



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

“Un análisis de rentabilidad de servicios en un Estudio Contable”

Autor: VALDEMARÍN, MARÍA CECILIA

Tutor: DR. VITTAR, CARLOS F.

Córdoba

2014



Un análisis de rentabilidad de servicios en un Estudio Contable por VALDEMARÍN, MARÍA CECILIA se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## ÍNDICE

### TABLA DE CONTENIDOS

SIGLAS Y ABREVIACIONES.....	4
I – RESUMEN.....	5
II – MARCO TEÓRICO.....	6
III – METODOLOGÍA.....	7
IV – OBJETIVOS	
• Generales.....	7
• Específicos.....	7
V- ALCANCE DEL TRABAJO.....	8
VI – ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....	8
Capítulo 1	
1.1 El Estudio Contable como organización.....	10
1.2 La consultoría.....	11
1.3 Las distintas áreas de servicio.....	13
Capítulo 2:	
2.1 La rentabilidad.....	16
2.2 La rentabilidad por servicio.....	16
2.3 La rentabilidad por cliente.....	17

Capítulo 3:	
3.1 La Contabilidad de costos.....	20
3.2 Costos: sus particularidades.....	21
3.3 Herramientas de costeo.....	23
3.4 Implementación de herramientas de costeo.....	34
Capítulo 4:	
4.1 Refinamiento de sistemas de costeo.....	39
4.2 Aplicación de refinamiento de sistemas de costeo.....	41
Capítulo 5:	
5.1 Costos operacionales: su cuantificación.....	44
Capítulo 6:	
6.1 Enfoque de costeo tipo crema de cacahuete.....	56
6.2 Costeo basado en actividades.....	57
6.3 Costeo basado en el cliente.....	57
6.4 Análisis de la Cadena de Valor.....	59
Capítulo 7:	
7.1 Análisis de rentabilidades.....	61
VIII – CONCLUSIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	68

## ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro 1. Cuadro sinóptico de costeo por órdenes Consultoría de Negocios.....	25
Cuadro 2. Cuadro sinóptico de costeo por órdenes Finanzas.....	26
Cuadro 3. Cuadro sinóptico de costeo por órdenes Impuestos.....	27
Cuadro 4. Cuadro sinóptico de costeo por órdenes Auditoría.....	28
Cuadro 5. Cuadro sinóptico de costeo por órdenes BPO.....	29
Cuadro 6. Refinamiento por mayor seguimiento de costos directos.....	31
Cuadro 7. Refinamiento por múltiples categorías de costos directos.....	32
Cuadro 8. Refinamiento por múltiples grupos de costos indirectos y múltiples categorías de costos directos.....	33
Cuadro 9. Análisis de rentabilidad del cliente con jerarquización del porcentaje de ingreso de operación a ingresos.....	47
Cuadro 10. Rentabilidad acumulada del cliente.....	49
Tabla 1. Sistema refinado de costeo por órdenes: Consultoría de Negocios CLIENTE 1.41	
Tabla 2. Sistema refinado de costeo por órdenes: Consultoría de Negocios CLIENTE 4.41	
Tabla 3. Sistema refinado de costeo por órdenes: Finanzas CLIENTE 5.....	42
Tabla 4. Sistema refinado de costeo por órdenes: Impuestos CLIENTE 1.....	43
Tabla 5. Sistema refinado de costeo por órdenes: Impuestos CLIENTE 2.....	44
Tabla 6. Sistema refinado de costeo por órdenes: Auditoría CLIENTE 2.....	44
Tabla 7. Sistema refinado de costeo por órdenes: BPO CLIENTE 2.....	45
Tabla 8. Sistema refinado de costeo por órdenes: BPO CLIENTE 3.....	46

## SIGLAS Y ABREVIACIONES

BPO: Business Process Outsourcing

CBA: Costeo basado en actividades

CPN: Contador Público Nacional

IMA: Institute of Management Accounting

RRHH: Relaciones humanas

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

UIF: Unidad de Información Financiera

## I – RESUMEN

Contadores públicos y asesores asisten a la organización en todos los aspectos relacionados con su actividad. El profesional de las ciencias económicas es el guía que toda organización necesita para llevar adelante su cometido. Sin el asesoramiento externo, sin el consejo especializado del profesional independiente, resulta más que difícil atravesar el laberinto que representa la actividad económica en nuestro país. El intrincado mundo de los negocios, complicado por regulaciones complejas y cambiantes, hace que los profesionales de las ciencias económicas sean vitales para las organizaciones.

En un contexto donde el fisco, día a día, se dispone a avanzar hasta las últimas consecuencias para exigir el cumplimiento de las obligaciones fiscales y las normativas vigentes, el asesoramiento independiente se convierte en la llave que permite alcanzar el ordenamiento legal y, con ello, asegurarse la continuidad de cualquier emprendimiento. Pero además, la globalización y la apertura de mercados regionales e internacionales favorables obligan a la búsqueda de un asesor que le ayude a la empresa a recorrer con éxito el camino del crecimiento y la expansión.

El desarrollo que tiene la actividad de la consultoría y asesoramiento en finanzas, impuestos, auditoría, tercerización de procesos, materia laboral y de negocios no exime al sector de enfrentarse permanentemente a nuevos desafíos.

El avance de las tecnologías plantea la necesidad de recambios no sólo en lo técnico sino también en las concepciones del trabajo.

Además de los cambios estructurales, los profesionales de las ciencias económicas se enfrentan con los retos que plantea la coyuntura política. El cada vez mayor intervencionismo estatal en los mercados, el aumento de la burocratización de la actividad

económica y el escenario electoral previsto para este año generan múltiples problemas para las empresas y demás organizaciones.

El control de los costos, la necesidad de financiamiento, las exigencias de la Unidad de Información Financiera (UIF) y las modificaciones constantes en materia impositiva y contable marcan la necesidad de buscar un buen asesoramiento profesional.

Es por ello que, en esta “Etapa de Escasez” por la que atraviesa la economía argentina caracterizada principalmente por altos niveles de inflación y bajo crecimiento, resulta interesante realizar un estudio sobre la rentabilidad de las distintas especialidades que desarrolla un Estudio de Profesionales en Ciencias Económicas.

Para tal fin se definirá un Proceso de costeo y de asignación de costos analizando los principales componentes de los costos de un Estudio Contable utilizándolo como Caso Testigo y determinando los centros de asignación más convenientes que nos permitan establecer la rentabilidad real por cada cliente y por cada línea de negocios.

## II – MARCO TEÓRICO

- ☉ Horngreen, C. T., G. Foster y S. M. Datar. – “Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial”

CAPÍTULO II: Introducción a los términos y propósitos de costos.

CAPÍTULO IV: Sistemas de costeo en los sectores comercial y de servicios.

CAPÍTULO XIV: Asignación de costos: I.

CAPÍTULO XVII: Sistemas de costeo por procesos.

CAPÍTULO XIX: Costeo por operaciones, costeo hacia atrás y control de proyectos.



⊙ Anthony, R. y V. Govindarajan – “Management Control Systems”

⊙ Marcela Porporatto – Notas de cátedra

### III – METODOLOGÍA

1. Se analizarán los procesos desarrollados en cada área de servicio profesional dentro de un Estudio Contable de la ciudad de Córdoba tomado como caso testigo: consultoría de negocios; finanzas; impuestos; auditoría; tercerización de procesos de negocios.

2. Se definirán e implementarán herramientas de costeo.

3. Se diseñará un adecuado sistema de costeo que nos permita determinar la rentabilidad en la que opera la compañía en relación a líneas de negocios y clientes.

### IV – OBJETIVOS

#### 1. GENERAL:

⊙ Diseñar un Sistema de costeo que reporte los costos asociados a servicios brindados y a clientes con los que trabaja un Estudio Contable de la ciudad de Córdoba analizado como caso testigo para finalmente calcular la rentabilidad relacionada a cada servicio y a cada cliente de la firma.

#### 2. ESPECÍFICOS:

⊙ Identificar y caracterizar cada línea de servicio profesional dentro del Estudio: consultoría de negocios; finanzas; impuestos; auditoría; tercerización de procesos de negocios.

⊙ Cuantificar y asignar ingresos relacionados a cada una.

- ⦿ Analizar los componentes de costos que enfrenta la compañía.
  
- ⦿ Establecer un Proceso de costeo y de asignación de costos sobre cada línea de servicios.
  
- ⦿ Análisis de la conveniencia de desarrollo de cada línea de negocios.
  
- ⦿ Análisis de la conveniencia de brindar servicios a determinados clientes.

#### V – ALCANCE DEL TRABAJO

Se trabajará sobre un Estudio Contable de tamaño medio de la ciudad de Córdoba como caso testigo, analizando las distintas áreas de servicio desarrolladas en la organización: consultoría de negocios; finanzas; impuestos; auditoría y tercerización de procesos de negocios.

#### VI – ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:

- Capítulo 1: el Estudio Contable, la consultoría y las distintas áreas de servicio
- Capítulo 2: rentabilidad, rentabilidad por servicio, rentabilidad por cliente
- Capítulo 3: contabilidad de costos, costos y herramientas de costeo: implementación
- Capítulo 4: refinamiento de sistemas de costeo: implementación
- Capítulo 5: costos operacionales: su cuantificación
- Capítulo 6: costeo basado en actividades, costeo basado en clientes
- Capítulo 7: análisis de rentabilidades
- Capítulo 8: conclusiones

## CAPÍTULO I

### 1.1 EL ESTUDIO CONTABLE COMO ORGANIZACIÓN

La época en que los profesionales en Ciencias Económicas se dedicaban a tratar temas exclusivamente contables se encuentra cada vez más lejana en el tiempo.

Actualmente, reunidos en organizaciones mayormente conocidas como Estudios Contables, estos profesionales se han convertido en “consultores de todo tipo”.

El presente apartado responde a la siguiente fuente:

Rivero, Ricardo E. (2011). *Trabajo de Monografía: El estudio contable*.

El Estudio Contable como organización desarrolla sus actividades persiguiendo un fin económico y buscando satisfacer las necesidades de servicios de los demandantes asegurando la continuidad de su estructura productiva y sus inversiones.

Los clientes que buscan asesoramiento pueden elegir entre una gran variedad de servicios ofrecidos por dichas organizaciones que se diferencian en cuanto a antecedentes; experiencias; competencias; modo de trabajar; calidad de servicio y demás factores.

La estructura organizacional que soporte los requerimientos de los clientes de hoy, en un contexto complejo y dinámico, debe ser concebida en función de los principios de motivación y de continua interacción entre equipos altamente capacitados en los cuales la identificación de sus miembros con los fines últimos de la organización a la que pertenecen sea una de las variables determinantes del éxito. Los profesionales deben adaptarse a los problemas que atraviesan las medianas y pequeñas empresas, como son el incremento de la presión tributaria, la mora en el pago de las obligaciones, las dificultades para el acceso al crédito y la baja rentabilidad que puede ocasionar la discontinuidad de la actividad o la necesidad urgente de replantear su posicionamiento en el mercado.

El consultor –contador es la nueva figura que aparece en nuestros días, el cual debe adaptar su estudio a las necesidades de los clientes, la meta de hoy es el cliente totalmente satisfecho, con lo cual se debe tratar que el empresario sienta que recibe un servicio más que el esperado.

## 1.2 LA CONSULTORÍA

Pero, ¿de qué se trata exactamente el servicio de consultoría brindado por estos profesionales?

El Instituto de consultores de empresas del Reino Unido define la consultoría como “el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, para dar medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”.

El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación en que se ha producido un cambio que constituye una mejora (Kurb, 2008).

Kurb, 2008, en su libro: La consultoría de empresas. Guía para la profesión, nos explica algunos rasgos o características de la consultoría de empresas que se transcriben a continuación.

En primer lugar, la consultoría es un servicio independiente. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Pero esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una

debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

En segundo lugar, la consultoría es esencialmente un servicio consultivo. Esto significa que no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en dificultad. Su papel es el de actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. Por supuesto, en la práctica de la consultoría hay muchas variaciones y grados de consejo. No sólo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado, ésta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente por su parte debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

En tercer lugar, la consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a la dirección de empresas, y adquirido las capacidades necesarias para identificar los problemas, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los orígenes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en que realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen continuamente al tanto de los progresos en métodos

y técnicas, incluso los que se realizan en universidades e instituciones de investigación; señalan estos progresos a sus clientes; y contribuyen a su aplicación. Funcionan, pues, como vínculo entre la teoría y la práctica.

En cuarto lugar, la consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que, una vez que se ha contratado un consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre el cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

### 1.3 ÁREAS DE SERVICIOS PROFESIONALES DENTRO DEL ESTUDIO CONTABLE

A continuación se definen las principales áreas de servicios profesionales dentro del Estudio Contable como organización.

Área de servicio fundamental, la consultoría de negocios se remonta a los orígenes de las relaciones humanas. Es el momento de la comprobación mediante la deliberación de cualquier asunto que requiera prudencia. Constituye la reflexión en busca de una respuesta a través de los consejos más adecuados. Puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. “Es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo”.<sup>1</sup>

En relación a las finanzas, esta área se ocupa de asesorar en cuanto al manejo adecuado de las ventas, los costos y los gastos para obtener una buena rentabilidad. Se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros de todo cliente como lo son

---

<sup>1</sup> Kubr, M. (2008). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Pág. 4

la rentabilidad y la liquidez. El objetivo es brindar apoyo para lograr que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo. En el desarrollo de este servicio suelen tratarse situaciones que se producen en las empresas, de las cuales el responsable es siempre el gerente financiero de la misma; en este caso debemos decir que muchas de estas situaciones se han convertido en funciones principales que debe llevar a cabo el gerente, como por ejemplo, el hecho de determinar un monto que resulte apropiado para los fondos que debe manejar la empresa. El objetivo principal de esta área de finanzas, teóricamente, es el de ayudar a las personas físicas o jurídicas a realizar un correcto uso de su dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos.

