa de deportes Salto 96, en manos de sus fundadores David Ruda y Gerardo Asrin. Allí comenzaron a entregar las primeras tarjetas que identificaban a sus clientes con cuenta corriente.

En 1985 nace Tarjeta Naranja y despliega una red de comercios que la incorporan sin duda como medio de pago, en 1995 la marca se expande con el ingreso del Banco Galicia como accionista, esto acelera su expansión en todo el país, ampliando la propuesta de planes y beneficios a sus titulares, entre 1998 y 2005 la empresa concretó alianzas con Visa, MasterCard y American Express permitiendo su utilización en el mundo. En 2017 cambió su identidad para llamarse solo Naranja con el fin de ampliar su portafolio de clientes y servicios. Hoy en día se constituye como un ecosistema de productos y servicios interconectados, con orientación a sustentabilidad económica, ambiental y social.

Con la innovación siempre como herramienta de atracción, inauguró las sucursales del futuro, las cuales combinan interacción digital y personal en un entorno innovador. También inauguró Naranja X, una *app* con una cuenta y una tarjeta Visa prepaga.

Respecto de los clientes, Naranja tiene dos tipos por un lado las personas físicas a los que llama clientes; y por el otro, los comercios, a los cuales llama comercios amigos. Hoy por hoy Naranja tiene más de 4,5 millones de clientes, dentro de ellos, 9.000.000 son tarjetas activas, es decir, personas físicas. En Argentina, el consumo en tarjetas de crédito incluye un 35% de la población; de ese total un 19% de los usuarios que utilizan Tarjeta Naranja. En cuanto a los comercios amigos, ellos son 239.000, entre los cuales se pueden nombrar: Movistar, Wal-Mart, Dexter, Cablevisión, Aerolíneas Argentinas, Fibertel, La Caja seguros, entre muchos otros. Todos los clientes de Naranja aprecian su cultura, ya que desde la organización procuran tener una relación especial con cada usuario desde el primer momento.

En Naranja el cliente siempre está en el centro de las decisiones y su experiencia con la marca es primordial, Naranja es considerada líder en experiencia del cliente por segundo año consecutivo por parte de la Consultora WOW Customer Experience, quien

reconoció a Naranja como 1° puesto en el ranking en la creación de experiencia de clientes. Entre los servicios que considera esencial se encuentra: anticiparse a las necesidades de los clientes ofreciendo servicios que solucionan y facilitan su vida.

La irrupción de Naranja en el mundo digital ha llevado a la empresa a generar una mirada adicional basada en el lema facilidad con felicidad, donde se pretende que sus clientes sientan que las cosas que hacen con la empresa son mucho más fáciles, les permiten resolver problemas de su vida cotidiana y los hacen más felices.

Con el fin de mantener la calidad, se realizan también auditorías presenciales a proveedores seleccionados de la plataforma para evaluarlos teniendo en cuenta criterios sustentables referidos a recursos humanos, salud y seguridad, calidad y gestión del negocio, impacto en el medioambiente, entre otros

En cuanto a las compras y gastos en cada ocasión posible, desde Naranja seleccionan productos que por sus características poseerán valor social o ambiental agregado. A su vez, en todas las cotizaciones que solicita el área de compras procuran incluir a pequeños proveedores, pymes, emprendedores o empresas B que ofrezcan este tipo de productos.

La calidad es lo que el directorio tiene como pilar fundamental para sus decisiones, basando la enunciación de la visión, misión, propósito y la administración de Naranja se basan en dicha calidad.

### *Análisis del contexto*

Este análisis comienza con el estudio del entorno de la organización a través de la herramienta conocida como P.E.S.T.E.L.

#### *Factores Políticos*

Debido a la pandemia y el aislamiento social preventivo y obligatorio dictado por el gobierno nacional, la economía se paralizó, tanto que desde el Gobierno Nacional se vieron obligados a dictaminar leyes que protejan a los consumidores, respecto de ello a través de la Comunicación A6942, se establecieron ciertas pautas que aplican a las tarjetas de crédito como, establecer que los saldos impagos correspondientes a vencimientos de financiaciones de entidades financieras bajo el régimen de tarjeta de crédito que operen a partir del 13.4.2020 hasta el 30.04.2020, deben ser automáticamente refinanciados, como mínimo a un año de plazo con 3 meses de gracia en 9 cuotas mensuales, iguales y



consecutivas, pudiendo solamente devengar interés compensatorio, y ningún otro recargo. Esos saldos refinanciados podrán ser pre cancelados, total o parcialmente, en cualquier momento y sin costo, excepto el interés compensatorio devengado hasta la pre cancelación, cuando el cliente lo requiera. Para los saldos de financiaciones vinculadas a tarjetas de crédito a partir del 13.4.2020, las tasas de interés no podrá superar la tasa nominal anual del 43 % (Banco Central de La República Argentina, 2021).

#### *Factores económicos*

La crisis económica en Argentina se agudizó post pandemia, muchos comercios cerraron sus puertas, muchos trabajadores perdieron sus empleos e ingresos. Estudios económicos afirman que el gobierno busca reactivar el consumo, y que para ellos el plástico, la tarjeta de crédito será la vía, en un contexto donde las mejoras del salario van a ser magras, el camino no va a ser el crédito bancario propiamente dicho, sino más bien el financiamiento con tarjetas a tasas subsidiadas, con los planes Ahora 12 y Ahora 18 y haciendo foco en la compra de bienes no dolarizables, entonces las tarjetas seguirán apuntalando el financiamiento doméstico (Pedotti, 2021).

