

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

CARRERA ESPECIALIZACIÓN EN  
COSTOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

---

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

---

Sucursales Marginales en la Industria de Servicios Extra-bancaria:

*Como aplicar un sistema de costeo variable y exposición de resultados para  
la toma de decisiones*

---

**AUTOR: MATÍAS RODRÍGUEZ VALLEJOS**

**DOCENTE DEL TALLER: GABRIELA ANGELA GÓMEZ**

Octubre 2021

---

## Contenido

1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	3
2.	CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	4
1.1.	FUNDAMENTACIÓN.....	4
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.4.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5.	OBJETIVOS .....	6
1.5.1.	OBJETIVOS GENERAL.....	6
1.5.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	6
1.6.	METODOLOGIAS Y TÉCNICAS A UTILIZAR PARA EL DIAGNOSTICO .....	6
1.5.	HIPÓTESIS.....	7
2.	MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.	<b>Contabilidad de Gestión / Contabilidad administrativa</b> .....	8
2.2.	<b>Contabilidad de Costos</b> .....	8
2.3.	<b>Importancia de la Información de Costos</b> .....	8
2.4.	<b>Costos, terminología y clasificación de costos</b> .....	9
2.3	<b>Sistema de Costeo</b> .....	13
2.4	Mejoramiento de un sistema de costos.....	23
2.5	<b>Análisis Marginal</b> .....	25
2.	DIAGNOSTICO.....	31
2.1	Situación Actual .....	31
2.2.	Proceso de Producción de servicio.....	33
2.3	Estructura de Costos.....	35
2.4	Sistema de costeo .....	36
3.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	39
3.1	Nuevo Sistema de Costeo .....	40
3.2	<b>Análisis Marginal y decisión</b> .....	46
4.	CONCLUSIONES .....	47
5.	BIOGRAFIA.....	49
6.	ANEXOS .....	50

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo demostraremos la conveniencia de utilizar un sistema de costeo variable y estándar y la utilización del análisis marginal para la toma de decisiones en empresas que contengan una red de sucursales.

En primer lugar, detallaremos el marco teórico necesario para entender la importancia de la Contabilidad de Gestión en la toma de decisiones, expondremos diferentes sistemas de costeo y luego realizamos una mayor profundización de las herramientas de gestión que brinda el análisis marginal.

Analizaremos el caso de una compañía de la Industria de Servicios Extra-bancarios en Argentina, compañía que posee una gran red de sucursales en todo el país que producto de la crisis del efectivo en el año 2017 se vio enfrentado en un aumento significativo de los costos del efectivo, sin embargo, sus sistemas de costeo siguen manteniendo una estructura que no captura las nuevas realidades.

Utilizando el marco teórico se describirá la situación actual del sistema de costos y las particularidades que hacen del sistema actual un sistema poco oportuno e inexacto.

Al final del presente trabajo, se propondrá un nuevo sistema de costeo apalancándonos en el marco teórico y se expondrán nuevas herramientas de gestión que podrán ser utilizadas para la toma de decisiones.

**Palabras clave:** análisis marginal, punto de equilibrio, sistema de costeo variable estándar, costeo estándar, servicios extra-bancarios.

## **2. CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. FUNDAMENTACIÓN**

“Si usted no sabe que es lo que anda mal, no lo puede arreglar”, es la frase que da origen al libro “Administración en una página” de Riaz Khadem Ph.D. (1988) y esboza una verdad fundamental sobre la cual se instauraron los cimientos de escritos posteriores. Cuando necesitamos emplear información de costos para la toma de decisiones, el tomador de decisión confía plenamente en los datos otorgados por la Contabilidad de Gestión.

Al elaborar información de costos, es menester de la Contabilidad de Gestión determinar cuál es el correcto Sistema de Contabilidad de Costos sobre el cual se cimiente la información de Costos para la toma de decisiones.

Adicionalmente, la velocidad en la que se toma decisiones y la precisión de estas se ha convertido en sí misma en una ventaja competitiva.

Por este motivo hemos seleccionado a una compañía local, que posee gran cantidad de sucursales en todo el país pero que la información de gestión de costos demora alrededor de 30 días y dista de ser exacta. Por lo tanto, la compañía opera con sucursales a perdida sin percatarse de ello hasta cuando se es demasiado tarde. Asimismo, la información no es tomada con rigurosidad por los tomadores de decisión por considerarse inexacta por poseer distribuciones en forma de promedio en algunos costos que resultan críticos.

Por lo tanto, encontrar el Sistema de Costos que se ajuste mejor a las necesidades de la compañía y encontrar la mejor forma de exposición de resultados para que en conjunto sean base para toma de decisiones, es el objetivo de este proyecto.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La industria de servicio de cobranza extra-bancaria, es la encargada de poner a disposición una red de locales a fin de que el consumidor final pueda realizar el pago de servicios. Por lo tanto, constituye un canal adicional de cobranza para empresas y un

punto de contacto para los consumidores; recepcionando el dinero de los consumidores y transfiriéndoselo luego a la empresa que emitió la factura.

Por el servicio ofrecido, las compañías extra-bancarias cobran un fee por la gestión de cobranza a la Empresa Cliente, siendo su principal fuente de ingresos.

La industria de Servicios de cobranza extra-bancaria es un negocio que requiere presencia física a través de un local, equipos de tecnología (notebook, scanner, etc.), personal, sistemas de gestión, entre otros, para brindar el servicio.

La presencia de la marca en la vía pública, la visibilidad, la disponibilidad geográfica y horaria es muy importante para que quien desee tomar el servicio no opte por a la competencia.

Para el despliegue de la red de sucursales, las compañías extra-bancarias seleccionan las zonas (localidad, barrio, ubicación) más convenientes para realizar la apertura de una sucursal. Luego se procede a detectar que comercios de la zona seleccionada desean sumar a su negocio actual el servicio de cobranza extra-bancaria, y seguidamente se ofrece un contrato al dueño del comercio para habilitar al comercio para realizar operaciones de cobranza extra-bancaria. También se ofrece la posibilidad de realizar la apertura de un local que sea exclusivamente de Cobranza extra-bancaria.