En cuanto al asesoramiento impositivo, el mismo puede definirse como aquel que gestiona el cumplimiento de las obligaciones tributarias ante la administración pública buscando el mayor ahorro posible y aconsejando sobre las posibles decisiones a tomar en materia fiscal, analizando circunstancias personales y de la empresa adaptándolas a la normativa vigente.

La auditoría, es el examen crítico y sistemático que realiza un profesional o grupo de profesionales independientes del sistema auditado y expertos en contabilidad para opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en los Estados contables y sobre el cumplimiento de la normativa correspondiente. “La auditoría es una serie de métodos de investigación y análisis con el objetivo de producir la revisión y evaluación profunda de la gestión efectuada”.<sup>2</sup> En el caso de Fusiones y Adquisiciones de empresas, la parte compradora necesita conocer al detalle el estado de situación de la empresa a adquirir. La función básica de la auditoría de compra o "due diligence", es valorar los activos y deudas

---

<sup>2</sup> Amado Suárez, Adriana et al. (2008). *Auditoría de comunicación*. Pág. 63

de la compañía objetivo, investigando los aspectos significativos de su pasado, presente y futuro predecible. El due diligence permite evaluar a la empresa en marcha, valorar sus activos y pasivos, conocer sus aspectos legales como contratos y estatutos, cumplimiento de la legislación vigente, marcas registradas, activos intangibles, determinar los riesgos contingentes del negocio, juicios actuales y potenciales y determinar la existencia de pasivos ocultos, reales o potenciales. También evaluar activos intangibles como el capital humano, el conocimiento, la cultura de las empresas, capacidad de liderazgo, etc. Producto de la realización del trabajo, se realiza un informe con comentarios y observaciones que servirá como base para la negociación del acuerdo final en temas como potenciales riesgos contingentes, cláusulas de garantías, etc.

La Subcontratación de Procesos de Negocios, del inglés *Business Process Outsourcing* (BPO), es la subcontratación de funciones del proceso de negocio en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la empresa, usualmente menos costosos o más eficientes y eficaces. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han permitido que parte del trabajo de las empresas se pueda desarrollar en diferentes lugares, y más aún, que sea hecho por otras empresas especializadas, generalmente a un coste menor o con mayor eficiencia o mayor eficacia. BPO de Administración y Finanzas incluye el análisis financiero, reporte y planeamiento financiero, contabilidad gerencial, gestión de tesorería y caja, pago y recibo de cuentas, administración de riesgo e impuestos.



## CAPÍTULO II

El presente capítulo responde a la siguiente fuente:

Echeverría, W. (2013). Análisis del costo de servicio al cliente: estrategia competitiva.

*Revista Énfasis logística México y Centroamérica*. Recuperado el 15/07/2014 de:

<http://www.logisticamx.enfasis.com/>

### 2.1 RENTABILIDAD

Se define Rentabilidad como la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

En términos de Rentabilidad económica se traduce como el beneficio comparado con el total de recursos empleados para obtener esos beneficios.

### 2.2 RENTABILIDAD POR SERVICIO

El costo de servicio por cliente (o costo de servir), es un concepto que contribuye a la búsqueda de la rentabilidad en las empresas. Su principio se basa en que al proveer un bien o servicio a un cliente, se consumen recursos de la empresa, esto puede variar de un cliente a otro, por lo tanto, no todos ellos proporcionan la misma rentabilidad a una empresa. El reto, por consiguiente, se encuentra en identificar los costos incurridos al momento de proporcionar un servicio a cada uno de los clientes.

Con base en lo anterior, al considerar una misma estructura de costos por cliente, ésta no permite identificar aquellos clientes que consumen la rentabilidad de otros. Por lo tanto, un crecimiento en ventas no necesariamente genera mayor rentabilidad de la empresa.

Con la metodología del costo de servicio, al conocer la relación ingreso–costos por cliente, se puede establecer una categorización adecuada de consumidores y así, ofrecerles un nivel de servicio en función de la rentabilidad que proporcionan a la empresa.

En ese sentido, el costo de servir se enfoca a la segmentación de clientes y su atención especializada. Así, los que demandan mayor servicio es de esperarse que consuman mayores recursos a la empresa que otros. Por lo tanto, el volumen de ventas debe justificar dichos niveles de atención a fin de no incurrir en pérdidas.

### 2.3 RENTABILIDAD POR CLIENTE

La rentabilidad por cliente está recibiendo mucha atención por permitir gestionar y comprender a los clientes de una organización construyendo relaciones duraderas en el tiempo y capturando su valor para la empresa.

La misma es resultado de la suma de todos los flujos futuros de ingresos de clientes, menos los costos de producto y servicio, costos de adquisición y costos de remarketing.

Bajo este concepto los clientes son analizados como unidades que generan beneficios a las empresas y es útil para:

- comprender que la rentabilidad de la empresa precede de la suma de la rentabilidad individual de su base de clientes
- el cliente, al igual que un activo inmobiliario, requiere la atención de la organización para mantener alto su valor. De esta forma, será más sencillo determinar las inversiones apropiadas por tipo de cliente
- organizar la compañía en torno al cliente determinando su enfoque
- generar estrategias de relación en base a los segmentos clasificados por el valor de la rentabilidad de cada cliente.

La medición de la rentabilidad del cliente supone la estimación de ingresos y costos asociados a cada cliente y como resultado la rentabilidad individualizada.

Para estimar dicha rentabilidad es necesario definir al cliente individual y tener en cuenta todos los elementos relevantes en la generación de ingresos (nivel de fidelidad, tiempo como cliente, ingresos históricos, entre otros).

Por otro lado, es necesario estimar los costos asociados a cada cliente, los sistemas de costos por órdenes y costeo basado en actividades que se desarrollan en los próximos capítulos son una excelente herramienta para tal fin.

Los comportamientos generadores de ingresos y costos deben ser combinados lo que da lugar a una estimación de la rentabilidad de cada cliente, para poder traducir su comportamiento en dinero, así como una estimación de la duración de vida del cliente.

La rentabilidad del cliente puede constituir una parte importante de un programa de gestión de relaciones con los clientes que puede mejorar espectacularmente los resultados del negocio.

La rentabilidad del cliente constituye una prueba explícita de algo que la mayor parte de las empresas sospechan pero que no pueden demostrar: el hecho de que un pequeño número de clientes son extraordinariamente rentables. Algunos clientes que proporcionan los mayores ingresos no están necesariamente en el grupo de los más rentables. Un porcentaje significativo de clientes no son rentables y están reduciendo el patrimonio de la empresa.

El análisis de estos datos exige el planteamiento de estrategias que cambien el comportamiento de los clientes para mejorar la rentabilidad.

Una vez conocida la rentabilidad del cliente, se puede valorar la eficiencia de distintas iniciativas estratégicas, como un plan para aumentar la fidelidad entre los mejores

clientes así como un plan para rentabilizar a los menos rentables, reducir las tasas de abandono para extender el ciclo de vida del cliente y demás. El coste de una estrategia integral de fidelización puede ser de este modo justificado realizando en forma cuidadosa mediciones en el tiempo de este indicador.

## IMPLANTACIÓN

Implantar la rentabilidad por cliente no es tarea simple. A continuación se detallan algunas de las causas que dificulta el proceso de implementación:

- ⊙ el énfasis que muchas empresas tienen en la cuota de mercado más que en la cuota por cliente
- ⊙ la mayoría de las métricas y gestión comercial están organizadas por líneas de producción o producto y no por cliente
- ⊙ las promociones son diseñadas para maximizar el número de transacciones más que la rentabilidad por cliente.

Para obtener los beneficios que ofrece una visión global del cliente, la organización necesariamente debe aprender del concepto de rentabilidad del cliente, ser consciente de su impacto en la estrategia y en los resultados del negocio.

En este sentido, los recursos de la empresa, los cuales se deben cuidar mucho más en tiempos de recesión como el que atravesamos, deberían invertirse en los clientes para conseguir rendimientos medibles y específicos.

Es importante en consecuencia, dedicar los mejores recursos a los mejores clientes, dirigidos a potenciar su retención y rentabilizar a los menos rentables.

## CAPÍTULO III

### 3.1 LA CONTABILIDAD DE COSTOS

A la contabilidad moderna de costos se la llama comúnmente Contabilidad de Gestión o Administrativa haciendo referencia a que los contadores de costos consideran a los administradores, dentro de una misma organización, como los principales usuarios de la información contable, es decir, como sus clientes internos.

El Institute of Management Accounting (IMA) de Estados Unidos, destacado por ser la asociación más grande de contadores internos de este país, ha definido la Contabilidad de Gestión de la siguiente manera: “proceso de identificación, medición, registración, análisis, preparación, interpretación y comunicación usado por la gerencia para planear, evaluar y controlar dentro de una organización y asegurar el uso apropiado y la responsabilidad sobre sus recursos”.<sup>3</sup>

El éxito de este tipo de contabilidad depende de que las decisiones de los administradores sean mejores debido a la información contable que se les brinda y la misma constituye una herramienta básica para los mencionados profesionales en dos sentidos:

- ⊙ la gestión de las funciones de negocio que integran la cadena de valor de una organización, esto es: investigación y desarrollo; diseño; producción; mercadotecnia; distribución y servicio al cliente
- ⊙ la coordinación de actividades dentro del marco de la organización como un todo.

La Contabilidad de Gestión enfoca su atención en los clientes internos; mide y reporta información financiera y de otra naturaleza para ayudar a los administradores a

---

<sup>3</sup> Porporato, M. (2011). *Notas técnicas de Contabilidad Gerencial*. Pág. 1

cumplir las metas organizacionales. “Diferentes costos para diferentes propósitos” es la idea central de la misma”.<sup>4</sup>

### 3.2 COSTOS: SUS PARTICULARIDADES

El presente apartado responde a las siguientes fuentes:

Hornngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*.

Porporato, M. (2011). *Notas técnicas de Contabilidad Gerencial*.

#### **Diferenciación del costo y el gasto**

En primera instancia se considera importante distinguir dos conceptos fundamentales dentro del presente trabajo: el costo y el gasto.

Mientras que el costo es un sacrificio de recursos; el gasto es un costo consumido utilizado para producir ingresos en un período dado.

Justamente para precisar la diferencia entre costo y gasto se hace uso generalmente de los costos consumidos y no consumidos. Estos últimos son los aplicados a la generación de futuros ingresos, es decir, aquellos costos que se activan previamente para su ulterior uso en períodos posteriores. Por otra parte, los costos consumidos o gastos son las disminuciones de los activos netos como resultado de la utilización de los servicios económicos en la creación de ingresos. Los costos consumidos son aquellos que desaparecen dentro del período actual como es, por ejemplo dentro de un Estudio Contable, el pago del servicio del teléfono correspondiente a un ejercicio anterior puesto que disminuye en la misma medida que un activo, en este caso, Caja y Bancos.

---

<sup>4</sup> Hornngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 4

### **El costo de oportunidad**

El concepto de costo, definido como el uso de recursos, se basa en el principio de la elección entre dos alternativas y en el sacrificio de recursos que implica tomar un curso de acción en vez de otro. Si algo es costoso, comprendemos que debe ofrecerse alguna otra cosa a cambio. Los costos que se originan al realizar cierto acto concreto como, por ejemplo, el de desarrollar un trabajo de auditoría, se materializan en las sumas monetarias que hay que sacrificar para llevar a cabo dicha operación. La medición de los costos significa evaluar este sacrificio, es decir, cuál es el valor de los recursos que se sacrifican para obtener otro en un momento dado del tiempo.

Este costo medido de esta forma es el denominado costo de oportunidad y proporciona un medio de medir el costo de una decisión particular. Los costos de cada decisión alternativa deberían ser identificados y medidos en términos de la oportunidad a la cual se renuncia por usar los recursos para otros propósitos.

El término fue definido por Friedrich von Wieser en su Teoría de la Economía Social<sup>5</sup> y se asocia a una famosa controversia de principio del siglo pasado, donde los economistas ingleses discípulos de Marshall se oponían a los economistas continentales de la Escuela Austríaca. Lo más destacable del concepto, es que el costo de oportunidad sólo tiene sentido si la oportunidad fuera fija o limitada en el razonamiento. Es decir, si existe un conflicto en la realización de múltiples inversiones o acciones, de forma simultánea o consecutiva, que no sean realizables sin tener que elegir entre todas ellas como alternativas.

### **Costos hundidos y costos prospectivos**

En el ámbito de la economía y la toma de decisiones de negocios, se denomina costo hundido a aquellos costos retrospectivos, que han sido incurridos en el pasado y que

---

<sup>5</sup> Von Wieser, F. (1914). *Teoría de la Economía Social*.

no pueden ser recuperados. A veces se contraponen los costos hundidos con los costos prospectivos, que son aquellos costos a futuro que pueden ser incurridos o modificados como consecuencia de decisiones u acciones. Tanto los costos retrospectivos como prospectivos pueden ser costos fijos (continuos por todo el tiempo que el negocio se encuentre operativo y no dependientes del volumen de producción o ventas) o costos variables (dependientes del volumen). Sin embargo, es de notar que muchos economistas consideran que es un error clasificar a los costos hundidos como "fijos" o "variables."

Según la teoría microeconómica tradicional, solo aquellos costos prospectivos o futuros son relevantes en la toma de decisiones de inversión. La economía tradicional propone que los actores económicos no deben dejar que los costos hundidos influyan sobre sus decisiones. En caso contrario no se estaría evaluando una decisión racionalmente exclusivamente por sus propios méritos. Alternativamente, un tomador de decisiones podría tomar decisiones racionales según sus propios incentivos, fuera de consideraciones sobre eficiencia o ganancia. Esta situación es considerada un problema de incentivos y es diferente de un problema de costo hundido.

Los costos hundidos no deben afectar la mejor opción elegida por un tomador de decisiones racional. Sin embargo, hasta que un tomador de decisiones decide de manera irreversible el uso de ciertos recursos, el costo prospectivo es un costo futuro evitable y por lo tanto es correcto tenerlo en cuenta en todo proceso de toma de decisiones.