#### *Factores sociales*

Las consecuencias económicas del coronavirus azotaron en mayor medida a la sociedad, en Argentina, según un informe del INDEC, al cierre del primer semestre de 2020, el índice de pobreza se había ubicado en 40,9%, lo que significó un incremento de 5,5 puntos porcentuales respecto al 35,4% de igual período de 2019. En tanto, el Índice de Indigencia ascendió al 10,5% al término del primer semestre. En el 2° semestre 2020, la pobreza fue de 57,7% entre menores de 15 años; de 49,2% en personas de 15 a 29; de 37,2% en las de 30 a 64; y de 11,9% en mayores de 65. Si se toma una población estimada en 45,8 millones de habitantes, estas cifras implican que 19,2 millones de personas se encuentran en situación de pobreza, y entre ellos 4,5 millones son indigentes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).

#### *Factores tecnológicos*

Las nuevas tecnologías de pago se agudizaron y adelantaron su uso con la pandemia. Estas tecnologías de pago ofrecen opciones tanto para pagos en tiendas como para pagos en línea, en algunos casos puede usar tarjeta de crédito o débito para pagar a

través de su *Smartphone*, *Tablet* o dispositivo *wearable*, se puede pagar más rápido y fácilmente *online*. Se desarrollaron *apps* para pagos tales como *Apple Pay*, *Google Pay*, *Samsung Pay* y Tarjetas con chip EMV. El nombre EMV proviene de los desarrolladores originales, *Europay*, *MasterCard* y *Visa*, estas tarjetas con chip se insertan en las terminales que admiten EMV en el punto de venta y se dejan allí hasta que se completa la transacción. Como no todos los comerciantes o cajeros automáticos tienen terminales que admiten chips, la mayoría de las tarjetas con chip EMV siguen teniendo las bandas magnéticas.

La tecnología EMV tiene un sistema de autenticación dinámica, que les dificulta a los delincuentes el acceso a la información de su cuenta. Cada transacción en persona realizada en una terminal que admite EMV utiliza un código único que no puede ser utilizado para otras transacciones con tarjeta. Las transacciones en línea continuarán procesándose de la forma convencional, aunque también se están tomando medidas para mejorar la seguridad de estas transacciones. Todas estas opciones de pago pueden ayudarlo a realizar compras por internet o en tiendas de forma más conveniente y segura.

#### *Factores ambientales*

Naranja se maneja con gestión sustentable, en busca del menor impacto ambiental, buscan siempre promover tal gestión en todos sus aspectos. Para lo cual realizan reportes de sustentabilidad que muestran y miden sus impactos. A su vez, la elaboración y publicación anual de este documento, permite alinear criterios en torno a la sustentabilidad y concientizar a todos los forman parte de la empresa, es una instancia que vincula a los principales públicos de interés como clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad en general, ya que son ellos los actores principales a los cuales se dirige el reporte.

#### *Factores legales*

La misma está regulada por el Reglamento de Tarjetas de Crédito, Resolución S.B.S. N° 271 -2000, la Ley 25.065 que establece normas que regulan diversos aspectos vinculados con el sistema de Tarjetas de Crédito, Compra y Débito.

Por su estructura legal se rige por la ley de Sociedades Comerciales, responde a impuestos a nivel nacional, provincial y municipal, y a sus empleados bajo la regulación de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios.

### *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

#### *Poder de negociación de los clientes*

Se refiere a la capacidad que tienen los clientes para negociar un menor precio que ofrecen las compañías en la industria, o bien, para elevar los costos de las empresas al demandar una mejor calidad del producto y/o servicio. Esta fuerza es baja, ya que los clientes no son quienes pueden manejar precios y/o formas contractuales respecto de cuotas e intereses, pero se ve amenazada ya que la competencia entre las instituciones hace que los clientes puedan decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga sus necesidades a tasas más bajas, disponibilidad de canales electrónicos, calidad en el servicio personalizado, entre otros.

#### *Rivalidad entre los competidores*

La rivalidad entre los competidores es alta, ya que otras entidades financieras o bien bancos que ofrecen sus propias tarjetas son quienes presentan mayor amenaza a Naranja, publicidad, planes largos, bajas tasa de financiación, promociones son entre otras las herramientas para ganar mercado.

#### *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

El alto requisito de capital, necesario para ingresar al mercado y brindar un servicio de financiamiento, genera una barrera muy importante para los futuros participantes. Incluso si se dispone del capital, el riesgo que genera la actividad se refleja en altas primas de riesgo, creando una gran ventaja para la empresa que ya opera en el mercado. El prestigio y la confianza, que deriva no sólo de los beneficios ofrecidos sino de la manera en que se ofrecen esos beneficios que llevan al consumidor a elegir y diferenciar una tarjeta de crédito, son cualidades difíciles de superar a la hora de entrar al rubro.

#### *Amenaza de nuevos productos sustitutos*

Hace referencia a los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes, aquí es moderada, dada las barreras de entrada al mercado, hoy los productos sustitutos que presentan mayor amenaza son los medios de pago que ofrecen las apps como mercado pago, los cuales no están regulados y ofrecen tarjetas propias como medios de pagos.

### *Poder de negociación de los proveedores*

Dentro del sector en análisis, el poder de negociación de los proveedores no presenta una fuerte amenaza, ya que el mercado financiero está liderado por pocas empresas importantes que son clientes fundamentales para sus proveedores, por lo cual manejan los requisitos de la relación. Naranja además posee alternativas y brinda posibilidades a proveedores chicos, manejando inclusión lo cual le da cierto poder de negociación.

### *Diagnóstico organizacional.*

El análisis interno se realiza mediante el análisis FODA:

Figura 1  
Matriz FODA.