Una vez firmado el acuerdo, la compañía realiza la instalación de equipos, ambientación de la sucursal (comercio) y capacitación del agente (dueño de comercio) para que pueda operar.

Luego, cuando comienza a operar, el agente comienza a recibir una comisión por cada operación que realiza, comisión que el liquidada a fin de mes.

Para el éxito de la compañía, y considerando el tiempo empleado en conseguir una locación, es necesario que cada punto de servicio (sucursal) genere contribución marginal tal que aporte a la administración de la red de sucursales, de esta forma poder actuar rápidamente cuando existen sucursales poco rentables.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Se busca desarrollar una estructura de información permita obtener costos asignados a sucursales de forma tal que podamos brindar una herramienta que permita conocer el estado de situación de una sucursal y tomar decisiones de forma más rápida y precisa.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVOS GENERAL**

Determinar el sistema de costos y la forma de exposición que mejor se ajuste a las necesidades de información de la compañía.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar el sistema de costeo utilizado actualmente, revisando el sistema de información que se posee actualmente.
- Diagnosticar la forma de exposición de resultados y el proceso de toma de decisión.
- Determinar el sistema de costeo óptimo para la determinación de costos de forma certera y oportuna.
- Proponer un plan de trabajo para la implementación de costos.

## **1.6. METOLOGIAS Y TÉCNICAS A UTILIZAR PARA EL DIAGNOSTICO**

En el presente trabajo se realizará una revisión del sistema de costos actual, identificando la estructura de costos y se diseñará una estructura que permita capturar la naturaleza de los costos para determinar la correcta rentabilidad de sucursales y clientes.

A continuación, se describe la metodología a utilizar.

La investigación es de un enfoque de carácter descriptivo del proceso de producción del servicio, utilizando técnicas cuantitativas para obtener medidas descriptivas de la asignación de costos.

Para el trabajo de investigación se optó por el tipo de diseño no experimental y transversal, debido a que considera las comisiones de los proveedores y haberes del mes

de febrero 2021 y como variables se considerarán los circuitos operacionales y administrativos permitiendo determinar la estructura de costos optima.

### **Universo Espacial**

El presente trabajo se realizó sobre una de las principales compañías de Servicios de Gestión de Cobranza Extra-bancarias con sede en CABA.

### **Universo Temporal**

El desarrollo del proyecto se sitúa en el mes de febrero 2021.

### **Población y muestra**

La población es finita y contará de 5 sucursales, 3 en AMBA y 2 en Córdoba.

La muestra corresponde a solo un mes de operaciones. Considerando que los costos fijos de estructura corresponden a un volumen de sucursales superior se han ajustado estos últimos.

## **1.5. HIPÓTESIS**

La implementación de un sistema de costos más preciso, con información estandarizada enfocada solo en los costos variables permitirá reducir los tiempos de generación de información, mejorará la asignación de costos y determinar acciones correctivas de forma más dinámica.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. CONTABILIDAD DE GESTIÓN / CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

El autor **Horngren (2012)**, reconoce la importancia del rol de Control de la Contabilidad de gestión, según el autor la información es la nueva materia prima para los negocios, y es importante tener información certera para tomar decisiones que agreguen valor a las compañías, pero también a nuestros clientes. Desde las áreas de Control de Gestión o Contabilidad de Gestión debe considerarse la importancia de la información para el proceso de toma de decisiones.

La contabilidad de gestión mide, analiza y reporta información financiera y no financiera para ayudar a gerentes a tomar decisiones encaminadas al logro de los objetivos de una organización. Los gerentes usan la información de la contabilidad administrativa para desarrollar, comunicar e implementar las estrategias.

### 2.2. CONTABILIDAD DE COSTOS

Según **Horngren (2012)**: “La contabilidad de costos como aquella que proporciona información para la contabilidad administrativa y para la contabilidad financiera.

Las decisiones de administración de costos incluyen, por ejemplo, las decisiones relacionadas con el hecho de si se debe ingresar a nuevos mercados, implementar nuevos procesos organizacionales y cambiar los diseños de productos.”

### 2.3. IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN DE COSTOS

Para el autor, **Horngren (2012)**, los gerentes desean asignar con exactitud los costos de los objetos de costo. La existencia de costos de productos inexactos induciría a errores a los gerentes con respecto de la rentabilidad de los diferentes productos, y podrían ocasionar que los gerentes promovieran de manera inadvertida productos poco rentables y que subestimaran la importancia de los productos rentables. En general, los gerentes tienen más confianza en la exactitud de los costos directos del objeto de costos.

Por otro lado, la identificación de los costos indirectos de los objetos de costo suele ser más desafiantes.

## 2.4. COSTOS, TERMINOLOGIA Y CLASIFICACIÓN

### Definición de Costo

El autor **Horngren (2012)** definen costo como “un sacrificio de recursos que se le asigna para lograr un objetivo específico”.

Adicionalmente considera que un costo por lo general se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios. Un costo real es aquel en que ya se ha incurrido (un costo histórico o pasado), a diferencia de un costo presupuestado, el cual es un costo predicho o pronosticado (un costo futuro).

Cuando se piensa en el costo, invariablemente se piensa en este dentro del contexto de identificar el costo de algo en particular. Llamamos a esto objeto de costos, que en cualquier cosa para la cual desea una medición de costos.

Por su parte, para el autor **Lavolpe (2012)** “La disciplina de Costos se dedica al estudio de Costos e ingresos de todas las áreas de la organización en progresivos grados de análisis y detalle a través de un método ordenado, integrado y sistemático con el objetivo de elaborar información que permita tomar decisiones, controlar la gestión, cumplir finalidades contables y fundamentalmente, reducir los costos para maximizar las utilidades del negocio en cuestión.”

### **Jerarquía de costos**

El autor **Horngren (2012)** propone una jerarquización de los costos.

Una jerarquía de costos clasifica los diversos grupos comunes de costos de las actividades tomando como base los diferentes tipos de generadores de costos o bases de asignación de costos, o bien, los diferentes grados de dificultad para la determinación de las relaciones causa y efecto (o beneficios recibidos).