### 3.3 HERRAMIENTAS DE COSTEO

Ahora bien, luego de las descripciones realizadas y a los fines de avanzar a paso firme hacia los conceptos integrantes de un sistema de costeo, citando a Horngren, Foster y Data, se define al que puede considerarse el primer bloque en la construcción de un sistema



de costeo, el objeto de costos, como: “cualquier cosa para la que se desea una medición separada de costos. Un producto, servicio, proyecto, cliente, categoría de marca, actividad, departamento y programa, son algunos ejemplos”.<sup>6</sup>

El costo directo de un objeto de costos es cualquier costo relacionado con el objeto de costos y cuyo seguimiento puede realizarse en forma económicamente factible.<sup>7</sup>

Los costos indirectos son costos relacionados con el objeto de costos pero en este caso, su seguimiento, no puede realizarse en forma económicamente factible. Para cuantificarlos es necesario definir un método de asignación.

En cuanto a la expresión “económicamente factible” cabe aclarar lo siguiente: en la valoración de un objeto de costos, seguramente estaremos de acuerdo en que los costos directos proporcionan información más precisa que los indirectos y en que lo ideal sería trabajar con la mayor cantidad de costos directos posible. Pero el aspecto económico influye en estas apreciaciones. En general, para que un costo dentro de una empresa pueda ser tratado como directo, es necesario disponer de documentos; procedimientos y equipos que permitan darle a esa partida dicho tratamiento y es justamente esta inversión en sistemas de información lo que determina la factibilidad económica en el proceso de seguimiento mencionada anteriormente.

Un costo puede ser directo respecto de un objeto de costos e indirecto respecto de otros objetos de costos.

Un factor de costos es cualquier factor que los afecta.

---

<sup>6</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 498

<sup>7</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 498

Un costo variable es un costo que cambia en total en proporción con los cambios de un factor de costos.

Un costo fijo es un costo que no cambia en total, a pesar de los cambios en un factor de costos.

Los costos capitalizables son aquellos costos que primero se registran como activos y posteriormente se convierten en gastos.

Los costos inventariables son un tipo específico de costos capitalizables.

Los costos del período son costos que se reportan como un gasto del período en cuestión; incluyen costos registrados inicialmente como costos capitalizables y costos registrados inmediatamente como un gasto conforme se incurre en ellos.<sup>8</sup>

Los bloques de construcción de un sistema de costeo son: objeto de costos; costos directos; costos indirectos; grupo de costos y base de asignación de costos. Los diagramas sinópticos de costeo presentan estos conceptos en una forma sistemática.<sup>9</sup>

Los sistemas de costeo por órdenes asignan costos a un producto o servicio distinto e identificable. En contraste, los sistemas de costeo por procesos asignan costos a masas de unidades similares y calculan los costos unitarios sobre una base promedio.

Un planteamiento general al costeo por órdenes involucra la identificación de: la orden; las categorías de costos directos; las categorías de costos indirectos; las bases de asignación de costos y las tasas de asignación de costos.

Muchas organizaciones que buscan afinar sus sistemas de costeo están considerando fuertemente al costeo con base en actividad (CBA).<sup>10</sup> Una característica distintiva del CBA

---

<sup>8</sup> Porporato, M. (2011). *Notas técnicas de Contabilidad Gerencial*. Pág. 7

<sup>9</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 98

<sup>10</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 115

es su enfoque en las actividades como los sujetos fundamentales de costos. Los costos de estas actividades se asignan entonces a otros objetos de costos, como productos, servicios o clientes.

El costeo de clientes, un tema relativamente nuevo en la contabilidad administrativa, reporta las cantidades de costos que reflejan la forma en que los clientes utilizan en forma diferencial los recursos de la empresa. Ayuda a los administradores a cerciorarse que los clientes que contribuyen considerablemente a la rentabilidad de una organización reciben un nivel comparable de atención de la organización.

Las compañías en el sector de servicios proporcionan a sus clientes servicios o productos intangibles. Dentro de cada Estudio contable, por lo general, los trabajos difieren considerablemente, respecto de su duración, cantidad de recursos consumidos y complejidad técnica por lo que se considera conveniente, en principio, aplicar un Sistema de costeo por órdenes (Horngren, 2007).

La información que surja de dicho Sistema de costeo resultará útil para:

- Orientar decisiones en la fijación de precios de las órdenes y el énfasis que debe darse a las mismas.
- Ayudar en la planeación y administración de costos

### MÉTODO GENERAL DE COSTEO POR ÓRDENES

A continuación se presentan los cinco pasos que se requieren para asignar costos a los trabajos individuales:<sup>11</sup>

- a) Identificar la orden que es el objeto escogido de costo.

---

<sup>11</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 102

- b) Identificar las categorías de costo directo para la orden.
- c) Identificar los grupos de costos indirectos asociados con la orden.
- d) Seleccionar la base de asignación de costos que se va a utilizar para asignar a cada grupo de costos indirectos a la orden.
- e) Desarrollar el porcentaje o tasa por unidad de la base de asignación de costos utilizada para asignar costos indirectos a la orden.

DOCUMENTOS FUENTE: administradores y contadores reúnen la información de costos que ingresa en sus sistemas mediante documentos fuente. Los documentos fuente que se utilizan en el desarrollo de este trabajo incluyen los registros de tiempo que llevan los profesionales que forman parte del Estudio. Resulta muy importante precisar en qué se emplea el tiempo en este tipo de organizaciones donde los costos de mano de obra con frecuencia constituyen más de la mitad de los costos. Cualquiera que sea el documento fuente que utiliza un negocio para reunir la información que necesita, el objeto es el seguimiento de costos específicos a cada orden específica, hasta el punto en que dicho seguimiento sea económicamente factible.<sup>12</sup>

### ¿CÓMO SEGUIR COSTOS DIRECTOS A ÓRDENES DE PRODUCCIÓN?

Se debe distinguir entre dos categorías principales de costos directos:

1 – Recursos utilizados exclusivamente en una orden particular. Generalmente se puede costear estos recursos a una orden en forma directa.

---

<sup>12</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 104

2 – Recursos utilizados en trabajos múltiples. El seguimiento de estos costos típicamente requiere más trabajo que el seguimiento de los costos en la categoría anterior.

La mayor parte de las partidas de costos directos en las organizaciones de servicio están relacionadas con la mano de obra e incluidas en la segunda categoría.<sup>13</sup>

### COSTOS REALES EN COMPARACIÓN CON COSTOS PRESUPUESTADOS

Continuando con las definiciones básicas en materia de costos se puede expresar que un costo real de mano de obra es la cantidad que el personal recibe como compensación total el día de pago. En la mayoría de los casos se utilizan tasas reales de costo de mano de obra en los sistemas de costeo donde se contrata a los trabajadores con base en una hora o destajo.

Horngren (2007) sostiene que las organizaciones profesionales de servicios, como es el caso de un Estudio contable, la mayor parte de las veces utilizan costos presupuestados en lugar de costos reales para la mano de obra en sus sistemas de costeo por órdenes. Dicha situación responde a tres razones fundamentales:<sup>14</sup>

a) Los costos reales no estarán disponibles sino hasta después de la terminación de un trabajo. El uso de tasas presupuestadas permite que un sistema de costeo proporcione información constante a los administradores para la toma de decisiones acerca de precios de licitación o énfasis del producto antes de comenzar un trabajo. No se podrían preparar reportes de costos para trabajos individuales sino hasta el final del período de reporte, si se utilizara en el cálculo de la tasa de costos de la mano de obra profesional la compensación

---

<sup>13</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 105

<sup>14</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 105-106

real y las horas reales cargadas a todos los clientes durante ese período. Es sólo al final del período de reporte que se conocen las cantidades reales totales para ese período.

b) Los costos reales pueden estar sujetos a fluctuaciones de corto plazo, que pueden resultar engañosas para el costeo por órdenes individuales. Por ejemplo, los costos reales de la mano de obra pueden variar si la organización tiene que pagar sueldos elevados por tiempo extra de trabajo y por trabajo efectuado durante los fines de semana o días festivos. En el caso de dos trabajos similares, cada uno desarrollado durante tres días, el primero es de lunes a miércoles; el segundo se realiza de jueves a sábado. El primer trabajo, manejado en tiempo normal, tiene menos costo de mano de obra que el trabajo ejercido durante el fin de semana. En este caso, si se utilizan tasas reales, la secuencia en que se ejecutarán los trabajos afectará los costos reales de mano de obra asignados a un trabajo. Para quienes conocen que se trata de trabajos similares resultará engañoso que un trabajo tenga costos tan diferentes al otro. Las decisiones que se tomen sólo con base en estos números, podrían no ser óptimas.

c) Cuando se utilizan los costos presupuestados, los costos que se reporten en el registro de costos del trabajo no se verán afectados por cualquier cambio que pudiera ocurrir en el trabajo presupuestado para cualquier otro compromiso.

**MEDICIÓN DE LA CAPACIDAD DEL RECURSO:** el denominador utilizado para calcular la tasa presupuestada de costos directos por hora de mano de obra profesional es una medida de la capacidad laboral.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 106

## ENFOQUE PARA EL CÁLCULO DE TASAS DE ASIGNACIÓN DE COSTOS INDIRECTOS PRESUPUESTADOS

Se presenta una secuencia de cinco pasos para el cálculo de las tasas de asignación de costos indirectos presupuestados:<sup>16</sup>

- a) Identificar el costo que se va a incluir en el grupo de costos indirectos.
- b) Preparar estimaciones de las partidas de costo del paso anterior para el período de presupuesto.
- c) Seleccionar las bases de asignación de costos.
- d) Estimar la cantidad de de las bases de asignación de costos del punto anterior para el período de presupuesto.
- e) Calcular la tasa de asignación de costos indirectos presupuestados utilizando la fórmula correspondiente.

## PERÍODO DE TIEMPO UTILIZADO PARA FIJAR LAS TASAS DE COSTOS INDIRECTOS:

Muchas empresas utilizan un período anual para calcular tasas presupuestadas de costos indirectos. Esto se debe a tres razones principales:<sup>17</sup>

- La razón del numerador: entre más corto sea el tiempo, mayor es la influencia de los patrones estacionales en el nivel de costos. Los períodos cortos de tiempo, como un mes, también se ven afectados por el diseño no uniforme del calendario. Algunos meses tienen

---

<sup>16</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 107

<sup>17</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 108

20 días laborales y otros tienen 22 o más. Si se calcularan tasas separadas por cada mes, los trabajos realizados en febrero, el mes más corto, tendrían una proporción mayor de costos indirectos que los realizados, por ejemplo, en marzo. El uso de un período anual para el presupuesto reduce el efecto que el número de días laborales por mes tiene sobre los costos unitarios de producción.

- La razón del denominador: algunos costos indirectos pueden ser variables respecto de la base de asignación de costos, mientras que otros costos indirectos son fijos. El total de los costos indirectos variables debe cambiar en una proporción cercana a las variaciones en la producción pero el total de los costos indirectos fijos permanecerán constantes. Estas relaciones significan que el total de costos indirectos con base en la cantidad mensual de producción puede tener fuertes variaciones mes a mes, únicamente a causa de las variaciones en la cantidad de producción sobre la que se distribuyen los costos indirectos fijos. En promedio, la tasa basada en la relación de los costos indirectos anuales totales al nivel de producto anual total, es más representativa de la relación típica entre los costos indirectos totales y el nivel total de producto, que lo que representa una tasa mensual.

- La razón costo – beneficio: mientras más corto sea el período presupuestal, los administradores deben reconsiderar con mayor frecuencia las tasas de costo. Muchos administradores creen que un período de presupuesto menos de 6 o 12 meses proporciona pocos beneficios adicionales como para que se justifique el esfuerzo adicional de la administración.



TASAS INDIRECTAS REALES EN COMPARACIÓN CON  
INDIRECTAS PRESUPUESTADAS:

Las tasas de costos indirectos presupuestados se utilizan con mayor frecuencia que las tasas de costos indirectos reales, ¿cuál es la razón de dicho comportamiento?

1 – El empleo de costos presupuestados y cantidades de uso permite que un sistema contable proporcione información de costos periódica y oportuna a los administradores, durante el tiempo en el año en que deben tomarse decisiones sobre precios, licitaciones o productos.

2 – Los costos reales pueden estar sujetos a fluctuaciones de corto plazo, que los administradores interpretan como “engañosas” para el costeo por órdenes individuales.

3 – Las tasas de costos indirectos presupuestados se conocen al principio de un trabajo, en tanto que las tasas de costos indirectos reales se ven afectadas por lo que se hace en otros trabajos en el período (aún cuando estos trabajos hayan comenzado después que se ha concluido el trabajo que está siendo costeado).<sup>18</sup>

MÉTODOS DE COSTEO REAL, NORMAL Y PRESUPUESTADO

Se pueden utilizar tres combinaciones posibles de tasas reales y presupuestadas para un sistema de costeo por órdenes. Los nombres de los métodos de costeo que utilizan combinaciones de estas tasas reales y presupuestadas son:<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 109

<sup>19</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 110

- **COSTEO REAL:** método de costeo que hace el seguimiento de los costos directos a un objeto de costos mediante el uso de tasas de costos directos reales multiplicadas por la cantidad real, y asigna costos indirectos con base en tasas de costos indirectos reales multiplicadas por la cantidad real.

- **COSTEO NORMAL:** método de costeo que hace el seguimiento de los costos directos a un objeto de costos mediante tasas de costos directos reales multiplicadas por la cantidad real y asigna los costos indirectos con base en tasas de costos indirectos presupuestados multiplicadas por la cantidad real.

- **COSTEO PRESUPUESTADO:** método de costeo que hace el seguimiento de los costos directos a un objeto de costo utilizando tasas de costos directos presupuestados multiplicados por la cantidad real, y asigna costos indirectos basados en tasas de costos indirectos presupuestados multiplicados por la cantidad real.