<b>ORIGEN INTERNO</b>	<b>ORIGEN EXTERNO</b>
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente cartera de clientes</li> <li>- Diferenciación de tipos de clientes</li> <li>- Gestión de prevención en ámbitos de riesgos</li> <li>- Informes de sustentabilidad</li> <li>- Compromiso de los RRHH</li> <li>- Buena imagen corporativa</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de nuevas tecnologías</li> <li>- Apertura del mercado</li> <li>- Reactivación económica</li> <li>- Financiación a tasas bajas y subsidiadas</li> <li>- Fidelización de clientes</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No desglosa tipos de gastos.</li> <li>- No presenta sistema de costeo.</li> <li>- Aumentos de los gastos.</li> <li>- Altos gastos administrativos-operativos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recesión</li> <li>- Inflación</li> <li>- Pobreza</li> <li>- Pérdida del poder adquisitivo.</li> <li>- Restricciones impuestas por el BCRA.</li> <li>- Competencia agresiva.</li> <li>- Nueva competencia por parte de <i>apps</i> de pagos y cobros.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### *Análisis específico*

Uno de los puntos más fuertes de Naranja, es su política de calidad la cual abarca prácticamente todos sus sectores, desde la selección de sus proveedores pasando por sus empleados a quienes tratan de mantener lo más felices posibles con la empresa y terminando con el manejo de sus clientes, para los cuales procuran brindar la mejor experiencia en todo sentido. La calidad ha sido para el establecimiento analítico un factor decisivo y un recurso estratégico para competir en el mercado.

El hecho de que las organizaciones se muevan en entornos y mercados altamente cambiantes y competitivos exigen la prestación de servicios de mayor calidad al menor costo posible con la finalidad de obtener resultados organizacionales superiores que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; por ello el aumento de las ganancias, como resultado de un elevado nivel de calidad de los productos y una disminución de los costos, debe ser un objetivo a alcanzar por cada una de las organizaciones y esto puede lograrse con el adecuado funcionamiento de un sistema de costeo, en este caso basado en la calidad.

Actualmente Tarjeta Naranja maneja una estructura de costos del tipo funcional expuesta a continuación:

Tabla 1.  
*Clasificación de costos por función*

<b>Gastos de Producción</b>	
Impresiones y gastos de distribución	\$ 96284
Gastos por servicios call center	\$ 176111
Aperturas	\$ 22345
Promociones especiales	\$ 28065
Otros egresos por servicios	\$ 180522
Gastos por canal de venta telefónica	\$ 21904
Sueldos y cargas sociales	\$ 1150507
Gratificaciones al persona	\$ 195173
Movilidad y viáticos	\$ 18577
Otros gastos de personal	\$ 87186
Correo	\$ 14108
Seguros y seguridad	\$ 110397
Gastos de limpieza	\$ 26878
Otros egresos	\$ 162780
Energía eléctrica, gas y comunicaciones	\$ 94.898
<b>Total Gastos de producción</b>	<b>\$ 2385735</b>
<b>Gastos de Comercialización</b>	
Cargo por incobrabilidad	\$ 1220134
Publicidad nacional	\$ 88295
Publicidad en comercios	\$4628
Publicidad regional	\$ 14138
Depreciación de activos fijos	\$ 197797
Amortización de activos intangibles	\$ 159165
Alquileres	\$ 40927
Gastos de recaudación y cobranzas	\$ 346392
Gastos de informes comerciales y gestión de mora	\$ 123958
Útiles y papelería	\$ 22125
Mantenimiento de equipos e inmuebles	\$ 65074

<b>Total Gastos de Comercialización</b>	<b>\$ 2282633</b>
<b>Gastos de Financiación</b>	
Intereses obligaciones negociables	\$ 1011733
Intereses bancarios y financieros	\$ 322153
Impuesto a los débitos y créditos	\$ 9920
Diferencia de cambio	
Otros egresos por financiación	\$ 408
Arrendamiento financiero	\$ 6442
Gastos bancarios y financieros	\$ 45.968
<b>Total Gastos de Financiación</b>	<b>\$ 1.396.624</b>
<b>Gastos de Administración</b>	
Impuesto sobre los ingresos brutos	\$ 622160
Impuestos sobre débitos y créditos	\$ 178175
Tasa comercio e industria	\$ 277899
Otros impuestos, tasas y contribuciones	\$ 53550
Donaciones	\$ 570
Honorarios de directores y síndicos	\$ 13403
Honorarios de terceros	\$ 305402
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>\$ 1451159</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 7.516.151</b>

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

Incorporar tal sistema de costeo en sus actividades rutinarias permite estructurar y poner de manifiesto la calidad del servicio mediante la gestión por procesos. Esto significa identificar claramente las actividades desarrolladas, las personas responsables, las entradas y salidas de cada proceso y su seguimiento. El resultado se plasma en la mejora continua de la prestación de los servicios por parte de Naranja logrando un equilibrio entre las características de su servicio, que produzcan la máxima satisfacción del cliente al menor costo. Incorporar un sistema de costeo genera beneficios que repercuten tanto en el cliente como en la empresa trayendo un cambio profundo que permite a la organización alcanzar un nivel de calidad adecuado en recursos humanos, estructura, recursos físicos y procesos, al menor costo posible que finalmente se refleja en beneficios tangibles.

En lo que respecta a la parte operativa se cargan los costos a cuentas generales, lo cual no permite evidenciar si tales gastos están apuntando a aumentar la calidad en los servicios, y si estos le están trayendo beneficios a la empresa, sino que por lo contrario le están generando pérdidas a la misma. La situación actual del sistema de costos en la empresa parece no ser adecuada para sus expectativas ya que se están llevando los costos

generales y no por cada actividad dirigida a aumentar la calidad que se realiza para el cumplimiento de los objetivos de esta.

## Marco Teórico

A continuación, se plantea el marco de teoría en que se apoya el desarrollo del presente trabajo.

Para comenzar, dado que Tarjeta Naranja es una empresa de servicios, se comienza con la definición de tal empresa. Al respecto Monterroso (2017) indica que las empresas de servicios, tienen una serie de características particulares que condicionan su gestión dadas las siguientes particularidades: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad de producción y consumo, mano de obra intensiva y participación del cliente en el proceso productivo.