Los **costos a nivel de unidades de producción** son los costos de las actividades que se ejecutan sobre cada unida individual de un producto o servicio.

Los **costos a nivel lote** se refiere a los costos de las actividades relacionadas con un grupo de unidades de un producto o servicio, en vez de referirse a cada unidad individual de un producto o servicio.

Los costos de **mantenimiento del producto** (costos de mantenimiento del servicio) se refiere a los costos de aquellas actividades que se realizan para dar apoyo a productos o servicios individuales, indistintamente del número de unidades o lotes en los cuales se producen dichas unidades.

Los **costos de mantenimiento de las instalaciones** son los costos de aquellas actividades que no se pueden atribuir a productos o servicios individuales, pero que se apoyan a la organización en su conjunto.

### **Clasificación de Costos**

El autor **Lavalpe (2012)** propone la siguiente clasificación de costos:

- Clasificación por función
  - Costos de Producción. Erogaciones necesarias para obtener un bien a partir de la elaboración de la materia prima mediante un proceso de transformación.
  - Costos de comercialización. Erogaciones necesarias para impulsar la venta de bienes o servicios, concretarla, entregar dichos objetos y cobrarlos.
  - Costos de administración. Todos los necesarios para llevar adelante las tareas de planificación, coordinación, control y servicios operativos de soporte al funcionamiento de la organización.
  - Costos financieros. Son las retribuciones que se deben pagar como consecuencia de la necesidad de contar con los fondos para mantener en el tiempo activos que permitan el funcionamiento operativo.
  - Costos de investigación y desarrollo. Erogaciones necesarias para la creación, diseño, formulación y puesta a punto a nivel operativo de nuevos productos o servicios que la organización lanza al mercado.
- Clasificación por naturaleza
  - Divide e identifica a los costos de acuerdo con el rubro específico en que se eroga: sueldos, cargas sociales, materias primas, etc. Esta representada por cuentas que integran el Plan contables que refleja cada una de ellas una naturaleza de costos distintas.

- Clasificación en función al momento en que se registran contablemente.
  - Costos corrientes. Son aquellos cuyo cargo se imputa al mismo periodo (mes) en el que se produce.
  - Costos previstos o de aplicación anticipada. Son aquellos que se imputan durante periodos anteriores a su ocurrencia, independientemente del momento en que se genera la obligación de pagarlo.
  - Costos diferidos. Son aquellos que se cargan a periodos posteriores al momento de ocurrencia del costo.
- Clasificación por actividad
 

Esta clasificación divide los costos según el tipo de actividad que consume el recurso el costo económicamente refleja. Así se los asigna a cada una de las actividades que se desarrollan en la organización.
- Clasificación en función al grado de controlabilidad
  - Ser decididos y controlados por la persona a cargo del sector
  - No ser decididos y controlados por esa persona, simplemente los administra
- Clasificación por variabilidad
 

Atiende al estudio del comportamiento de la cuantía del costo total mensual en relación con algún parámetro de interés. Ello significa estudiar si el costo aumenta, disminuye o permanece constante frente a oscilaciones de alguna variable con la cual se halle relacionada.

  - Costo variable. Son aquellos que fluctúan en forma directa con los cambios en el nivel de actividad, aumentando o disminuyendo en el mismo sentido y proporcionalmente a este.
  - Costos fijos. Son aquellos que permanecen constantes ante cambios en el nivel de actividad dentro de un cierto rango; se denominan costos periódicos.
  - Costos semmifijos. Son costos diferentes de las dos categorías anteriores, porque se guardan características propias distintivas. Se generan en función de los días trabajados y son respecto del día lo que los costos fijos son respecto del mes.
  - Costos mixtos. Son aquellos que presentan cierta variabilidad en un tramo (p. ej. Fijo) y en otro tienen una diferente (p. ej. Variable).
- Clasificación por forma de aplicación
  - Costos Directos. Son aquellos que se asignan fácilmente a una unidad de costeo.

- Costos indirectos. Son aquellos que no guardan dicha característica y requieren algún tipo de procedimiento o mecanismo para su aplicación a las unidades de producto.

Para el autor **Horngren (2012)**, los costos directos de un objeto de costos se relacionan con el objeto de costos en particular y pueden atribuirle a dicho objeto desde un punto de vista económico.

El termino costo atribuible se utiliza para describir la asignación de costos directos a n objeto de costos específico.

Los costos indirectos de un objeto de costos se relacionan con el objeto de costos en particular; sin embargo, no pueden atribuirles a dicho objeto desde un punto de vista económico.

El termino aplicación de costos se usa para describir la aplicación de los costos indirectos a un objeto de costos en particular. La asignación de cotos es un término general que abarca: 1. La atribución de los costos directos a un objeto de costos  
2. La asignación de costos indirectos a un objeto de costos.

### **Desafíos en la asignación de costos directos**

Aunque técnicamente la definición de costo directo e indirecto resulta precisa, al momento de realizar una asignación en el ámbito profesional el autor **Horngren (2012)** destacan los siguientes inconvenientes:

- La importancia relativa del costo en cuestión. Canto más pequeño sea el monto de un costo será menos probable que económicamente sea factible atribuir ese costo a un objeto de costos en particular.
- Tecnología disponible para la recopilación de información. Las mejoras en la tecnología para la recopilación de la información hacen posible considerar cada vez más costos como los costos directos.
- Diseño de las operaciones. La clasificación de un costo directo es más fácil, si las instalaciones de la compañía (o alguna parte de ellas) se utilizan en forma

exclusiva para n objeto de costos especifico, como un producto o un cliente en particular.

### 2.3 SISTEMA DE COSTEO

Para el autor **Lavolpe (2012)** la implementación de un sistema de costeo exige la definición en una serie de aspectos centrales que resultan determinantes a la hora de calcular costos unitarios y emplear dicha información para tomar decisiones y control de gestión.

A los fines de delinear las características fundamentales demarcaremos tres puntos de referencia para la construcción de los modelos de costeo:

- El momento de determinación de los costos
- El contenido a incluir en los costos unitarios de los productos
- El método de acumulación de los costos a las unidades de producto

El autor **Lavolpe, (2012)** define el sistema de costos, determina cuales son los elementos de un sistema de costo y los pasos generales para su adopción.