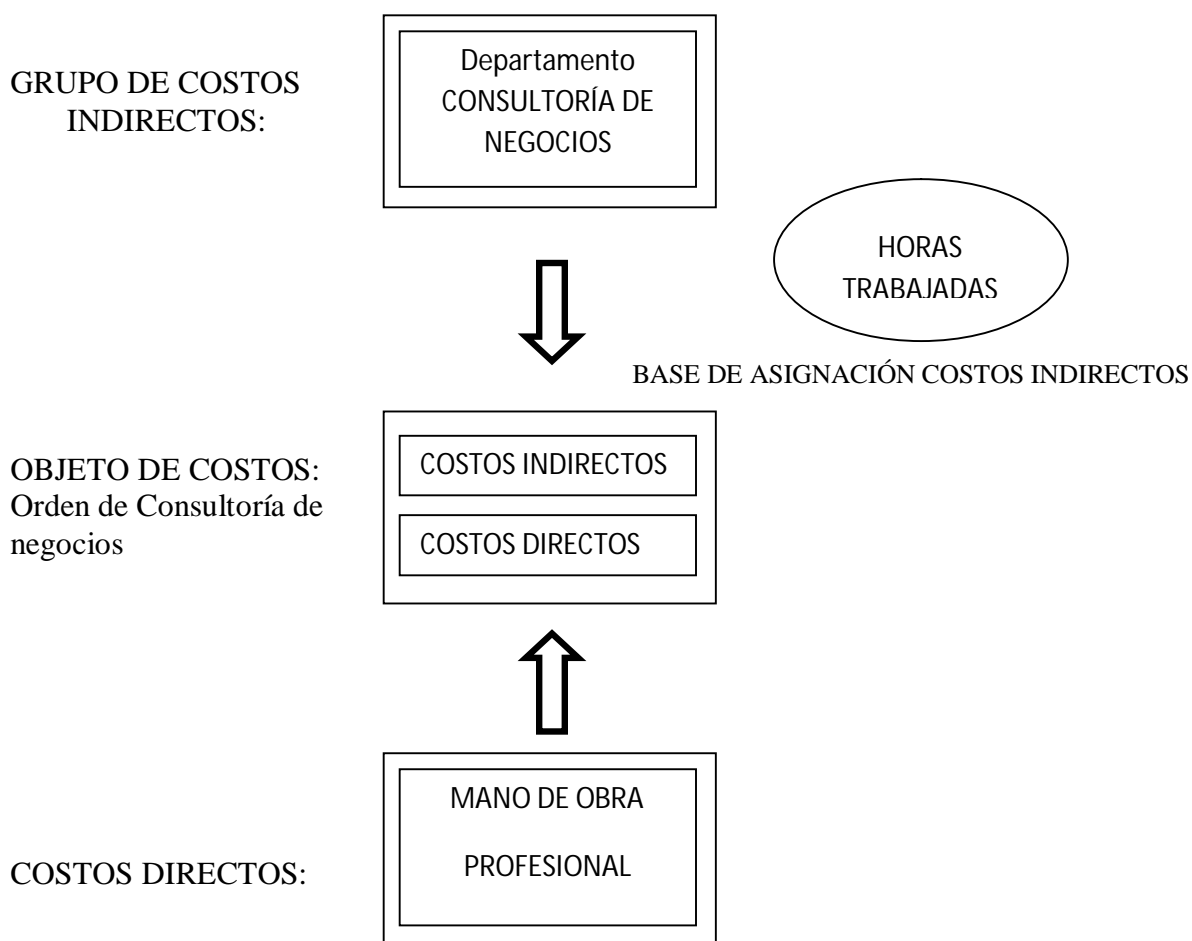
Las compañías individuales frecuentemente emplean sistemas híbridos. Muchas compañías de servicios profesionales emplean tasas de costos directos presupuestados para la mano de obra profesional, que a menudo representa más del 50% de sus costos totales, pero usan tasas de costos directos reales para los costos de viaje autorizados por sus clientes.

### 3.4 HERRAMIENTAS DE COSTEO: IMPLEMENTACIÓN

#### Estructura de Costeo por órdenes área CONSULTORÍA DE NEGOCIOS:

A continuación se presenta un diagrama sinóptico de costeo por órdenes para el área Consultoría de negocios siendo el objeto de costos una orden de consultoría, distinta e identificable, a la cual se le asignan costos directos y costos indirectos del departamento de Consultoría asignados utilizando una tasa de horas trabajadas (Horngren, 2007).

CUADRO 1: Cuadro sinóptico de costeo por órdenes Consultoría de Negocios



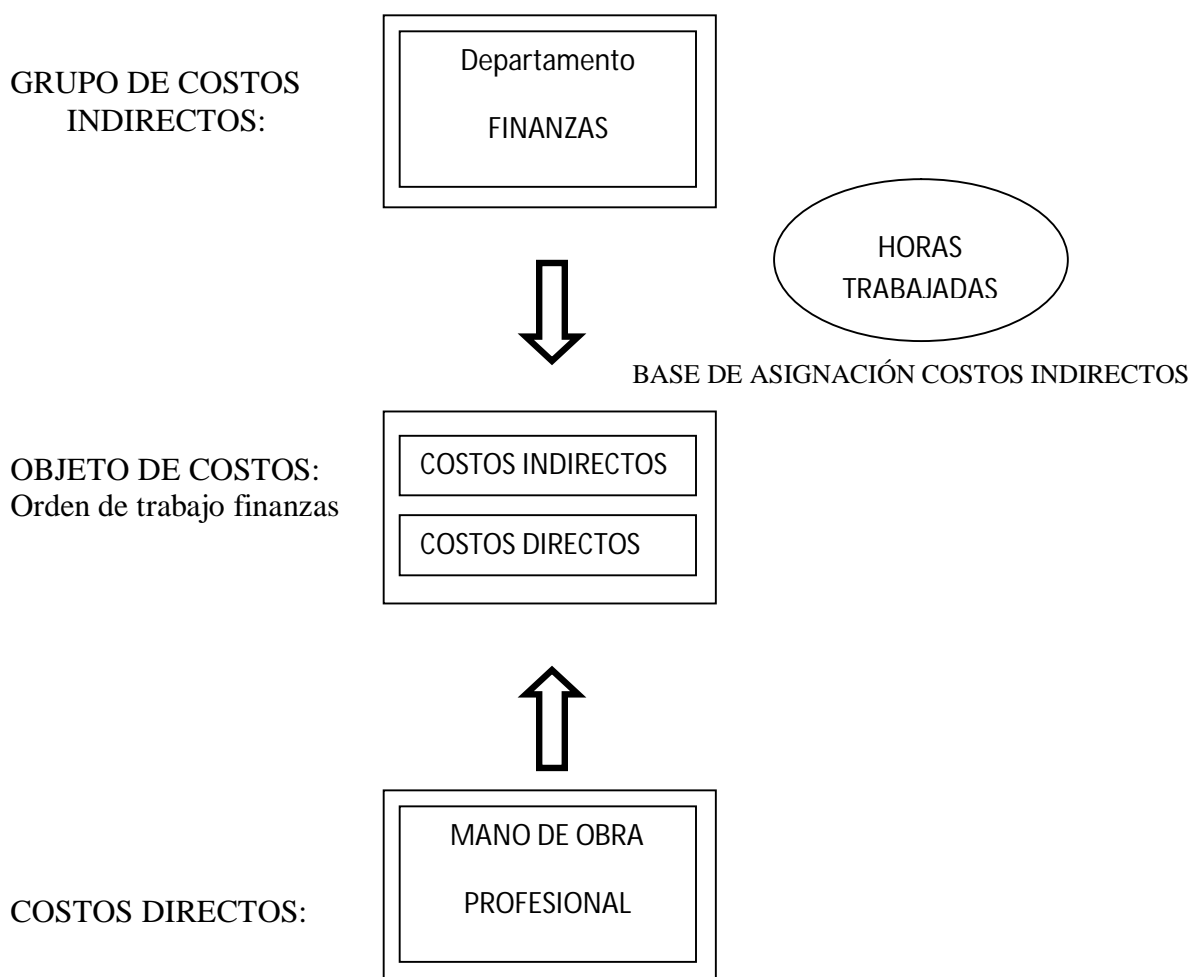
Fuente: Elaboración propia basada en: Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. Horngren, Ch. et al. (2007). Pág. 102

## HERRAMIENTAS DE COSTEO: IMPLEMENTACIÓN

### Estructura de Costeo por órdenes área FINANZAS:

A continuación se presenta un diagrama sinóptico de costeo por órdenes para el área Finanzas siendo el objeto de costos una orden, distinta e identificable, a la cual se le asignan costos directos de mano de obra profesional y costos indirectos del departamento de Finanzas asignados utilizando una tasa de horas trabajadas (Horngren, 2007).

CUADRO 2: Cuadro sinóptico de costeo por órdenes Finanzas



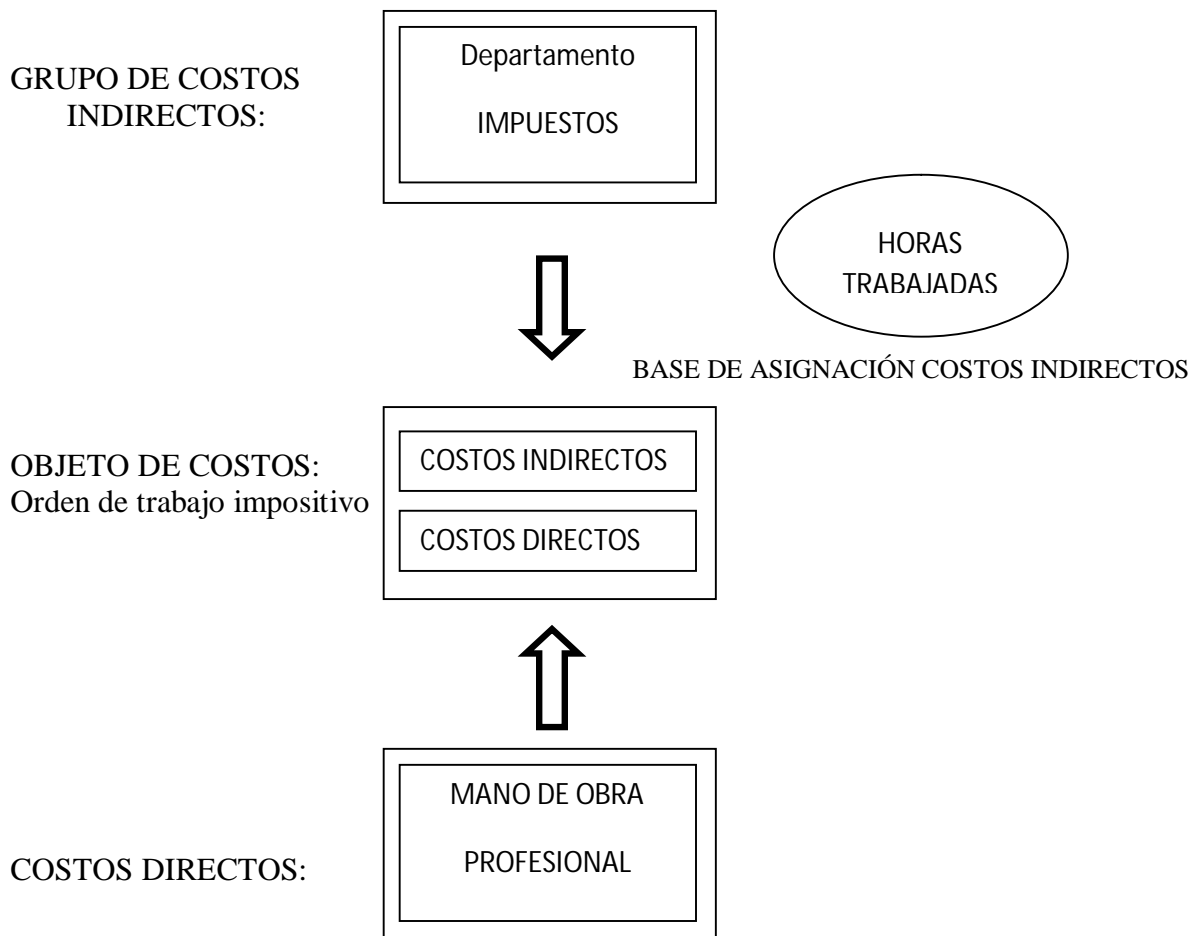
Fuente: Elaboración propia basada en: Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. Horngren, Ch. et al. (2007). Pág. 102

## HERRAMIENTAS DE COSTEO: IMPLEMENTACIÓN

### Estructura de Costeo por órdenes área IMPUESTOS:

A continuación se presenta un diagrama sinóptico de costeo por órdenes para el área Impuestos siendo el objeto de costos una determinada orden, perfectamente distinta e identificable, a la cual se le asignan costos directos de mano de obra profesional y costos indirectos del departamento de Impuestos asignados utilizando una tasa de horas trabajadas (Horngren, 2007).