Al hablar de costos, Rojas López (2017) indica que costo es todo sacrificio de bienes o valores económicos, presentes o futuros, en que es necesario incurrir (generar) para la obtención de un producto o la prestación de un servicio y que la finalidad que se persigue al determinar y medir los costos es cuantificar el sacrificio que supone fabricar un producto o prestar un servicio dado.

El período de costos se define como un período de tiempo, mes, año, etc. al cual se van a hacer referencia todas las variables que se incluyan en los diversos análisis que se realicen y la unidad de costeo se define, siguiendo la terminología de Balanda (2005) como la entidad física o abstracta respecto a la cual interesa conocer los costos y estará ligada al objetivo que se persiga en el emprendimiento de cada análisis que se realice.

Un sistema de costos para Rojas Ruiz, Molina de Paredes y Chacón Parra (2016) es un conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y otros principios técnicos, que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles efectuadas. De esta definición se desprende que un sistema de costos es la estructura lógica y racional que se instrumenta para llegar a establecer los costos. Aclaran también que en la sistematización y obtención de los costos pueden utilizarse distintos modelos o sistemas de costos. Siendo el costo toda vinculación entre un objetivo productivo y los recursos necesarios para lograrlo, la necesidad se enfoca desde dos perspectivas diferentes:

*Cualitativa:* definiendo cual es la cualidad que debe reunir el factor para ser considerado de sacrificio necesario en la obtención del objetivo productivo.



*Cuantitativa:* definiendo cual es la cantidad de los factores que se consideran de sacrificio necesario para lograr el objetivo productivo.

Si bien un modelo de costeo debe dar respuesta a ambos interrogantes simultáneamente, es posible analizar los dos tipos de necesidad por separado, de donde surgen los modelos básicos que luego se combinarán entre sí para posibilitar su aplicación concreta.

La idea sobre el costo de calidad ha venido evolucionando rápidamente en los últimos años. Anteriormente era percibido como el costo de poner en marcha el departamento de calidad. Actualmente, se entienden como costos de calidad los incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, los costos de los procesos de mejoramiento continuo de la calidad. Estos costos de calidad forman parte de una importante inversión, que cualquier empresa debe hacer, en busca del crecimiento progresivo de la productividad, la calidad y la rentabilidad (Riquelme, 2017).

Al referirse a la clasificación de los costos, López Alcántara y Gómez Agundiz (2018) las misma puede hacerse siguiendo diferentes criterios. Una de las formas de clasificar los costos de la calidad es según los objetivos donde se encuentran ubicados los costos preventivos y los de evaluación (búsqueda de la calidad) y por sus causas (costos por deficiencias, de la mala calidad o de no conformidades) a saber:

*Costo de búsqueda de calidad:*

*Costos de Prevención*

Son aquellos costos destinados para prevenir y evitar errores, fallas y desviaciones durante todo el proceso productivo, que desmeriten la calidad del producto. Con una alta inversión en estos, se espera que disminuyan los costos de fallas.

*Costos de Evaluación o de Detección*

Costos destinados para verificar, medir y evaluar la calidad de los materiales y procesos, de manera de controlar y mantener los niveles y especificaciones de calidad planificados y establecidos. No reducen los errores, sólo se inspecciona y comprueba la calidad en busca de productos defectuosos para desecharlos antes de que sean llevados al mercado.

*Costos de no calidad:*

*Costos de deficiencias internas:* Son los costos originados para corregir errores o defectos en las distintas funciones de la organización antes de la entrega de un producto o servicio al cliente. Incluyen los costos de reproceso. Dentro de esta categoría existen los directos e indirectos.

*Costos de deficiencias externas:* Son los costos originados por las mismas causas, pero con posterioridad a la entrega al cliente. Incluyen los costos de entregar reparaciones al cliente, indemnizaciones, anulaciones de contratos. Son percibidos por el cliente, quien en algunos casos presenta quejas o reclamos. Representan mayores costos o pérdidas de tiempo para el usuario, pero por ser servicio de salud se pueden causar daños mayores como ser retrasos en los tratamientos. Pueden ser deficiencias externas directas o indirectas.

Los costos totales de la calidad son el resultado de la suma de todos los costos relacionados con la calidad del producto o servicio, es decir el total invertido en:

1. Prevención de productos y servicios no conformes.
2. Evaluación de productos y servicios para verificar su conformidad.
3. Fallas en el cumplimiento de los requerimientos.

Luego de haber expuesto los conceptos más relevantes en los que se respaldará el presente trabajo, se puede concluir en que los costos de calidad forman parte integral del costo en el que incurre una empresa, tradicionalmente éstos se encuentran dentro del estado de pérdida y ganancia y no se los cuantifica por separado para aplicar medidas correctivas. Al tratarse de una empresa de servicios, la determinación de costos de calidad se torna importante, dado que la calidad se relaciona con la atención al cliente, por lo que la separación y cuantificación de los costos de calidad permite demostrar cómo si se mejora la calidad mejora la satisfacción de los clientes; conociendo la magnitud de los costos se puede saber con mayor precisión los ahorros a obtener con la implantación del proceso de mejoras.

El cálculo de los costos tiene como propósito llamar la atención de la alta dirección y medir si la calidad está mejorando o no.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Las elevadas exigencias del mercado, obliga a las empresas a definir parámetros estratégicos que potencien su competitividad, dicha competitividad puede alcanzarse a través de máximos estándares de calidad. Es sumamente importante que las empresas puedan determinar el monto de sus costos reales, para poder ser más competitivas en el mercado y contar con una ventaja fundamental a la hora de determinar el valor de sus productos y/o servicios.