Sistema de Costos es un conjunto de elementos interrelacionados destinado a brindar información económica, compuesto por tres pilares centrales: técnicas, criterios de costeo, métodos de procesamiento de datos y un sistema de registro.

- Técnicas y metodología de costeo. Están conformadas por criterios, modelos y formularios (en papeles o electrónicos), etc. destinados a captar datos y transformarlos en información económica.
- Método de procesamiento de datos. Son los mecanismos utilizados para procesar y elaborar los datos recopilados a través de técnicas y metodologías mencionadas. Pueden ser manuales o electrónicas. Básicamente se trata de un conjunto de programas o software desinado al procesamiento de datos de costo e ingresos.
- Sistema de registro. Consiste en la metodología de registro de costos e ingresos incurridos en un periodo de tiempo pasado; se lo denomina “contabilidad de costos” o conjunto de normas, principios y técnicas que permiten recuperar los datos de la realidad y resumirlos en forma ordenada para su estudio analítico. La contabilidad de

costos semeja un sistema de anotación de todo lo que acontece dentro de la compañía, asentando todo movimiento físico de bienes y servicios.

El objetivo de la creación (diseño e implementación) de un sistema de costos es contar con un elemento que permita ordenar la información a efecto de cubrir los cuatro objetivos centrales que persigue la disciplina de costos (toma de decisiones, control de la gestión, fines contables y reducción de costos).

Los pasos generales en la operación de un sistema de costos son los siguientes:

- Clasificación de los costos. Agrupación de costos en un conjunto homogéneo en base a alguna característica común que resulte de interés determinar.
- Registro de los costos reales ocurridos o asignables al periodo
- Determinación de costos unitarios. Calcular los costos de las unidades que sean de interés.
- Elaboración de informes. Consiste en la testación de informes relativos a: resultado económico proyectados y reales, evaluación económica de negocios, actividades, etc. Inclusión de información en tableros de comando etc.
- Empleo de la información económica resultante.

### **Configuración del sistema de costos**

Según el autor **D. Cascarini (2013)**, el sistema de costo posee diferentes configuraciones dependiendo del mecanismo del costeo, la base de datos y la concepción de costeo.

MECANISMO DE COSTEO	COSTEO POR ORDENES	
	COSTEO POR PROCESOS	
BASE DE DATOS	COSTEO RESULTANTE	
	COSTEO PREDETERMINADO	Estimados
		Normalizados
		Estándar
CONCEPCIÓN DE COSTEO	COSTEO COMPLETO	
	COSTEO VARIABLE	

El autor asimismo expone algunos puntos a considerar para la elección de un sistema de costo:

- Tipo de mercado que abastece la empresa
- Naturaleza de sus procesos fabriles o de prestación de servicios
- Grado de complejidad de las etapas de elaboración o prestación
- Surtido o variedad de productos/servicios que fabrica/presta
- Modalidad de la producción: si trabaja porque hay pedidos – especiales – de los clientes, o se almacena productos para la venta.

### **Mecanismo de costeo**

- a) Modalidades por Ordenes. Se emplea cuando se prestan servicios puntuales e identificable por cliente o trabajo o lote o se fabrica sobre pedidos especiales de clientes.

La demanda (de los clientes) suele anticiparse a la oferta (de la empresa)

Si el cliente no pide, la empresa no trabaja.

Se calcula el costo de cada orden, que debe diferenciarse entre sí.

- b) Modalidad por procesos.

La producción, generalmente, es repetitiva y diversificada.

Los productos pueden ser varios y distintos, pero se producen los mismos tipos de productos por un largo periodo de tiempo.

Los bienes son fabricados para su almacenamiento y venta.

La oferta (de la empresa) se anticipa a su demanda (del cliente).

(D. Cascarini, 2013)

### **Base de datos**

En función al momento podemos encontrar, básicamente, determinación histórica o predeterminada.

- a) Determinación en base histórica. También denominados costos resultantes.
- b) Determinación de costos predeterminados. Los costos se calculan antes de consumir y producir.

Estos cálculos se materializan, administrativamente, en la disposición “hoja de costos” por unida o lote de producto o servicio.

Por ejemplo:

Hoja de costos	Producto	“A”	Presentación	500 cc
Descripción por elemento	Unidad de medida	Cantidad por unidad de producto	Costo por unidad de elemento	Costo unitario producto final
M. prima 1	Kg	0.250	1.00	0.25
M. Prima 2	Gr	10.00	0.01	0.1
<b>Total costo unitario</b>				0.26

Se abordan de esta manera los costos con diversos objetivos como normalizarlo, adelantar los cálculos y el conocimiento de resultado, apoyar proceso de toma de decisiones más oportunamente, fijar y medir ineficiencias y adicionalmente, otras finalidad y ventajas.

- Estimados:

Consiste en previsiones de insumos – materiales, mano de obra y otros – tanto en cantidades como valores, hecha a partir de cálculos técnicos realizados por los responsables de producción u operación.

Para el componente físico, los cálculos se basan en el buen juicio según experiencias anteriores.

En cuanto al componente monetario, se calcula una evolución esperada de precios.

Son costos esperados probales para obtener un producto o prestar un servicio.

En cuanto a su utilidad para costear y controlar, permite minimizar o eliminar una parte de las oscilaciones o fluctuaciones del costo sobre todo la incidencia de los de comportamiento fijo.

Además, permite generar información oportuna, dada la antelación del cálculo y la velocidad administrativa con la que pueden calcularse costos totales de ventas y aparearlo con ingresos.

En el ámbito contable, si bien la predeterminación es integral (componente físico y monetario del costo), no es pura, porque se complementa con la base resultante. Una vez finalizados el costeo de la actividad del periodo estimado, se llevan los saldos a los valores según resultantes, dependiendo de la envergadura y naturaleza de los desvíos o variaciones.

- Estándar

Se predeterminan los componentes físicos y monetarios – es integral -, de acuerdo con los métodos de uso más eficientes posibles de operación, según los medios que se disponen, tanto humanos como tecnológicos.