CUADRO 3: Cuadro sinóptico de costeo por órdenes Impuestos



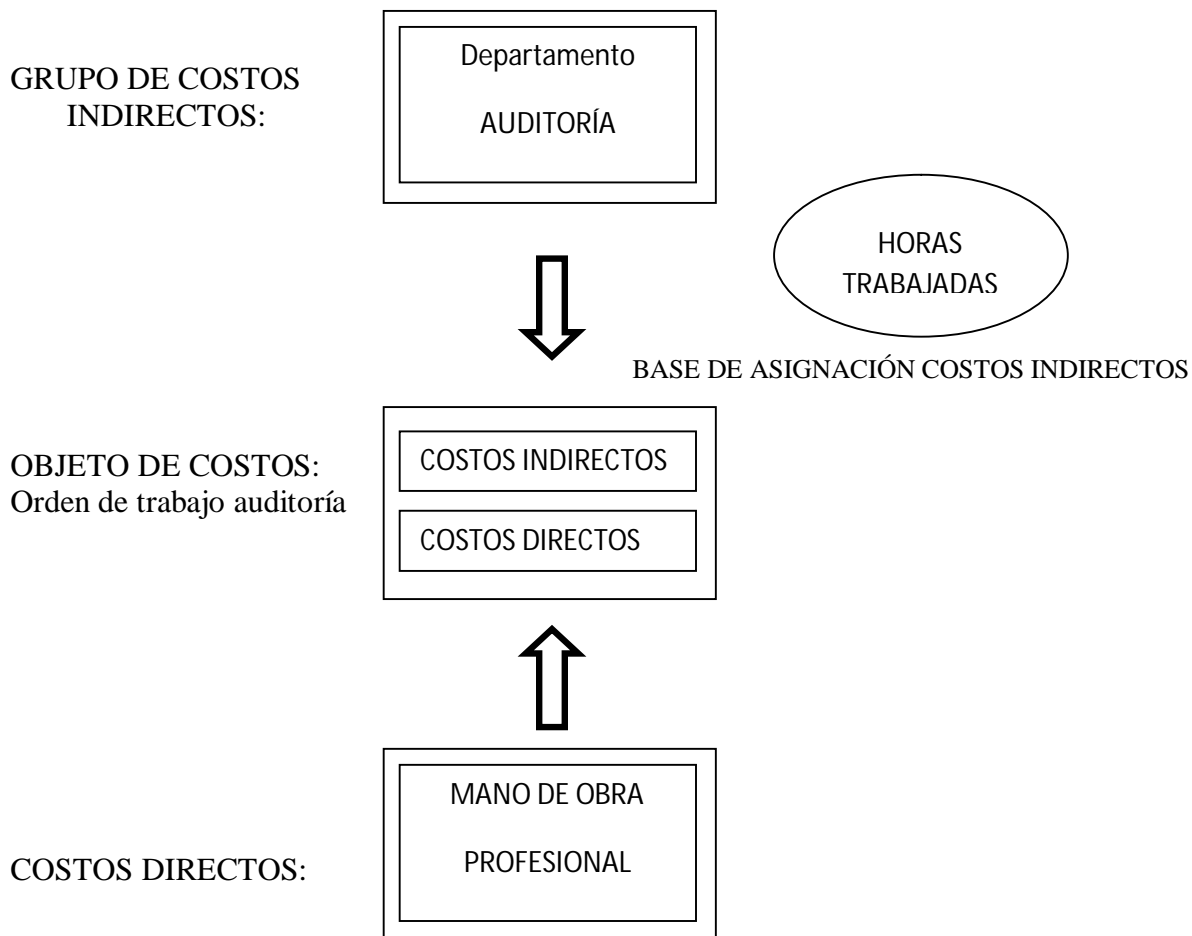
Fuente: Elaboración propia basada en: Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. Horngren, Ch. et al. (2007). Pág. 102

## HERRAMIENTAS DE COSTEO: IMPLEMENTACIÓN

### Estructura de Costeo por órdenes área AUDITORÍA:

A continuación se presenta un diagrama sinóptico de costeo por órdenes para el área Auditoría siendo el objeto de costos una determinada orden, perfectamente distinta e identificable, a la cual se le asignan costos directos de mano de obra profesional y costos indirectos del departamento de Auditoría asignados utilizando una tasa de horas trabajadas (Horngren, 2007).

CUADRO 4: Cuadro sinóptico de costeo por órdenes Auditoría



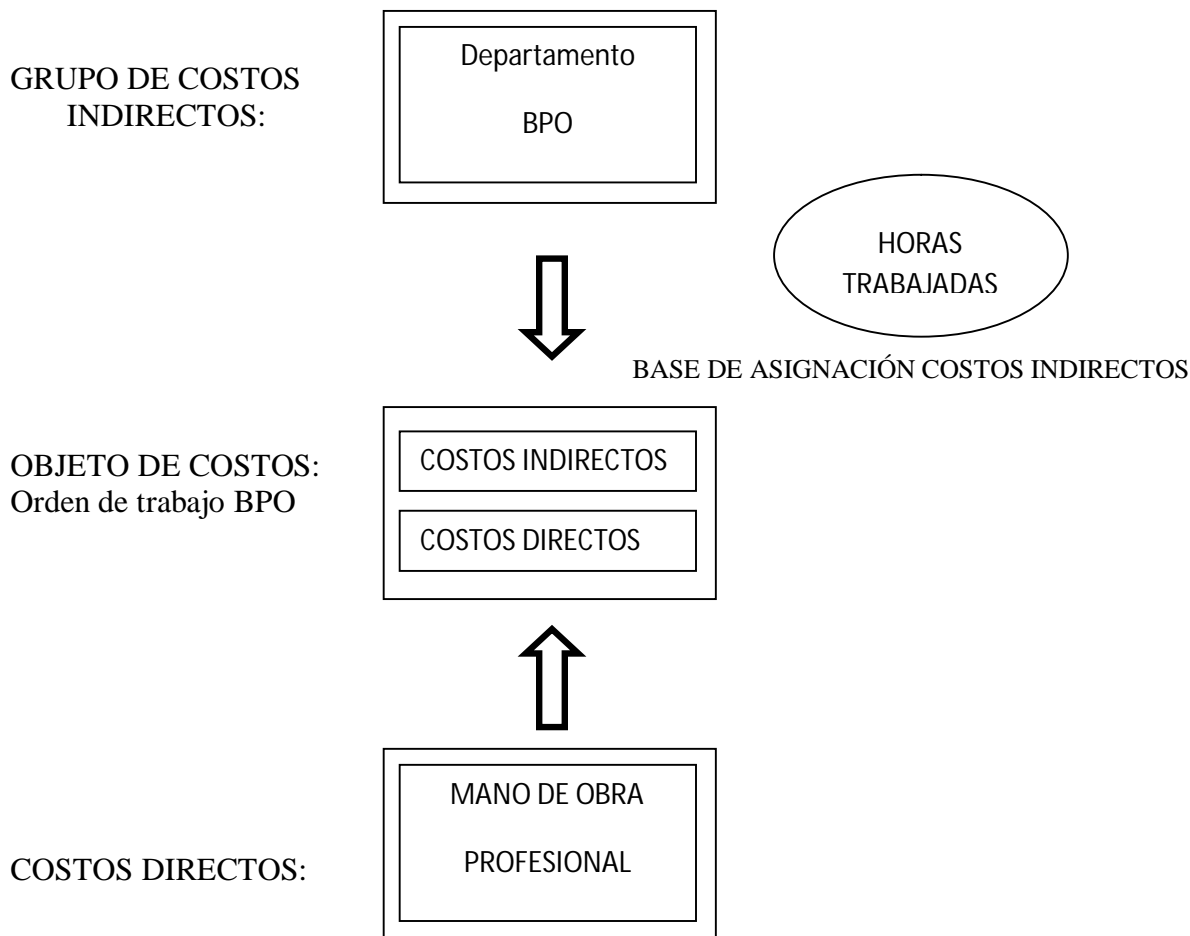
Fuente: Elaboración propia basada en: Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. Horngren, Ch. et al. (2007). Pág. 102

## HERRAMIENTAS DE COSTEO: IMPLEMENTACIÓN

### Estructura de Costeo por órdenes área BPO:

A continuación se presenta un diagrama sinóptico de costeo por órdenes para el área de BPO siendo el objeto de costos una determinada orden, perfectamente distinta e identificable, a la cual se le asignan costos directos de mano de obra profesional y costos indirectos del departamento de BPO asignados utilizando una tasa de horas trabajadas (Horngren, 2007).

CUADRO 5: Cuadro sinóptico de costeo por órdenes BPO



Fuente: Elaboración propia basada en: Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. Horngren, Ch. et al. (2007). Pág. 102

## CAPÍTULO IV

### 4.1 REFINAMIENTO EN SISTEMAS DE COSTEO

El refinamiento del sistema de costeo involucra hacer cambios en un sistema existente de costeo, que dé por resultado una mejor medición de la forma en que los trabajos, productos, clientes, etc., emplean los recursos de la organización de manera diferenciada.

Los tres lineamientos para tal refinación son:<sup>20</sup>

1 – Seguimiento de costos directos: clasificar tanto costos totales como costos directos de manera que sea económicamente factible.

2 – Agrupamiento de costos indirectos: utilizar la idea de un agrupamiento de costos homogéneo cuando se esté determinando el número de diferentes grupos de costos indirectos. En un agrupamiento de costos homogéneo, todos los costos tienen la misma o similar relación causa – y – efecto con la base de asignación de costos.

3 – Base de asignación de costos: identificar el factor de costos en cada grupo de costos indirectos y utilizarlo como la base de asignación de costos

Para seguir los lineamientos anteriores debemos utilizar todas las fuentes de información que estén disponibles. Las posibles fuentes incluyen: entrevistas con el personal de la organización; observación personal y medición de actividades; análisis de registros de costos y operaciones y retroalimentación sobre la experiencia de otras organizaciones.

---

<sup>20</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 110

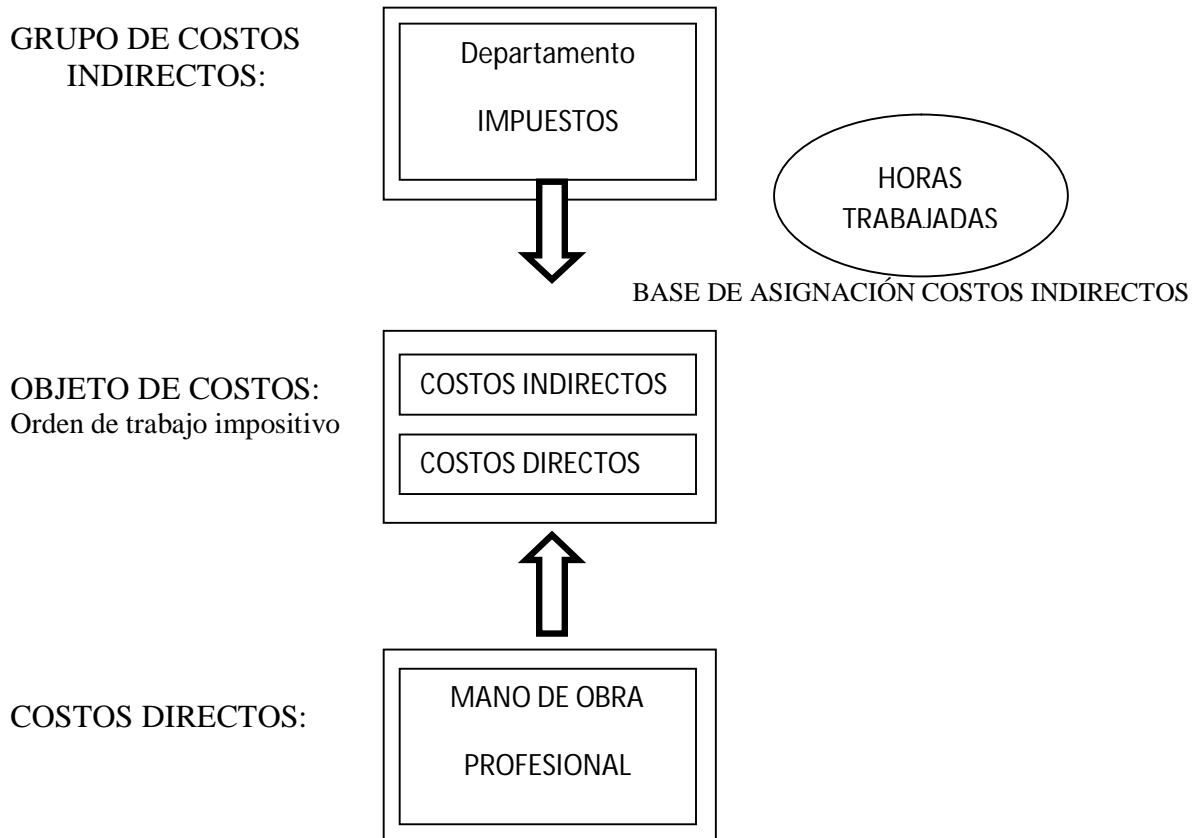


Los sistemas de costeo más complejos son también más caros de implementar y operar que los sencillos. Los administradores son escépticos respecto de las ventajas de gastar tiempo y otros recursos en sistemas contables altamente complejos. Recordemos siempre que la prueba de un mejor sistema contable es si ayuda a los administradores y a otros a tomar mejores decisiones. Obtener “mejores cantidades de costos” es un medio para alcanzar tal fin.