El presente trabajo final de grado, comenzó con un diagnóstico, en el cual se detectó que el principal problema que se presenta en Tarjeta Naranja es que carece de un sistema de costeo adecuado, siendo el actual obsoleto y no representativo de su estrategia como empresa basada en la calidad al cliente, al carecer del mismo no se discriminan tales costos incurridos para brindar la máxima calidad a sus clientes.

### *Justificación del problema*

Actualmente con la evolución de las nuevas tecnologías, no se puede hablar de gestión de la calidad total sin hablar de una continua reducción de sus costos, estos costos suelen no ser visibles en la cuenta de resultados, aunque pueden llegar a ser muy elevados. Por lo tanto, es primordial identificarlos y medirlos para poder tomar conciencia del problema, y así aprobar todas las inversiones que se deban desarrollar para reducirlos.

La ausencia del control de los costos de calidad no permite demostrar si se mejora la calidad; desconociendo la magnitud de los costos no se puede saber con mayor precisión los ahorros a obtener con la implantación del proceso de mejoras.

El cálculo de los costos tiene como propósito llamar la atención de la gerencia y medir si la calidad está mejorando y será un instrumento que facilitaría la búsqueda de oportunidades de mejoramiento.

Si bien es cierto, la publicidad y presentación de un servicio puede lograr su penetración al mercado y la obtención por la empresa de importantes utilidades, solo la calidad de esos servicios permitirá que los clientes permanezcan y continúen fieles a la empresa. La no calidad se detecta rápidamente por los clientes y ocasiona su abandono a la empresa y malestar, además se genera una dificultad para atraer nuevamente a aquellos que se alejan ante el reconocimiento de problemas de calidad en los servicios que eligen,

esta es una situación alarmante para cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado.

Implementar un sistema de costos basado en calidad, se justifica en que su ejecución implica comunicar mejor la importancia de la calidad a los colaboradores de la empresa, entrenar en el uso de variables financieras asociadas a la calidad (y no calidad), la mejor comprensión de las categorías de costos de calidad y la determinación de desvíos que pueden llevar a incrementos de tales costos.

#### *Conclusión diagnóstica*

Lo que se espera conseguir con el desarrollo del presente trabajo es que, dentro del proceso de mejora continua, se tome en cuenta los costos de calidad y no calidad, estudiando sus causas y analizándolas para atacar los problemas y realizar las mejoras pertinentes, implementar una herramienta de gestión para la toma de decisiones basada en resultados cuantitativos, que permitan así mismo, la evaluación del impacto de las medidas de control o mejoramiento al respecto. Definiendo las actividades necesarias a llevar a cabo para alcanzar la calidad y asignarles sus respectivos costos con el fin de: diseñar, rediseñar, capacitar y realizar el seguimiento y control para garantizar que los resultados de cada proceso se logren conforme fue programado.

Concluyendo, se espera que con la aplicación de la metodología se determinen los cálculos de los costos de calidad, detallándose las etapas, fases y pasos que servirán como herramienta para introducir cambios importantes tanto en los patrones de comportamiento de los costos relacionados con el servicio, así como su medición y control que posibilite la mejora continua.

## Plan de implementación

### *Alcances y limitaciones.*

En el presente trabajo final de grado se propone el diseño y aplicación de una metodología para la determinación y análisis de los costos de calidad, para Tarjeta Naranja, una tarjeta de crédito ubicada en la Ciudad de Córdoba, lo cual será un instrumento que facilitaría la búsqueda de oportunidades de mejoramiento.

El proyecto comprende el período que va desde el mes de Junio a Diciembre del año 2021.

Al llevar adelante este trabajo no se presentaron limitaciones que impidan la realización del mismo, ya que se contó con todos los recursos e información para poder ejecutarlo, siendo la única sólo la falta de acceso a cierta información que permita enriquecer o detallar más a fondo la propuesta, por lo que se presenta solo a modo indicativo la misma.

### *Recursos Involucrados*

Entre los recursos involucrados para la realización del presente reporte de caso la mayoría están a disposición en la empresa, tales como espacio físico, equipos de computación, internet, información como balances, detalle de actividades, premisas sobre los costos, incluido el recursos humano, para realizar el trabajo se requerirá la colaboración de empleados de la firma, los cuales serán afectados a la realización de estas tareas para apoyar al contador, por lo cual durante 6 meses trabajaran bajo su supervisión, pudiendo luego quedar fijo en sector de costos con ellos ya capacitados para tal fin. Como recurso para presupuestar se encuentran los honorarios del Contador interviniente, los mismos se estiman en base lo que indica su Consejo Profesional, en Córdoba cada módulo tiene un valor de \$2034 (Anexo 1).

El detalle de actividades y cantidad de módulos se estima de la siguiente manera:

Tabla 2

#### *Distribución de módulos de contador*

Actividades a realizar	Módulos
Planificación	30
Implementación	30
Control y Mejoras	20
Total	80

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que el total de honorarios del contador alcanza un valor de \$162.720, luego por mantenimiento se recomienda la presencia del contador unas 20hs mensuales distribuidas según necesidades internas de la empresa durante 3 meses, con un costo mensual de \$40.680.