Se basan en estudios técnico-profesionales, abarcando especificaciones completas de cada producto u operación, por cada uno de sus componentes y etapas.

Son costos que deben alcanzar – es predeterminación pura-, dada su rigurosidad de cálculo, además de fijar parámetros de eficiencia y generalmente, de reducción de costos.

- Normalizados

Implican la del componente físico del costo.

No se fija parámetro de normalidad o aceptabilidad respecto del componente monetario de los costos.

Se analizan de acuerdo a las mejores y más razonables performances o rendimientos alcanzados históricamente, cantidades, magnitudes o niveles por cada elemento del costo, que se pasan a considerar captables (normales o necesarias) para computar como costo del producto o prestación.

(D. Cascarini, 2013)

### **Concepción del costeo**

Se entiende por concepción del costeo al criterio utilizado en la consideración y formación de los costos para valorar productos y servicios y exponer resultados.

- a) Costeo completo o por absorción

Esta alternativa o corriente conceptual propone que los costos computables para asignar a la producción (productos y/o servicios) son todos, independientemente de su comportamiento ante fluctuaciones en el nivel de actividad.

por lo tanto, independientemente del comportamiento variable o fijo, ambas clases de costos se computan para calcular los costos totales y/o unitarios de un producto o servicio.

b) Costeo variable

Considera los costos fijos, al generarse o devengarse por el transcurso del tiempo, independientemente que haya actividad o no, se deben considerar resultados del periodo, razón por la cual no se consideran activables o computables como costos de productos y/ servicios.

Por consiguiente, esta alternativa toma para valuar productos y servicios solo los costos de comportamiento variable.

Asimismo, aquellos que recomiendan, prefieren o se inclinan por esta concepción, enfatizan la posibilidad que brinda de mostrar resultados con enfoque marginalista, es decir, mostrar un resultado parcial apareamiento entre ingresos y costos variables – todo a nivel de la empresa, fabriles y no fabriles -, conocido con la denominación de “Contribución Marginal”.

Es el modelo empleado por excelencia en la generación de información para la toma de decisiones.

**Modelos de costeo**

A través de la configuración del sistema de costo, el autor **Cascarini (2013)** define el Modelo de costeo y explica el comportamiento de costos de base predeterminada.

“Se denomina modelo de costeo a las combinaciones de “Concepción de costeo y “base temporal de datos”.

Base temporal / Concepción de costo		Completo	Variable
Histórica		Modelo de absorción resultante	Modelo variable resultante
Predeterminada		Modelo de absorción estimado	Modelo variable estimado
		Modelo de absorción normalizado	Modelo variable normalizado
		Modelo de absorción estándar	Modelo variable estándar

## Sistema de Costeo en Base Predeterminada

Cuando se lleva a cabo un cálculo preventivo de costos para orientar una decisión, se está efectuando una predeterminación, esto es una determinación anticipada sobre los hechos que se prevé que pueden ocurrir.

Los elementos a tomar en cuenta no tienen su fuente en hechos reales sino que se prevén a partir de datos que tratan de replicar la realidad que posteriormente podría o debería suceder.

Los datos, parámetros y/o pautas, provienen de estimaciones, pruebas, análisis, proyecciones y presupuestos, y hasta pueden apoyarse en las experiencias reales anteriores.

La existencia de estos cálculos preventivos, comunes en toda organización que debe asumir una decisión que, como ejemplos, pueden llegar a ser: la cotización del trabajo de un cliente, la indicación a un comprador de materia prima del precio hasta el cual conviene pagarla, etc.

La "validez contable" de los costos que se predeterminan necesita de una integración al sistema contable y que sean utilizados para la valuación de la producción y la determinación de los resultados económicos, además de proveer información útil al control y a la toma de decisiones.

Tal inserción puede seguir diferentes caminos según el *grado de rigurosidad* con que la predeterminación sea efectuada, e ir desde los llamados sistemas de costos estimados o presupuestos, empleados como medio simplificado de valorar la producción ajustable a datos históricos una vez conocidos estos hasta los sistemas de costos estándares, destinados principalmente a controlar los costos, establecer parámetros de eficiencia, asignar responsabilidades por los desvíos al costo necesario y corregirlos en el futuro.

### Grado de predeterminación

Sistema	Componentes		Grado de predeterminación
	Físico	Monetario	
Otros Costos	X	X	Parcial (solo un factor)
Estimado	X	X	Total
Normalizado	X		Total
Estándar	X	X	Total

### Objetivo de la predeterminación

Los objetivos o propósitos perseguidos definen el grado o nivel de predeterminación.

Los objetivos más habituales son:

- Normalizar los costos entre periodos para:
  - o Eliminar diferencias estacionales.
  - o Eliminar las fluctuaciones en el costo unitario en función a diferentes niveles de uso de capacidad.
- No esperar las registraciones contables y determinar los costos resultantes (comúnmente llamados “reales”), y así mayor “oportunidad” para:
  - o Costear
  - o Tomar y/o evaluar decisiones
  - o Conocer resultados
- Fijar pautas o parámetros de eficiencia
- Fijar políticas de precio y/o ventas conociendo previamente los costos.
- Mejorar el uso de la capacidad instalada
- Favorecer el control y la reducción de costos

(D. Cascarini, 2013)

### Sistema de Costos estándar

El “costo estándar” implica establecer el “costo que debe ser”, fijando parámetros precisos de rendimiento y eficiencias en función de un nivel de actividad dado y a posteriori, un análisis riguroso de los desvíos entre los valores predeterminados, y los resultantes, a fin de asignar responsabilidades por ellos y corregirlos en el futuro.

(D. Cascarini, 2013)

### Bases para su implementación y aplicación

Se pueden exponer una serie de recomendaciones de distinta índole que son necesarias y hacen practicable la adopción del sistema.

La empresa debe poseer o disponer (tercerizada) un área técnica y/o de ingeniería con alto nivel de desarrollo.

La recolección y el control de los costos resultantes generados periodo a periodo deben ser estrictos y eficaces, de manera de permitir la comparación con los estándares.