## 4.2 APLICACIÓN DEL REFINAMIENTO DE SISTEMAS DE COSTEO PROPUESTO

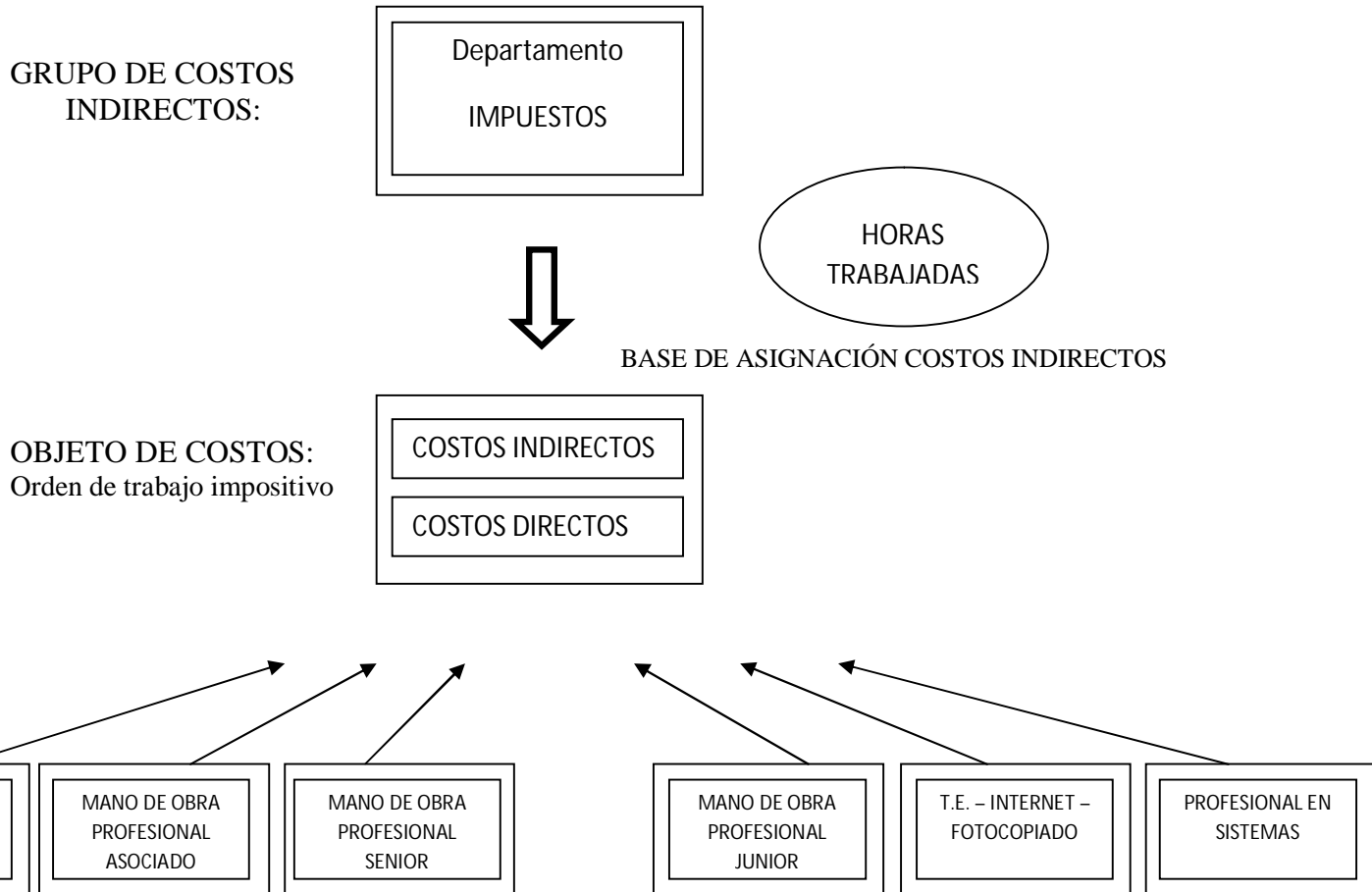
A continuación se presentan diagramas sinópticos que representan las alternativas de refinamiento del sistema de costeo anteriormente expuestos para el área Impuestos:

CUADRO 6: Refinamiento por mayor seguimiento de costos directos ÁREA IMPUESTOS



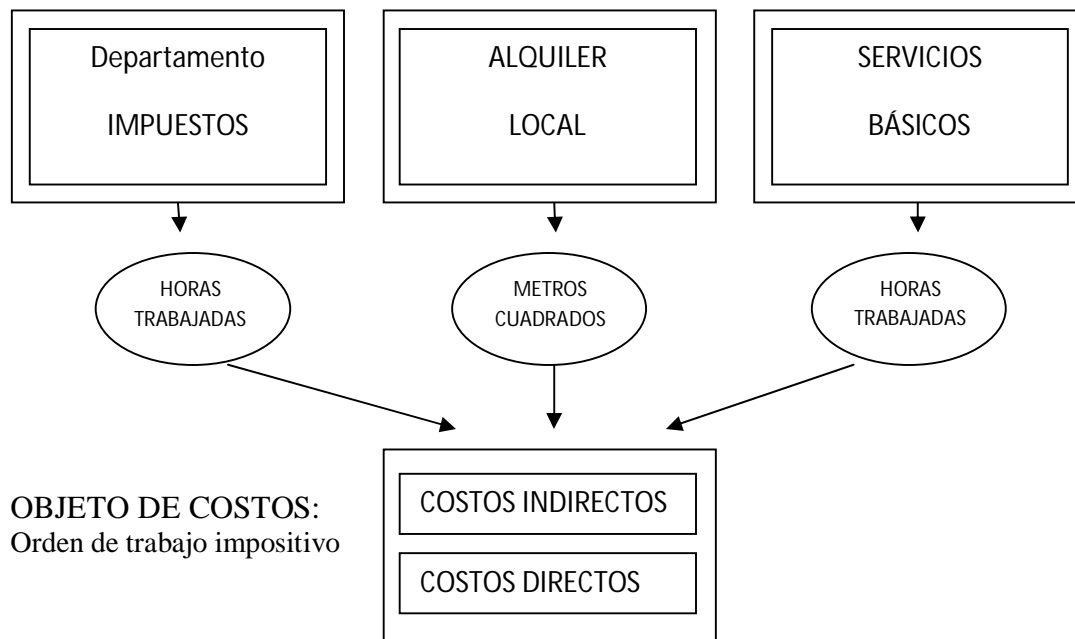
Fuente: Elaboración propia en base a: Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. Horngren, Ch. et al. (2007). Pág. 112

CUADRO 7: Refinamiento por múltiples categorías de costos directos ÁREA IMPUESTOS

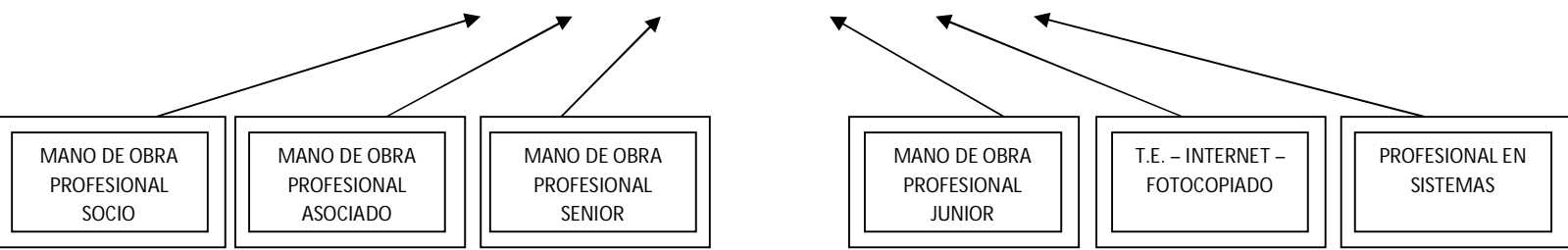


Fuente: Elaboración propia en base a: Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. Horngren, Ch. et al. (2007). Pág. 112

CUADRO 8: Refinamiento por múltiples grupos de costos indirectos y múltiples categorías de costos directos **ÁREA IMPUESTOS**



OBJETO DE COSTOS:  
Orden de trabajo impositivo



Fuente: Elaboración propia en base a: Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. Horngren, Ch. et al. (2007). Pág. 112

## CAPÍTULO V

### 5.1 COSTOS OPERACIONALES

El Estudio Contable considerado como caso testigo tiene una historia de 30 años de trabajo junto a empresas de la provincia de Córdoba.

A partir de 1997 comenzó a formar parte de una consultora internacional ubicada entre las diez más importantes en el mundo y también del país

En la capital de la provincia la organización atiende a multinacionales y a grandes y medianas empresas locales pertenecientes a los sectores más importantes de la actividad económica cordobesa como son el sector agropecuario, de la construcción, y del comercio mayorista y minorista entre otros.

Ahora bien, a partir de nuestra última estructura de sistema de costeo por órdenes, con múltiples categorías de costos directos y múltiples grupos de costos indirectos expuesta en el capítulo anterior, se determinarán y cuantificarán los costos de operación para una orden de trabajo distinta y diferenciada de cada área de servicios del Estudio contable bajo análisis. Se trabaja con costos mensuales expresados en pesos de moneda argentina.

A continuación, una descripción de cada uno de los conceptos utilizados en el cálculo de los costos de operación.

- Mano de Obra Profesional – Socios: incluye la remuneración mensual cobrada por cada uno de los dos socios propietarios del Estudio. El promedio de remuneración anual total es de \$ 300.000,00 para cada uno y las horas de tiempo facturable anuales estimadas son 1500.00 cada uno. La tasa del costo de Mano de Obra Profesional de los Socios es \$ 200.00 por hora.

- Mano de Obra Profesional – Profesionales: incluye la remuneración mensual cobrada por la Contadora Pública coordinadora a cargo de los aspectos técnicos de todas las áreas de servicio del Estudio. El promedio de remuneración anual total es de \$ 150.000,00 y las horas de tiempo facturable anuales estimadas son 1500.00. La tasa del costo de Mano de Obra Profesional en este caso es de \$ 100.00 por hora.

- Costos de otros empleados – Personal de oficina: incluye la remuneración mensual cobrada por Contadores Públicos Senior y Junior y estudiantes de Ciencias Económicas que se desempeñan en las distintas áreas de servicio del Estudio:

Promedio de remuneración anual total CPN Senior: \$ 96.000,00

Horas de tiempo facturable anuales estimadas: 1920.00

Tasa de costo de Mano de Obra Otros empleados: \$ 50.00 por hora.

Promedio de remuneración anual total CPN Junior: \$ 66.000,00

Horas de tiempo facturable anuales estimadas: 1920.00

Tasa de costo de Mano de Obra Otros empleados: \$ 34.375 por hora.

Promedio de remuneración anual total estudiante Cs. Económicas: \$ 48.000,00

Horas de tiempo facturable anuales estimadas: 1920.00

Tasa de costo de Mano de Obra Otros empleados: \$ 25.00 por hora.

- Costos de otros empleados – Personal de informática: incluye el pago realizado al Ingeniero en Sistemas externo que no forma parte integrante del Estudio cuyo valor por hora es de: \$250.00.
- Costos de otros empleados – Administrativos: incluye la remuneración mensual cobrada por la recepcionista del Estudio. El promedio de remuneración anual total es de \$ 66.000,00 y las horas de tiempo facturable anuales estimadas son 1920.00. La tasa del costo de Mano de Obra Profesional en este caso es de \$ 34.375 por hora.
- Costos de otros empleados – RRHH: incluye la remuneración mensual cobrada por el Licenciado en Recursos Humanos del Estudio. El promedio de remuneración anual total es de \$ 66.000,00 y las horas de tiempo facturable anuales estimadas son 1920.00. La tasa del costo de Mano de Obra Profesional en este caso es de \$ 34.375 por hora.
- Otros costos de operación - Capacitación personal: incluye lo pagado mensualmente por el curso de inglés de negocios dictado por una profesora particular. El promedio de la cuota anual total es de \$ 12600.00 y este costo forma parte del grupo de costos indirectos I de las áreas de servicios de Consultoría de negocios; Finanzas y BPO.
- Otros costos de operación - Suscripciones: incluye lo pagado mensualmente a las Editoriales Errepar y Consultora y también lo correspondiente al servicio de actualización y soporte del Software contable con el que se trabaja. El promedio de la cuota mensual de Editoriales es de \$ 2500.00 mientras que la cuota mensual relacionada con el Software

contables es de \$1200.00. Los montos totales anuales respectivos ascienden a \$ 30.000,00 y \$ 14.400,00. Se incluyen en el grupo de costos indirectos II y se asignarán a cada área de servicio en igual proporción.

- Otros costos de operación - Alquiler: incluye lo pagado mensualmente por el alquiler del edificio donde se ubica el Estudio. El último contrato firmado fija una cuota mensual promedio de \$ 8500.00, lo que resulta en \$ 102.000,00 anuales. Se incluye en el grupo de costos indirectos II y esta partida será asignada a cada área de servicio en igual proporción.

- Otros costos de operación - Telefonía/fax e internet: incluye lo pagado mensualmente por los servicios de telecomunicaciones y asciende a la suma anual de \$ 18000.00. Se incluye en el grupo de costos indirectos III y su base de asignación son las horas de mano de obra anuales estimadas de los Contadores Públicos Senior sobre cada área de servicio. Considerando dicha información surge una tasa de asignación de \$ 9.375 por hora de mano de obra dedicada al área de Consultoría de negocios; Finanzas; Impuestos; Auditoría o Business Process Outsourcing.

- Otros costos de operación - Movilidad y viáticos: lo abonado por estos conceptos responde a los comprobantes mensuales entregados por el personal que incurre en este tipo de gastos. Se estiman en \$ 800.00 mensuales y \$ 9600.00 anuales. Se incluye en el grupo de costos indirectos III.

- Otros costos de operación - Publicidad y propaganda: incluye lo pagado mensualmente a los diseñadores de la página web del Estudio. Se trata de \$550.00



mensuales, \$ 6.600,00 anuales. Se incluye en el grupo de costos indirectos II. Se asignará a cada área de servicio en igual proporción.

- Otros costos de operación - Otros: en este concepto puede reflejarse lo consumido en gastos de Librería y oficina en general. Ejemplo de lo mencionado es lo abonado por recarga de tóneres de impresión; compra de resmas de hojas de impresión, sobres de todo tipo y tamaño, carpetas y cajas especiales de archivo; etc. Se estiman en \$ 2000.00 mensuales, \$ 24.000,00 anuales y su asignación se realizará considerando el comprobante respaldo del gasto realizado y el área donde se desempeñe la persona que realiza la erogación. Se incluye en el grupo de costos indirectos III.

La Tabla N° 1 representa la estimación de los recursos que se utilizan en la orden de Consultoría de Negocios del Cliente 1 utilizando un sistema afinado de costeo con múltiples categorías de costos directos y múltiples grupos de costos indirectos. El costo total de esta orden asciende a \$ 47300.00 mensuales resultando una de las de mayor costo dentro de nuestro análisis debido a la gran cantidad de horas de mano de obra profesional que insume este servicio y este cliente en particular.