*Actividades específicas a desarrollar, responsables y marco de tiempo en el que las mismas serán realizadas.*

- ❖ *Analizar los estados contables para reconocer los costos operativos actuales:* esta actividad se lleva a cabo con el fin de recolectar la información que sirve de base para la propuesta, se pretende incluir la mayor cantidad de información de calidad y relevancia para el nuevo costeo.
- ❖ *Reconocer las actividades de la empresa a fin de clasificar los tipos de costos y sus causales:* esta tarea requiere relevo de información a modo de recolectarla para luego armar los circuitos de trabajo, que servirán para determinar sus respectivos costos.
- ❖ *Planificación:* se procede a la planificar en base a la información de los pasos previos el plan de costos de calidad propiamente dicho y aplicado a Naranja.
- ❖ *Plan de capacitaciones,* se desarrollará con el fin de poner al tanto a los empleados sobre este nuevo sistema, para lograr que se involucren de manera correcta.
- ❖ *Implementación:* se procede a implementar el sistema de costeo.
- ❖ *Control y mejoras:* el control se hará en la medida que se utiliza en primera instancia para que a tiempo real se generen las mejoras que se requiera sobre la marcha, para luego ir retirándose del lugar (el contador interviniente) el fin es lograr que la empresa lo ejecute de manera independiente, y los controles sean a modo de auditar su buen funcionamiento.

Se presenta a continuación el Diagrama de Gantt con las respectivas actividades a desarrollar.

### Diagrama de Gantt

Actividades/Meses	Junio 2021	Julio 2021	Agosto 2021	Septiembre 2021	Octubre 2021	Noviembre 2021	Diciembre 2021
Analizar los estados contables para reconocer los costos operativos actuales. Reconocer las actividades de la empresa a fin de clasificar los tipos de costos y sus causales.							
Planificación							
Plan de capacitaciones							
Implementación							
Control y mejoras							

Fuente: Elaboración propia.

### Aplicación de la propuesta

#### Etapa I: Planificación

Para lograr la caracterización general del sistema de costos de calidad se debe determinar revisando y profundizando en el manual de calidad los procesos presentes, su descripción y sus interrelaciones, dado que el nuevo sistema tiene que diseñarse totalmente integrado a las premisas de calidad de la empresa. Para cada proceso identificado, se debe analizar y listar cuáles son las tareas o actividades que se realizan y que generan gastos relacionados con los costos de prevención, evaluación y fallos. Para la implementación del nuevo sistema de costeo no será necesario modificar o extender el sistema contable pudiendo funcionar en paralelo con el mismo lo que permite una relación dinámica y complementaria entre ambos. Con todos estos datos se debe definir el formato para la recolección, procesamiento y presentación de la información a través de la elaboración de un procedimiento.

En actividad, básicamente se describe el papel o como se considera la calidad para la empresa. Siendo importante destacar que dado que Tarjeta Naranja posee un departamento o área dedicada exclusivamente a esta actividad se debe trabajar directamente con este sector, ya que es aquí que se señala si la entidad tiene implementada algún sistema o herramienta específico para esta actividad.

Se puede recoger cómo se gestiona la calidad para la empresa y si han hecho estudios asociados a este tema. Se puede realizar encuestas sobre calidad percibida de los productos o servicios ofertados para complementar.

Conformación y capacitación de un equipo de trabajo: Para un trabajo acabado y conducir un Sistema de Gestión de los Costos de Calidad, es de gran importancia el personal, el cual debe poseer una preparación en normas de calidad, pleno conocimiento de las actividades de la empresa, y este debe estar formado por especialistas de contabilidad, calidad y de las áreas técnicas, lo cual favorece la comunicación entre las mismas.

Clasificación y cuantificación de los costos actuales de Tarjeta Naranja: actualmente se contabilizan según sistema por funciones, agrupados en 4 categorías: Administración, Comercialización, Financieros y de Producción.

Identificación de los procesos de la empresa para asignar los costos de cada uno a la nueva clasificación, aquí se deberá realizar el Mapa de procesos de la empresa, a modo de determinar el peso de cada proceso o cual va a ser el objeto de estudio o finalmente cual es el que más problemas presenta, la tarea de realizar un mapa de procesos no siempre es tarea fácil, ya que requiere de personal especializado, para este punto se propone agrupar en tres grandes procesos: altas, consumos, bajas y deudas.

### *Etapa II: Implementación*

La recolección y procesamiento de datos se debe realizar por proceso, de manera que se facilite determinar el peso relativo de cada elemento de gasto en el conjunto. Los resultados deben presentarse numérica y gráficamente para facilitar su análisis e interpretación.

En este punto se determinarán los problemas y sus respectivos costos:

Figura 2.

<b>N</b>	<b>Descripción de la falla</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Tiempo gastado</b>	<b>Costo</b>
1	Problema x				
2	Problema y				
3	Problema z				

Modelo de tabla de identificación de falla y costo. Fuente. Elaboración propia.



Definir los parámetros del nuevo sistema. A partir de la utilización del nuevo sistema los costos de calidad se clasificarán en costos de prevención, evaluación y fallos.

\*Costos de prevención. Se entiende por costeos de prevención, aquellos en los que se incurre para poder implantar y mejorar el sistema de calidad. Tratan de prevenir la aparición de errores o defectos, e intentan asegurar los niveles de calidad previamente establecidos. Como ejemplos: evaluación de proveedores, formación del personal, mantenimiento preventivo, investigación de mercados, planificación de la calidad etc.

- Planificación de la Calidad
- Evaluación de nuevos productos
- Elevación de la calificación del personal
- Información de la Calidad
- Estimulación por la Calidad
- Desarrollo del Sistema de la Calidad

\*Costos de Evaluación: Son aquellos originados por la implantación y desarrollo de las actividades tendientes a comprobar o verificar que se está consiguiendo la calidad especificada. Como representativos: los de inspección, la revisión de informes y documentos etc.

- Ingeniería de la calidad.
- Establecimiento de la calidad.
- Planeación de la calidad.
- Información sobre la calidad.
- Evaluación de los proveedores.
- Auditorías de la calidad.
- Contactos con los clientes para conocer sus expectativas.
- Análisis de la capacidad del equipo y del proceso.

Para cada tipo de costo de verá tener en cuenta los elementos que lo componen:

Figura 3.

Elemento del costo	\$
Materiales	
Mano de obra	
Otros costos adicionales	
Costo total	

Elementos que formarán parte de cada tipo de costo. Fuente. Elaboración propia.