Diseñar una centralización o departamentalización (división por centros de costo) acorde con los segmentos significativos de las tareas, procesos y/o actividades a parametrizar y

así establecer una división funcional de los costos, delimitando las responsabilidades, segmentando la gestión.

La arquitectura del plan de cuentas debe contener la suficiente apertura analítica acorde al flujo de recolección y departamentalización replicado en aquellos diseños.

Calcular de acuerdo con las “especificaciones técnicas” el costo unitario estándar de cada producto y servicio en cada etapa o proceso y por cada factor y componente.

El estándar habitual se basa en eficiencias y desempeños alcanzados en el pasado, lo que le hace perder entidad en cuanto a “métodos más eficientes” en que debería basarse su definición. No es un “estándar propiamente dicho”.

El estándar optimo se toma inalcanzable, dado a que su definición apunta a métodos extremadamente eficientes, cuasi perfectos. Dicha “inalcanzabilidad” le quita credibilidad y pierde vigencia como “patrón” o “norma”.

El estándar normal es lo que más recomendable por ser “creíblemente alcanzable”, es decir, fijados los patrones de desempeño, cuando la “curva de rendimientos” se aproxima a dichos parámetros, se redefinen con nuevas metas de eficiencia.

Finalmente, al comparar estándares con resultantes, analizar las variaciones, tanto por producto como por factor y/o centro de costo.

#### El estándar del componente físico

El estándar físico implica establecer especificaciones tanto por centro de costo como por producto y/o servicio.

La intervención del área técnica de los sectores operativos involucrados en este aspecto es preponderante, correspondiéndole una participación activa.

#### El presupuesto a costo estándar

En lo que respecta a los costos fijos de operación, el plan de operaciones definirá los turnos de trabajo y el presupuesto deberá incluir aquellos rubros que en función de tales turnos se requieran, tales como supervisión, reparación, limpieza, etc.

Los costos fijos de estructura resultan generalmente más sencillos de presupuestar por su recurrencia (depreciaciones de bienes de uso, seguros, impuestos inmobiliarios, tasas municipales, etc.)

### La hoja del costo estándar

Una vez determinado el costo estándares de cada uno de los factores del costo en cada uno de los centros de proceso, podrá armarse la hoja de costos estándar del producto o servicio, cuya complejidad dependerá de la del proceso total, la cantidad de materiales empleados, la diversidad de tareas manuales o mecánicas que requiera y la cantidad de etapas que lo compongan.

La hoja de costos deberá mostrar la determinación del costo del producto (o semiproducto) a través de la aplicación de los estándares de valor a los estándares físicos de cada ítem integrante de los factores de costo.

Un modelo simplificado puede ser el que muestra el siguiente ejemplo.

Factor	Estándar	Físico	Estándar monetario	Costo estándar p/u
	Cantidad	U. de medida		
Material 1	2,02	Pieza	3,5	7,07
Material 2	3,02	Pieza	2,7	8,15
MOD tarea 1	0,8	Hora MOD	5,0	4,00
MOD tarea 2	0,3	Hora MOD	4,0	1,20
CF Variable	1,5	Hora Maquina	2,0	3,00
CFF de O	1,5	Hora Maquina	1,8	2,70
CFF de E	1,5	Hora Maquina	3,0	4,50
Total				30,62

#### ○ **Promedios amplios**

Para el autor **Horngrén (2012)** existe otro método de asignación de costos denominado de Promedios Amplios.

El termino costeo de mantequilla de untar describe el enfoque de costeo específico que utiliza promedios amplios para asignar el costo de los recursos de manera uniforme a los objetos de costo cuando los productos o servicios individuales pueden, de hecho, usar tales recursos de una manera no uniforme.

La aplicación de promedios amplios puede conducir a una subestimación o una sobreestimación de los costos en bienes y servicios:

- Subestimación del costo de un producto: un producto consume un alto nivel de recursos, pero se reporta que tiene un costo bajo por unidad.

- Sobreestimación del costo de un producto: un producto consume un bajo nivel de recursos, pero se reporta que tiene un costo alto por unidad.”

El subsidio del costo de los productos significa que, si una organización subestima el costo de uno de sus productos, subestimaré el costo de, por lo menos, uno de los demás productos. El subsidio del costo es muy común en situaciones en que se distribuye de manera uniforme.

## 2.4 MEJORAMIENTO DE UN SISTEMA DE COSTOS

Para el autor **Horngrén (2012)**, un sistema de costeo mejorado reduce el uso de promedios amplios para la asignación del costo de los recursos a los objetos de costos (tales como órdenes de trabajo, productos y servicios), y ofrecen una mejor medición de los costos de los recursos indirectos que usan diferentes objetos de costos – indistintamente de las formas variadas en que diversos objetos de costos son los recursos indirectos.

### Razones para mejorar un Sistema de Costeo

Existen tres razones principales que han acelerado la demanda de tales mejoras.

1. Incremento en la diversidad de productos: La creciente demanda de productos personalizados ha llevado a compañías a incrementar la variedad de productos o servicios que ofrecen. Estos productos difieren en cuanto a sus exigencias sobre los recursos necesarios para productos, debido a las diferencias en volumen, proceso y complejidad. Es probable que el uso de promedios amplios conduzca a una información de costos distorsionada e inexacta.
2. Incremento de costos indirectos. El uso de una tecnología de productos o procesos de manufactura integrada por computadora (MIC) y los sistemas flexibles de manufactura (SFM), generó un incremento en los costos indirectos y una disminución en los costos directos, sobre todo en los costos de la mano de obra directa.

Como la mano de obra directa no es un generador de costos para estos costos, la asignación de costos indirectos tomando como base la mano de obra directa (lo cual era una práctica común) no mide de una manera exacta como los diferentes productos usan los recursos.

3. Competencia en los mercados de productos. Conforme los mercados se vuelven más competitivos, los gerentes han sentido la necesidad de obtener información sobre los costos más exacta, que los ayude a tomar decisiones estratégicas importantes, como la forma de fijar el precio de los productos y la determinación de que productos debería vender.

Mientras que los factores anteriores señalan las razones para el incremento de la demanda de sistemas de costos mejorados, los avances de la tecnología de la información permiten a las organizaciones la implementación de tales mejoras.