Tabla N° 1

<b><u>Sistema refinado de costeo por órdenes: Consultoría de Negocios CLIENTE 1</u></b>				
Líneas de costos	DIRECTO	INDIRECTO I	INDIRECTO II	INDIRECTO III
Mano de obra profesional				
Socios	24000.00	0.00	0.00	0.00
Profesionales	6000.00	0.00	0.00	0.00
Total	30000.00	0.00	0.00	0.00
Costos otros empleados				
Personal de oficina	6562.50	0.00	0.00	0.00

Personal Informática	2500.00	0.00	0.00	0.00
Administrativos	2062.50	0.00	0.00	0.00
RRHH	2062.50	0.00	0.00	0.00
Total	13187.50	0.00	0.00	0.00
<b>Otros costos de operación</b>				
Capacitación profesional	0.00	350.00	0.00	0.00
Suscripciones	0.00	0.00	740.00	0.00
Alquiler	0.00	0.00	1700.00	0.00
Teléfono/fax/internet	0.00	0.00	0.00	562.50
Movilidad/viáticos	0.00	0.00	0.00	250.00
Publicidad y propaganda	0.00	0.00	110.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	400.00
Total	0.00	350.00	2550.00	1212.50
<b>Total costos de operación</b>	43187.50	350.00	2550.00	1212.50
<b>Total</b>	<b>47300.00</b>			

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 2, el costo total de la orden asciende a \$ 39506.25 mensuales. Como en el caso anterior, estamos en presencia de una de las órdenes más costosas dentro del análisis. Se trata de un servicio y un cliente que demanda mucha atención, esto se traduce en la cantidad de horas de mano de obra profesional y el alto porcentaje que representan los costos directos dentro del costo total.

Tabla N° 2

<b><u>Sistema refinado de costeo por órdenes: Consultoría de Negocios CLIENTE 4</u></b>				
Líneas de costos	DIRECTO	INDIRECTO I	INDIRECTO II	INDIRECTO III
<b>Mano de obra profesional</b>				
Socios	18000.00	0.00	0.00	0.00
Profesionales	6000.00	0.00	0.00	0.00
Total	24000.00	0.00	0.00	0.00
<b>Costos otros empleados</b>				
Personal de oficina	6562.50	0.00	0.00	0.00
Personal Informática	500.00	0.00	0.00	0.00
Administrativos	1031.25	0.00	0.00	0.00
RRHH	2750.00	0.00	0.00	0.00

<b>Total</b>	10843.75	0.00	0.00	0.00
<b>Otros costos de operación</b>				
Capacitación profesional	0.00	350.00	0.00	0.00
Suscripciones	0.00	0.00	740.00	0.00
Alquiler	0.00	0.00	1700.00	0.00
Teléfono/fax/internet	0.00	0.00	0.00	562.50
Movilidad/viáticos	0.00	0.00	0.00	650.00
Publicidad y propaganda	0.00	0.00	110.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	550.00
<b>Total</b>	0.00	350.00	2550.00	1762.50
<b>Total costos de operación</b>	34843.75	350.00	2550.00	1762.50
<b>Total</b>	<b>39506.25</b>			

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 3, el costo total de la orden resulta de \$ 8462.50 mensuales. La orden de trabajo de Finanzas, del Cliente 5 insume muy pocas horas de Mano de Obra Profesional por lo que representa poca utilización de los recursos de la organización. La rentabilidad asociada a esta orden y cliente puede ser interesante dependiendo de los ingresos que se facturen por el servicio brindado.

Tabla N° 3

<b><u>Sistema refinado de costeo por órdenes: Finanzas CLIENTE 5</u></b>				
Líneas de costos	DIRECTO	INDIRECTO I	INDIRECTO II	INDIRECTO III
<b>Mano de obra profesional</b>				
Socios	5000.00	0.00	0.00	0.00
Profesionales	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	5000.00	0.00	0.00	0.00
<b>Costos otros empleados</b>				
Personal de oficina	0.00	0.00	0.00	0.00
Personal Informática	0.00	0.00	0.00	0.00
Administrativos	0.00	0.00	0.00	0.00
RRHH	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	0.00	0.00	0.00	0.00

<b>Otros costos de operación</b>				
Capacitación profesional	0.00	350.00	0.00	0.00
Suscripciones	0.00	0.00	740.00	0.00
Alquiler	0.00	0.00	1700.00	0.00
Teléfono/fax/internet	0.00	0.00	0.00	562.50
Movilidad/viáticos	0.00	0.00	0.00	0.00
Publicidad y propaganda	0.00	0.00	110.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	0.00	0.00	2550.00	562.50
<b>Total costos de operación</b>	5000.00	350.00	2550.00	562.50
	<b>8462.50</b>			

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 4 se observa que el costo total de la orden resulta de \$ 23643.75 mensuales. La orden de trabajo de Impuestos, del Cliente 1 es una de las que más se registra en la organización. El área de impuestos es la de mayor demanda en la actualidad. Insume una cantidad considerable de horas de Mano de Obra Profesional y de otros empleados. También el costo total está compuesto por costos indirectos de los grupos II y III según se detalla a continuación.

Tabla N° 4

<b><u>Sistema refinado de costeo por órdenes: Impuestos CLIENTE 1</u></b>				
Líneas de costos	DIRECTO	INDIRECTO I	INDIRECTO II	INDIRECTO III
<b>Mano de obra profesional</b>				
Socios	12000.00	0.00	0.00	0.00
Profesionales	3000.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	15000.00	0.00	0.00	0.00
<b>Costos otros empleados</b>				
Personal de oficina	3281.25	0.00	0.00	0.00
Personal Informática	500.00	0.00	0.00	0.00
Administrativos	1031.25	0.00	0.00	0.00
RRHH	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	4812.50	0.00	0.00	0.00

Otros costos de operación				
Capacitación profesional	0.00	0.00	0.00	0.00
Suscripciones	0.00	0.00	740.00	0.00
Alquiler	0.00	0.00	1700.00	0.00
Teléfono/fax/internet	0.00	0.00	0.00	281.25
Movilidad/viáticos	0.00	0.00	0.00	200.00
Publicidad y propaganda	0.00	0.00	110.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	800.00
Total	0.00	0.00	2550.00	1281.25
<b>Total costos de operación</b>	19812.50	0.00	2550.00	1281.25
<b>Total</b>	<b>23643.75</b>			

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 5, el costo total de la orden es de \$ 18746.87 mensuales. El análisis es similar al anterior con las particularidades que presenta el Cliente 2 dentro del Estudio Contable. El costo total está compuesto principalmente por los costos de Mano de Obra Profesional y de otros empleados.

Tabla N° 5

<b><u>Sistema refinado de costeo por órdenes: Impuestos CLIENTE 2</u></b>				
Líneas de costos	DIRECTO	INDIRECTO I	INDIRECTO II	INDIRECTO III
Mano de obra profesional				
Socios	4000.00	0.00	0.00	0.00
Profesionales	6000.00	0.00	0.00	0.00
Total	10000.00	0.00	0.00	0.00
Costos otros empleados				
Personal de oficina	3281.25	0.00	0.00	0.00
Personal Informática	1000.00	0.00	0.00	0.00
Administrativos	343.75	0.00	0.00	0.00
RRHH	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	4625.00	0.00	0.00	0.00
Otros costos de operación				
Capacitación profesional	0.00	0.00	0.00	0.00
Suscripciones	0.00	0.00	740.00	0.00
	0.00	0.00	1700.00	0.00

Alquiler	0.00	0.00	0.00	421.87
Teléfono/fax/internet	0.00	0.00	0.00	650.00
Movilidad/viáticos	0.00	0.00	110.00	0.00
Publicidad y propaganda	0.00	0.00	0.00	500.00
Otros	0.00	0.00	2550.00	1571.87
Total				
<b>Total costos de operación</b>	14625.00	0.00	2550.00	1571.87
	<b>18746.87</b>			

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 6, el costo total de la orden es de \$ 31121.87 mensuales. En el mismo influye notablemente el costo por la Mano de Obra del Personal de Oficina debido a que en los trabajos de auditoría se requiere la colaboración de Contadores Senior y Junior que forman parte del Estudio y cuya remuneración se encuentra dentro de este apartado.

Tabla N° 6

<b><u>Sistema refinado de costeo por órdenes: Auditoría CLIENTE 2</u></b>				
Líneas de costos	DIRECTO	INDIRECTO I	INDIRECTO II	INDIRECTO III
Mano de obra profesional				
Socios	18000.00	0.00	0.00	0.00
Profesionales	1500.00	0.00	0.00	0.00
Total	19500.00	0.00	0.00	0.00
Costos otros empleados				
Personal de oficina	7500.00	0.00	0.00	0.00
Personal Informática	0.00	0.00	0.00	0.00
Administrativos	0.00	0.00	0.00	0.00
RRHH	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	7500.00	0.00	0.00	0.00
Otros costos de operación				
Capacitación profesional	0.00	0.00	0.00	0.00
Suscripciones	0.00	0.00	740.00	0.00
Alquiler	0.00	0.00	1700.00	0.00
Teléfono/fax/internet	0.00	0.00	0.00	421.87
Movilidad/viáticos	0.00	0.00	0.00	650.00
Publicidad y propaganda	0.00	0.00	110.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	500.00

Total	0.00	0.00	2550.00	1571.87
<b>Total costos de operación</b>	27000.00	0.00	2550.00	1571.87
<b>Total</b>	<b>31121.87</b>			

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla N° 7, el costo total de la orden es de \$ 12440.62 mensuales. Este tipo de servicio para este cliente particular no demanda horas de Mano de obra profesional de los socios. Los costos indirectos no varían en forma notoria en relación con otras órdenes.

Tabla N° 7

<b><u>Sistema refinado de costeo por órdenes: BPO CLIENTE 2</u></b>				
Líneas de costos	DIRECTO	INDIRECTO I	INDIRECTO II	INDIRECTO III
<b>Mano de obra profesional</b>				
Socios	0.00	0.00	0.00	0.00
Profesionales	2000.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>2000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Costos otros empleados</b>				
Personal de oficina	6671.87	0.00	0.00	0.00
Personal Informática	0.00	0.00	0.00	0.00
Administrativos	0.00	0.00	0.00	0.00
RRHH	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>6671.87</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Otros costos de operación</b>				
Capacitación profesional	0.00	350.00	0.00	0.00
Suscripciones	0.00	0.00	740.00	0.00
Alquiler	0.00	0.00	1700.00	0.00
Teléfono/fax/internet	0.00	0.00	0.00	468.75
Movilidad/viáticos	0.00	0.00	0.00	250.00
Publicidad y propaganda	0.00	0.00	110.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	150.00
<b>Total</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>2550.00</b>	<b>868.75</b>
<b>Total costos de operación</b>	<b>8671.87</b>	<b>350.00</b>	<b>2550.00</b>	<b>868.75</b>
<b>Total</b>	<b>12440.62</b>			

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en la última Tabla expuesta se observa el costo total de la orden de Business Process Outsourcing para el Cliente 3. El costo total de esta orden asciende a \$ 8934.37 mensuales resultando otro potencial caso de alta rentabilidad por bajos costos.

Tabla N° 8

<b><u>Sistema refinado de costeo por órdenes: BPO CLIENTE 3</u></b>				
Líneas de costos	DIRECTO	INDIRECTO I	INDIRECTO II	INDIRECTO III
<b>Mano de obra profesional</b>				
Socios	0.00	0.00	0.00	0.00
Profesionales	1000.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	1000.00	0.00	0.00	0.00
<b>Costos otros empleados</b>				
Personal de oficina	4500.00	0.00	0.00	0.00
Personal Informática	0.00	0.00	0.00	0.00
Administrativos	0.00	0.00	0.00	0.00
RRHH	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	4500.00	0.00	0.00	0.00
<b>Otros costos de operación</b>				
Capacitación profesional	0.00	350.00	0.00	0.00
Suscripciones	0.00	0.00	740.00	0.00
Alquiler	0.00	0.00	1700.00	0.00
Teléfono/fax/internet	0.00	0.00	0.00	234.37
Movilidad/viáticos	0.00	0.00	0.00	100.00
Publicidad y propaganda	0.00	0.00	110.00	0.00
Otros	0.00	0.00	0.00	200.00
<b>Total</b>	0.00	0.00	2550.00	534.37
<b>Total costos de operación</b>	5500.00	350.00	2550.00	534.37
<b>Total</b>	<b>8934.37</b>			

Fuente: Elaboración propia.



## CAPÍTULO VI

### 6.1 ENFOQUES DE COSTEO TIPO CREMA DE CACAHUATE

Este enfoque de costeo asigna de manera uniforme el costo de los recursos en objetos de costo, como por ejemplo, servicios, cuando los mismos utilizan realmente esos recursos de un modo no uniforme.<sup>21</sup>

#### SUBCOSTEO – SOBRECOSTEO

El uso de un planteamiento de costeo tipo crema de cacahuete puede conducir a un subcosteo – sobrecosteo por productos, servicios, clientes, etc.

Subcosteo: un producto/servicio consume un nivel relativamente alto de recursos, pero se reporta que tiene un costo relativamente bajo.

Sobrecosteo: un producto/servicio consume un nivel relativamente bajo de recursos, pero se reporta que tiene un costo relativamente alto.

Las organizaciones que subcostean productos pueden, en realidad, estar aceptando ventas compañías que sobrecostean los productos corren el riesgo de permitir que otros competidores entren a su mercado y obtengan una porción del mismo. Puesto que estos productos realmente cuestan menos de lo que se reporta a la administración, la empresa podría reducir los precios para mantener a los competidores fuera del mercado y todavía obtener una utilidad en cada venta.