Realizar la asignación de cada gasto a la clasificación nueva con los datos recolectados se asignarán los costos a los nuevos rubros, teniendo en cuenta el cálculo luego de ejecutar lo expuesto en la figura 2.

Tabla 4.

*Costos de Calidad*

<b>COSTOS DE CALIDAD</b>	
<b>COSTOS DE PREVENCIÓN</b>	
<u>Actividades</u>	Monto
Formación y capacitación	
Mantenimiento preventivo	
Sistema de calidad: documentación, planificación y control	
Certificación profesional	
Seguros	
<b>Total costos de prevención</b>	
<b>COSTOS DE EVALUACION</b>	
<u>Actividades</u>	Monto
Programas de control externo de la calidad	
<b>Total costos de evaluación</b>	
<b>TOTAL COSTOS DE PREVENCIÓN</b>	
<b>COSTOS POR FALLOS</b>	
Fallos internos	Monto
Reprocesos	
Rechazos por no calidad detectados internamente	
Accidentes de trabajo	
Horas extra por fallos	
<b>Total fallos internos</b>	
<b>Fallos externos</b>	
Rechazos externos detectados por el cliente	
Penalizaciones	
Insatisfacción del cliente	
Juicios	
Pérdida de confiabilidad y clientes futura	
<b>Total fallos externos</b>	
<b>TOTAL COSTOS POR FALLOS</b>	
<b>TOTAL COSTOS DE CALIDAD</b>	

Fuente. Elaboración propia.

Estos nuevos costos formarán parte de los costos, como otra categoría, si la empresa decide continuar con la clasificación por funciones la categoría costos de calidad estaría formando parte tanto como administración, producción, comercialización y financiación.

Realizar la primera presentación a los dirigentes, para mostrar los avances y primeros resultado.

### *Etapa III: Control Y Mejora*

Para evaluar la eficiencia de la ejecución del nuevo sistema, así como su funcionalidad, se sugiere analizar los informes de los costos de calidad y la tendencia de los mismos con respecto a los costos totales en cada período definido, mensual, bimestral, etc. para determinar desviaciones en los procesos, así como las fallas detectadas. Luego de analizar las desviaciones y procesos que más inciden en el comportamiento de los costos de calidad, se debe determinar las causas que los provocan, lo cual facilitará la toma de acciones correctivas que permitan la mejora continua y la eliminación de dichas desviaciones. Realizado el análisis de las causas del comportamiento de los costos de calidad, se deberá proyectar acciones correctivas y preventivas con el propósito de reducir los costos por la mala calidad o fallos, a partir del incremento de los costos de prevención.

Comparar entre períodos: Este paso es de análisis particular y debe ser realizado por los tomadores de decisión en especial por la gerencia puesto que permitirá tomar medidas necesarias en la corrección de estas fallas. Se puede complementar con comparaciones entre la productividad de un período con respecto a otro y si los costos han disminuido como parte de la política empresarial.

Acciones correctivas: Para este paso se hace necesario la toma de medidas a través de acciones concisas que puedan contribuir a la eliminación de la falla o la disminución del impacto que esta puede provocar en los resultados de la empresa.

### *Medidas de control y de medición*

Para controlar el correcto funcionamiento del nuevo sistema de determinación de los costos de calidad se propone la evaluación de indicadores, en primera instancia se calcularán de manera trimestral para luego hacerlo fijo de manera semestral.

*Indicadores comparativos de costos de calidad*

Indicador	Expresión de calculo	Tendencia en el tiempo	Frecuencia de medición	Valor actual	Valor el momento de medir	Imp acto
Costo total de calidad respecto al costo total de producción del servicio	(costo total de calidad/costo de producción del servicio)*100	Decreciente	Trimestral /Semestral			
Costo total de la calidad respecto a ingresos	(costo total de calidad/total de ingresos)*100	Decreciente	Trimestral /Semestral			
Costo total de la calidad respecto a beneficio	(costo total de calidad/beneficio neto)*100	Decreciente	Trimestral /Semestral			
Costos por fallas internas respecto al costo total de la calidad	(costo de fallas internas/costo total de calidad)*100	Decreciente	Trimestral /Semestral			
Costos por fallas externas respecto al costo total de la calidad	(costo de fallas externas/costo total de calidad)*100	Decreciente	Trimestral /Semestral			
Costo total por fallas respecto al costo total de la calidad	(costo total de fallos/costo de producción del servicio)*100	Decreciente	Trimestral /Semestral			
Costo de prevención respecto al costo total de la calidad	(costo total de prevención/costo total de calidad)*100	Creciente	Trimestral /Semestral			
Costo de evaluación respecto al costo total de la calidad	(costo total de evaluación/costo total de calidad)*100	Creciente	Trimestral /Semestral			
Costo de prevención respecto al costo total	(costo total de prevención/costo totales)*100	Creciente	Trimestral /Semestral			
Costo de evaluación respecto al costo total	(costo total de evaluación/costos totales)*100	Creciente	Trimestral /Semestral			
Costo por fallas respecto al costo total	(costo total de fallas/costos totales)*100	Decreciente	Trimestral /Semestral			

Fuente. Elaboración propia.

Luego, a modo de control cuantitativo se propone utilizar el ROI, calculado el mismo como:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

donde:

\* Beneficio: será lo que Naranja ahorra al implementar el control de sus costos de calidad.

\* Inversión: lo que Naranja invierte en mantener dicha calidad.

## Conclusiones y Recomendaciones

El presente trabajo se planteó por objetivo proponer un sistema de costeo basado en el modelo de costos de calidad para Tarjeta Naranja S.A. empresa ubicada en la ciudad de Córdoba, como herramienta de control y mejora a ser implementado durante el segundo semestre del año 2021, con el fin de que a través de este sistema se logre la información y se cuantifique la calidad que tiene como eje fundamental el trabajo en Tarjeta Naranja.