### Lineamientos para el mejoramiento de un sistema de costos

Existen tres lineamientos principales para el mejoramiento de un sistema de costeo

1. Atribución de costo directo. Identificar tantos costos directos como sea económicamente factible. Este lineamiento tiene como finalidad reducir la cantidad de costos clasificados como indirectos, minimizando el grado en que se tienen que asignar los costos en vez de atribuirse.
2. Grupos comunes de costos indirectos. Ampliar el número de grupos comunes de costos indirectos hasta que cada grupo sea más homogéneo. Todos los costos de un grupo común de costos homogéneos tienen las mismas relaciones causa y efecto, o bien, tienen relaciones similares (o beneficios recibidos) con respecto a un solo generador de costos que se usa como la base de aplicación del costo.
3. Bases de aplicación de los costos. Siempre que sea posible se debe usar el generador del costo (la causa de los costos indirectos) como la base de asignación del costo para cada grupo común de los costos indirectos homogéneos (en efecto)".

### Selección de un modelo de costeo

Para el autor, **Yardin (2012)**, si estamos diseñando un modelo destinado a informar a terceros a la empresa, debemos acudir a los principios de la Contabilidad Patrimonial, mientras que si estamos armando un modelo dirigido a usuarios internos, tendremos que apoyarnos en los criterios de la Contabilidad de Gestión.

El modelo de Costeo es útil para determinar el costo de los productos fabricados, pero solo con la finalidad de valorar los inventarios y detraer este valor de los ingresos que

la venta de ellos representa para la empresa. Todo ello es válido exclusivamente para los informes contables destinados a terceros al ente emisor.

- La Teoría General del Costo debe tener como objetivo la interpretación de la verdadera naturaleza de los hechos económicos vinculados con la generación de los costos, su comportamiento, sus causas y sus efectos.
- La Teoría General del Costo debe servir de apoyo exclusivamente para el diseño de modelos que representen lo más fielmente posible el verdadero discurrir de los hechos económicos.
- Como consecuencia de lo anterior, la Teoría General del Costo debe centrar su preocupación exclusivamente en la Contabilidad de Gestión
- El modelo de costeo completo, en cualquiera de sus variantes debe ser excluido de una Teoría General del Costo, por no responder a la realidad económica.

## 2.5 ANALISIS MARGINAL

Para el autor **Faga (2006)** los elementos básicos del concepto de marginalidad son el **costo marginal** y la **contribución marginal**, y de ellos se deriva la explicación del **punto de equilibrio**.

Se define como costo marginal al costo incurrido para obtener una nueva unidad de producción. Debido a ello, el costo marginal es igual al costo variable unitario de esa nueva unidad de producto, ya que los costos fijos permanecen sin cambio ante el incremento de la actividad productiva.

Contribución marginal, por su parte, es el beneficio que trae aparejado esa nueva unidad de producto, y que surge de la ecuación precio de venta menos costo marginal.

La contribución marginal toma su nombre porque su función es “contribuir” a la absorción de costos fijos y a la generación de utilidades.

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual el precio total (monto de ventas) absorbe todos los costos (fijos y variables) y no se gana ni se pierde. Dicho de otro modo, es el punto en el cual la contribución marginal iguala al costo fijo.

La fórmula para el cálculo del punto de equilibrio surge de dividir el costo fijo total por la contribución marginal, ya sea absoluta o porcentual.

El resultado del primer cociente (costo fijo sobre contribución marginal absoluta) se expresa en unidades, mientras que cuando se usa la contribución marginal porcentual, los montos resultantes están medidos en valores absolutos.

Por su parte el autor **Yardin (2012)**, define Punto de equilibrio, Contribución Marginal unitaria y Punto de equilibrio financiero.

### **Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio representa la situación en la cual una empresa no obtiene beneficios ni soporta pérdidas.

La paridad entre costos e ingresos, o sea, el equilibrio, puede ser representado algebraicamente a través de las siguientes ecuaciones:

$$V = CV + CF$$

Donde

V= Ventas

CV= Costo Variable

CF= Costo Fijo

Siendo la Contribución Marginal:

$$V - CV = CMG$$

Obtenemos que cuando:

$$CMG = CF$$

La empresa está en equilibrio.

En otras palabras, cuando la contribución marginal total es igual a la totalidad de los costos fijos, la empresa encuentra en su punto de equilibrio.

### **Contribución Marginal Unitaria**

$$Cmgu = pv - cv$$

Donde:

Cmg= contribución marginal unitaria

Pv= precio de venta

Cv= costo variable

### **Punto de equilibrio en términos físicos**

$$Q = \frac{C F}{Pv - cv}$$

### **Margen de marcación**

$$m = \frac{C F}{V - CF}$$

### **Punto de equilibrio en términos monetarios**

$$V = \frac{CF \times (1 + m)}{m}$$

### **Punto de equilibrio financiero**

El concepto de punto de equilibrio mencionado responde a necesidades de naturaleza económica, por consiguiente, nada informan acerca de las situaciones de tipo financiero por las que puede estar transitando la organización.

El punto de equilibrio financiero pretende encontrar un punto que marque el nivel de actividad que permita a la empresa continuar operando, sin recurrir a modificaciones generales (generalmente fatales) en su estructura de financiamiento. En otras palabras, el punto de equilibrio financiero muestra el nivel al que puede operar la organización en zona de pérdidas, sin acudir a la toma de nuevos préstamos, ni a la extensión del pago a proveedores, ni a la liquidación de su stock normal, ni a otras situaciones que, frecuentemente, suelen ser solo el preludeo de la bancarrota.

Para llegar a la fórmula de punto de equilibrio financiero, solo es necesario reemplazar los valores de costos, tanto fijos como variables, por los costos que presenten la condición de erogables en el periodo considerado.

$$Q_f = \frac{CFE}{P_v - cve}$$

donde:

Qf = Punto de equilibrio financiero

CFE= Costos fijos erogables

Cve= Costo variable unitario erogable

### **Situaciones de Producción Múltiple no condicionada**

El autor **Yardin (2012)** expone la forma de utilización de costos para la suspensión de actividades partiendo de la base conceptual del costo variable.