---

<sup>21</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 114

## SUBSIDIO CRUZADO PRODUCTO – COSTO

El subsidio cruzado producto – costo significa que por lo menos un producto mal costeado dará por resultado el costeo equivocado de otros productos en la organización. Un ejemplo clásico surge cuando un costo se distribuye de manera uniforme entre múltiples usuarios, sin que se reconozca que sus demandas de recursos son diferentes.<sup>22</sup>

### 6.2 COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

El Costeo basado en actividades (CBA) se enfoca en las actividades como los objetos fundamentales de costos. Utiliza el costo de estas actividades como la base para la asignación de costos a otros objetos de costos, como productos, servicios o clientes.

El CBA no es un sistema alternativo de costeo al costeo por órdenes, al contrario, es un enfoque que permite desarrollar las cantidades de costos utilizados en los sistemas de costeo por órdenes. Su característica distintiva es el enfoque en las actividades como los objetos fundamentales de costos. Es un sistema más costoso que los enfoques tradicionales, sin embargo, tiene el potencial de proporcionar información que los administradores encuentran más útil para los propósitos de costeo ya que desarrolla un costeo más preciso.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 114

<sup>23</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 115

### 6.3 COSTEO BASADO EN EL CLIENTE

Un tema central del nuevo enfoque para la administración es la satisfacción del cliente. Los sistemas contables pueden ayudar a los administradores a enfocarse en los clientes, al reportar ingresos e información de costos sobre una base cliente – por – cliente.

Un sistema de costeo por cliente reporta las cantidades de costo que reflejan la forma en que los clientes utilizan de manera diferencial los recursos de una empresa.<sup>24</sup>

Se consideran tres situaciones<sup>25</sup>:

- Todos los clientes tienen sólo una orden; todos los costos se asignan a órdenes individuales.
- Los clientes tienen múltiples órdenes; todos los costos se asignan a órdenes individuales.
- Los clientes tienen múltiples órdenes; no todos los costos se asignan a órdenes individuales.

Aunque el costeo por clientes es un tópico relativamente nuevo en la contabilidad administrativa, es de vital importancia. Los administradores necesitan cerciorarse de que los clientes que contribuyen considerablemente a las utilidades de una organización reciben un nivel comparable de atención de parte de ésta. Un sistema contable que reporta la rentabilidad del cliente ayuda a los administradores en esta tarea.

---

<sup>24</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 118

<sup>25</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 118

#### 6.4 ANÁLISIS CADENA DE VALOR – SISTEMAS DE COSTEO

La mayoría de las organizaciones no logra reunir información en términos de grupos o categorías separadas de costos para cada función del negocio. Uno de los puntos fundamentales en lo que respecta a la temática del Costeo por órdenes y el Costeo basado en el cliente es tener la capacidad de combinar costos de todas las áreas de la cadena de valor de la firma.

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

El modelo de la cadena de valor considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente e incluyen: logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización.

En el caso de los Estudios contables, muchos deben invertir permanentemente en el desarrollo de tecnologías actualizadas de finanzas, auditoría, impuestos y demás. Lo mismo ocurre con los costos de marketing, aspecto esencial para captar nuevos clientes y retener a los ya existentes.

Cuando estemos estimando costos de órdenes de trabajo de finanzas, auditoría e impuestos es esencial que los costos de desarrollo de tecnología y marketing estén cubiertos por los ingresos que recibe la empresa.

Un sistema de costeo por órdenes o por clientes, que combine costos de todas las áreas funcionales de la cadena de valor de la empresa, será de gran ayuda para las decisiones futuras sobre precios y enfatización de áreas de servicios y clientes.

## CAPÍTULO VII

### 7.1 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Continuando con el desarrollo del trabajo, es momento ahora de incorporar el análisis de rentabilidad que finalmente nos permitirá constatar en qué medida cada área de servicios y cada cliente contribuye a las utilidades de la empresa.

En relación al cálculo de rentabilidad por cliente y, en particular, haciendo referencia a la primer situación comentada, es decir que todos los clientes tienen sólo una orden de trabajo y todos los costos se asignan a órdenes individuales, se propone obtener la información sobre los ingresos que genera cada uno e incluirla en un cuadro como el que se muestra seguidamente a los fines de jerarquizar clientes y avanzar el estudio sobre los de mayor importancia.

En cuanto a la información reflejada en el cuadro, la misma se refiere a un solo período de tiempo. Cabe aclarar entonces que, un cliente puede no generar utilidades en el período bajo análisis pero se puede creer que las operaciones con el mismo serán rentables en un futuro. En este sentido, es común mantener relaciones a largo plazo y continuas con los clientes por lo que una extensión de este análisis incorporaría un horizonte de tiempo mayor y más real en los cálculos de rentabilidad.

CUADRO 9: Análisis de rentabilidad del cliente, con jerarquización del porcentaje de ingreso de operación a ingresos.

CLIENTE	INGRESOS	COSTOS DE OPERACIÓN	INGRESOS NETOS DE OPERACIÓN	PORCENTAJE DE INGRESOS NETOS DE OPERACIÓN A INGRESOS
1 - Orden Consultoría de Negocios	55000.00	47300.00	7700.00	14.00 %
1- Orden Impuestos	35000.00	23643.75	11356.25	32.45 %
2- Orden Impuestos	25000.00	18746.87	6253.13	25.01 %
2- Orden Auditoría	48000.00	31121.87	16878.13	35.16 %
2- Orden BPO	35500.00	12440.62	23059.38	64.95 %
3 - Orden BPO	15500.00	8934.37	6565.62	42.36 %
4- Orden Consultoría de Negocios	42500.00	39506.25	2993.75	7.04 %
5- Orden Finanzas	7500.00	8462.50	-962.50	-12.83 %

Fuente: Elaboración propia basada en: Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. Horngren, Ch. et al. (2007). Pág. 120

Sobre la segunda situación mencionada, la cual sostiene que los clientes tienen múltiples órdenes de trabajo y todos los costos se asignan a órdenes individuales, los ingresos y costos de cada orden deben sumarse para que en conjunto proporcionen la información financiera sobre el cliente individual, dicho cálculo es simple en la teoría, sin embargo puede resultar difícil de obtener en la práctica. En nuestro trabajo el cliente 1 tiene una orden de trabajo de Consultoría y otra de Impuestos.

En este caso se propone el siguiente cuadro de análisis:

CUADRO 10: Rentabilidad acumulada del cliente

CLIENTE	INGRESO DE OPERACIÓN	INGRESO DE OPERACIÓN ACUMULADO	PORCENTAJE DE ACUMULACIÓN AL TOTAL DE INGRESO DE OPERACIÓN	INGRESOS	INGRESOS ACUMULADOS	PORCENTAJE ACUMULADO AL TOTAL DE INGRESOS
1	19056,25	19056,25	25.80 %	90000.00	90000.00	34.09 %
2	46190.64	65246.89	88.36 %	108500.00	198500.00	75.19 %
3	6565.62	71812.51	97.25 %	15500.00	214000.00	81.06 %
4	2993.75	74806.26	101.30 %	42500.00	256500.00	97.16 %
5	-962.50	73843.76	100.00 %	7500.00	264000.00	100.00 %

Fuente: Datos del Caso Testigo - Elaboración propia basada en: Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. Horngren, Ch. et al. (2007). Pág. 120



Por último, la tercera situación es aquella definida por clientes con múltiples órdenes de trabajo donde no todos los costos se asignan a órdenes individuales.

Cuando todos los costos se asignan a órdenes individuales, como en las dos primeras situaciones, se pueden desarrollar reportes de costeo por cliente con la información de costos acumulada a nivel de las órdenes individuales.

Pero en la realidad, los Estudios no siempre asignan todos los costos a órdenes individuales, es útil en estos casos la siguiente clasificación de costos:<sup>26</sup>

- Costos específicos para la orden: tanto directos como indirectos; son los incurridos en el proceso de terminar una orden de trabajo específica, identificable para un cliente.
- Costos de apoyo al cliente: tanto directos como indirectos; son los incurridos a nivel del cliente individual, sin importar la cantidad o mezcla de servicios o productos que el cliente compra.

---

<sup>26</sup> Horngren, Ch. et al. (2007). *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Pág. 122

## VIII - CONCLUSIONES

El rol del profesional en Ciencias Económicas ha alcanzado una importancia crucial en nuestros días. El Contador Público “tradicional” trabajaba con información histórica del cliente, actualmente, mira hacia el futuro para ayudarlo a tomar las mejores decisiones.

El complejo contexto en el que se encuentra nuestro país genera oportunidades laborales y consultas permanentes hacia estos asesores que requieren, entre otros factores, de capacitación permanente, actualización tecnológica y un análisis profundo de los costos relacionados con los servicios que ofrecen para alcanzar el éxito.

En relación a este último punto se escribió este trabajo porque el seguimiento casi obsesivo de los costos de una firma, en este caso, un Estudio Contable, permitirá lograr nuevos clientes sobre la base de una competencia por precio. Al disminuir los costos al máximo, se podrá ofrecer el mejor precio por servicio y aumentar la rentabilidad, es decir que, indirectamente, los clientes del Estudio valorarán el control de costos de la empresa ya que repercutirá en ellos a través de un buen precio. Finalmente, comparando rentabilidades por área de servicio y por cliente, se podrá definir qué clase de servicio brindar y hacia quién direccionarlo.

Para el análisis de costos dentro de la empresa se utilizó la contabilidad de costos que mide y reporta información para la toma de decisiones y el alcance de los objetivos de mediano y largo plazo de la organización. El éxito de la contabilidad de costos se traduce en cada decisión acertada por parte de los administradores.

Los medios por los que la contabilidad de costos reporta la información se denominan sistemas de costeo y, al existir varios, se eligió aquel que resultó más adecuado de acuerdo a las características de los servicios que se ofrecen.

El sector servicios dentro del cual se encuentra el Estudio Contable proporciona productos intangibles y, por lo general, los trabajos difieren considerablemente respecto de su duración, cantidad de recursos consumidos y complejidad técnica por lo que se consideró conveniente aplicar un Sistema de costeo por órdenes.

Para que el Estudio pueda implantar un Sistema de costeo por órdenes se establecieron una serie de condiciones mínimas que permitieron obtener resultados confiables: se asignó una persona como encargada de la dirección; se distribuyeron tareas de registro, análisis y control de costos y gastos entre el personal; se indicó un período de tiempo de trabajo y se estimularon los resultados y cumplimientos en la etapa de implantación y posterior seguimiento. Todos formaron parte de este proyecto de gestión.

Gastos y costos deben registrarse uniformemente y en el momento en que ocurren para que resulten efectivos.

Para lograr un buen flujo de información, se debe comenzar por la base de la empresa e incluir cada uno de los escalones de la pirámide organizacional, desde el estudiante de Ciencias Económicas encargado de los trámites en entidades bancarias hasta los socios de mayor experiencia en el Estudio.

Cada eslabón de la cadena de valor de la firma debe ser relevado, el costo que representan las actualizaciones tecnológicas y el marketing para captar nuevos clientes y retener a los más antiguos está presente en cada línea de negocio del Estudio.

Las distintas áreas de servicio desarrolladas en el Estudio Contable son: Consultoría de negocios; Finanzas; Impuestos, Auditoría y Business Process Outsourcing.

Cada orden de trabajo dentro de cada área de servicio fue definida como un objeto de costo. Luego se asignaron las partidas de costos directos e indirectos asociadas a cada objeto de costo.

Dentro de los costos directos, el costo de mano de obra profesional, compuesto por las remuneraciones mensuales de los socios propietarios, Contadores Públicos Senior y Junior, estudiantes de Ciencias Económicas, personal administrativo, recursos humanos y personal de informática, fue el más significativo.

Una de las mayores dificultades en la implementación del Sistema de costeo se presentó en la definición de una adecuada base de asignación de costos en la asignación de costos indirectos.

Una vez calculado el costo total de cada orden de trabajo y considerando los ingresos que genera cada una, se concluye que las áreas de servicio más rentables en el Estudio son Business Process Outsourcing y Auditoría, continuando Impuestos, Consultoría de negocios y Finanzas.

Por otro lado, también se observa que el cliente al cual se le brinda un servicio integral que incluye distintas líneas de negocio es el que contribuye en mayor medida a las utilidades de la organización.

La relación con cada uno de los clientes es fundamental. Aunque durante el período analizado algunos de ellos resultaron no demasiado rentables, un vínculo continuo y a largo plazo puede significar beneficios futuros para la empresa.

Las conclusiones comentadas en estos últimos párrafos aplicables al Estudio Contable utilizado como Caso Testigo pueden generalizarse a organizaciones similares a la descrita en este trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

**Amado Suárez, Adriana et al. (2008).** *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires. Editorial La Crujía.

**Amat, O. et al. (2003).** *Contabilidad y gestión de costes*. Barcelona. Editorial Gestión 2000.

**Backer, M. et al. (1997).** *Contabilidad de costos: un enfoque administrativo para la toma de decisiones*. USA. Editorial McGraw-Hill.

**Horngren, Ch. et al. (2007).** *La Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. USA. Prentice Hall.

**Kubr, M. (2008).** *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. México. Noriega Editores.

**Mallo, C. et al. (2000).** *Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión*. USA. Prentice Hall.

**Porporato, M. (2011).** *Notas técnicas de Contabilidad de Gestión*. Córdoba. Editorial: Escuela de Graduados – FCE – UNC.

**Porter, M. (1985).** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York. The Free Press.

**Rivero, Ricardo E. (2011).** *Trabajo de Monografía: El estudio contable*.

**Von Wieser, F. (1914).** *Teoría de la Economía Social*

**Echeverría, W. (2013).** Análisis del costo de servicio al cliente: estrategia competitiva.

Revista Énfasis logística México y Centroamérica. Recuperado el 15/07/2014 de:

<http://www.logisticamx.enfasis.com/>

**Consejo Profesional de Ciencias Económicas Córdoba,** (15/05/2014).

<http://www.cpcecba.org.ar/>

**Institute of Management Accounting,** (15/05/2014).

[http://www.imanet.org/ima\\_home.aspx](http://www.imanet.org/ima_home.aspx)