El análisis de autores expone los costos de calidad son gastos en recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo asociados a la identificación, solución, prevención, así como la ocurrencia de fallas o ausencias de calidad presentes en procesos y actividades de las empresas.

A partir de detectar que Naranja lleve a cabo esta forma de controlar los costos, se diseñó un procedimiento para la determinación de costos de calidad por fallas en procesos consistente en 3 fases y cada una de ellas con sus respectivos pasos o elementos a realizar. Constituyendo este procedimiento una herramienta que servirá de guía a Tarjeta Naranja para su implementación.

Al lograr implementar la propuesta la empresa podrá cuantificar los costos de calidad de esta forma se podrá reducir el impacto ocasionado por fallas y a largo plazo se podrá observar mejoras en la productividad, reducción de los costos de no calidad, y finalmente disminución de los costos totales.

El análisis de los costos de calidad, además de ser fundamental para la organización y la administración de la calidad, permite evaluar desde un punto de vista económico la implantación progresiva de los sistemas de calidad que maneja Tarjeta Naranja y permite también lograr un control organizativo de la calidad.

Los costos de calidad como instrumentos administrativos de decisión son de gran utilidad para la dirección a fin de cuantificar monetariamente y jerarquizar los costos a la hora de la toma de decisiones trascendentes como invertir, modernizarse, reestructurarse, etc.

Para lograr implementar esta propuesta será necesario:

- ❖ Capacitar a todos los empleados de la empresa.

- ❖ Involucrar a todas las áreas y mandos sobre la nueva forma de control de costos de calidad.
- ❖ Comenzar con una prueba piloto en un área por ejemplo e ir ajustando y ampliando la aplicación total.
- ❖ Tratar de introducir dentro del sistema contable una clasificación automática o anual de costos al momento de la activación del gasto o carga de factura.

Las empresas que han alcanzado el éxito han descubierto que gravar estos costos se torna un ejercicio muy valioso, se podría decir que vital para conseguir una rentabilidad considerable en un mercado cada vez más competitivo, por ello es conveniente reconocerlos para posibilitar su reducción y de ahí su importancia. La implementación de la propuesta de trabajo para el tratamiento de los costos de calidad permite obtener los costos de calidad sistemáticamente mediante un procedimiento bien establecido que interrelaciona a todas las áreas, establece las responsabilidades de las áreas en las actividades relacionadas con este tema, por lo que deberá ser constantemente controlado, de allí que se recomienda realizar un seguimiento continuo de los resultados derivados de la aplicación de la propuesta, tomando en cuenta todos los factores que pueden influir en su realización, identificando fallas y sus respectivos costos, variaciones de tales fallas y la posible existencia de nueva a fin de anticiparse a ellas e ir corrigiendo.

## Referencias

- Balanda, A. (2005). *Contabilidad de Costos*. Misiones, Argentina.: Universidad Nacional de Misiones.
- Banco Central de La República Argentina. (2021). *Cominucación A 6964*. Buenos Aires: BCRA.
- Guerra Robalino, A. (2019). *Análisis del crédito de consumo basado en el costeo ABC para optimizar la toma de decisiones en los canales comercializadores de una entidad financiera*. Lima, Perú.: Universidad Mayor de San Marcos.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 59*. Buenos Aires, Argentina.: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).
- López Alcántara, M., & Gómez Agundiz, X. (2018). *Gestión de Costos y precios*. Ciudad de Mexico: Educacion Patria.
- Manzano, J., & Ponce, M. S. (2016). *Diseño de un sistema de costeo para una empresa de servicios*. Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Monterroso, E. (2017). *Aportes para el diseño y la gestión de servicios. perspectivas desde la administración de operaciones*. Luján, Buenos Aires.: Universidad Nacional de Luján.
- Pedotti, A. C. (12 de Enero de 2021). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/Credito-en-2021-tarjetas-y-consumo-coparan-la-oferta-en-un-ano-electoral-20210112-0046.html>
- Riquelme, M. (3 de Septiembre de 2017). *Web y empresas*. Obtenido de [https://www.webyempresas.com/costos-de-calidad/#Clasificacion\\_de\\_los\\_costos\\_de\\_calidad](https://www.webyempresas.com/costos-de-calidad/#Clasificacion_de_los_costos_de_calidad)
- Rojas López, M. (2017). *Finanzas personales: Cultura financiera*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rojas Ruiz, E. S., Molina de Paredes, O. R., & Chacón Parra, G. B. (2016). Un sistema de acumulación de costos para las empresas del sector agroindustrial frigorífico. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(2), 111-132. <https://doi.org/10.18359/rfce.2215>
- Zambrano, M. I., Veliz Briones, F., Armada Trabas, E., & Rodriguez, M. (2018). *Los costos de calidad: su relación con el sistema de costeo ABC*. La Habana: Universidad de La Habana.

## Anexos

### *Anexo 1. Honorarios del Contador*

SECRETARÍA TÉCNICA

01/01/2021

## El CPCE estableció nuevos honorarios mínimos sugeridos

Tendrán vigencia a partir del 1 de enero de 2021.

---

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE) estableció los valores de los honorarios mínimos sugeridos a partir de 2021.

Lo hizo mediante a Resolución 63/20 – "Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales – Actualización del Módulo" que actualiza el valor establecido originalmente en la Resolución 71/08 del CPCE.

De esta manera, a partir del 1 de enero de 2021, el valor módulo establecido en el Anexo I de esa norma, para las distintas áreas será de **\$2.034**, salvo en el punto C correspondiente al área "Contable y Auditoría", apartado 1 "materia Contable y Auditoría" que mantendrá el valor de **\$ 1.570**.