La base conceptual del Costeo Variable consiste en dos aspectos fundamentales:

- a) La inexistencia del “costo fijo unitario” y
- b) B) La no distribución de costos fijos indirectos

Es muy importante destacar que el enfoque que proponemos, que consiste en no distribuir costos fijos indirectos, permite al empresario librarse de las limitaciones que le impone una distribución (cualquiera fuere su base de reparto).

En efecto, al distribuir los costos fijos indirectos, se considera que el costo de un producto debe cubrir una parte predeterminada de ellos y, por consiguiente, se entiende a fijar el precio de venta por sobre ese costo (que incluye costos fijos indirectos), cuando en realidad no los incluye. Reiterando, los costos fijos indirectos deben ser cubiertos por la totalidad de las contribuciones marginales de todos los productos.

### **Vinculación de los costos con las decisiones de suspensión de actividades**

Ante la alternativa de suspender o continuar una actividad de una línea de producción, surgen frecuentemente el problema de determinar la magnitud de los costos que podrían ser evitados en el caso de decidir su suspensión.

A continuación, veremos cómo se comportan las distintas clases de costos frente a la decisión de suspender una actividad.

a) Costos variables.

Los costos variables son claramente siempre evitables, toda vez que por definición estos costos dependen de la actividad, por lo que si se elimina esta, aquellos desaparecen.

b) Costos fijos directos.

Los costos fijos directos son igualmente evitables, pues al ser exclusivos de una actividad, al suspenderse ésta ese solo costo deja de ser soportado.

En este caso, sin embargo, el carácter de evitable de un costo siempre esta relacionado con un cierto plazo. Los costos fijos inmediatamente evitables son poco frecuentes. La mayoría de ellos son evitables luego de cierto tiempo.

Si la magnitud de las contribuciones marginales que aporte una actividad es positiva, no se la debe suspender mientras existan costos fijos inevitables.

c) Costos fijos indirectos.

En principio, los costos fijos indirectos no pueden ser evitados al decidir la suspensión de una actividad, toda vez que esos costos están sosteniendo simultáneamente otra actividad que no será suspendida.

Por definición, un costo indirecto es aquel en el cual se incurre para el sostenimiento de dos o más objetos de costo.

En ciertos casos, ese costo indirecto no podrá ser evitado, aunque suprima una línea. Por ser totalmente imprescindible para el funcionamiento de las líneas que no se prevé suprimir. En este caso sería *inevitable*.

## **Exposición de resultados del Análisis marginal**

El autor **Yardin (2012)** realiza una exposición del cuadro de resultados con distintas aperturas de la contribución marginal.

El cuadro de resultados mediante la aplicación del criterio del Costeo Variable, postula que los costos fijos son asignados a los distintos segmentos (empresa, departamentos, líneas) en su magnitud total al nivel en que se comportan como directos. De aquí se arriba a la asignación de:

- Las amortizaciones de las maquinas específicas de las líneas: a cada una de estas.

- Los sueldos de los capataces: a cada uno de los departamentos
- El alquiler del galpón: a la empresa en su conjunto.

Departamentos	1		2		Total
Líneas	A	B	C	D	
Ventas	5.000	2.800	1.000	10.000	<b>18.800</b>
Costos variables	- 2.000	- 112	- 600	- 2.000	<b>4.712</b>
Contribución Marginal 1	3.000	2.688	400	8.000	<b>14.088</b>
Costos fijos directos de líneas	- 1.000	- 800	- 150	- 3.000	
Costos fijos indirectos evitables de líneas	- 300	- 200	- 400	- 600	<b>1.500</b>
Contribución Marginal 2	1.700	1.688	150	4.400	<b>7.638</b>
	3.388		4.250		
Costos fijos directos de departamentos	-1.000		-2.000		<b>3.000</b>
Contribución Marginal 3	2.388		2.250		<b>4.638</b>
		4.638			
Costos fijos generales		-3.500			<b>3.500</b>
Resultado		1.138			<b>1.138</b>

Los costos fijos evitables se comportan frente a una decisión de cierre de una línea, como si fueran costos fijos directos, pero no conviene perder su identificación porque si desagregación constituye una información útil ya que los costos fijos directos son mucho más confiables en su cuantificación que los costos fijos indirectos.

#### Punto de equilibrio específico

El punto de equilibrio específico para cada línea de producción, que se traduce en la cantidad que es necesario producir en una línea para cubrir exclusivamente los costos fijos directos. Se los denomina también puntos de equilibrio sectoriales.

La situación normal es que todas las líneas superen esa cantidad, con el objetivo de que sus contribuciones marginales cubran sus costos fijos y suministren un excedente para ser destinado a cubrir parcialmente los costos fijos indirectos.

## **2. DIAGNOSTICO**

La compañía que tomaremos para el análisis es una compañía del sector de cobranza extra-bancaria que se dedica a la cobranza en efectivo y débito de las facturas de servicios emitidas por sus clientes, a través de una red de sucursales distribuidas a lo largo del país.

En la presente sección comenzaremos realizando una revisión de la situación actual de la compañía. Luego, detallaremos como es el proceso del servicio ofrecido. Finalmente, se analizará cual es el Sistema de Costos utilizado y lleva a cabo la asignación de costos de una compañía para determinar la rentabilidad de las sucursales.

### **2.1 SITUACIÓN ACTUAL**

#### Contexto

La compañía tuvo sus orígenes en el año 1993, conformada por tres bancos accionistas. La compañía que tuvo su concepción inicial en ser un facilitador de tareas para sus bancos accionistas, más específicamente en la cobranza de facturas de servicio (extra-bancarias), y que en la actualidad ha sumado nuevos servicios y unidades de negocios para actividades anexas.

La compañía posee varias Unidades de Negocio; pero la principal sigue siendo el negocio de cobranza extra-bancaria la cual se realiza de forma personal a través de sus más de 4.000 sucursales en todo el país, el cual es en esencia un negocio tradicionalmente de servicios que se realizan de forma personal y en gran medida en efectivo.

El modelo de negocio de la compañía no mostro cambios estructurales significativos. Sin embargo, en el año 2017, hubo un hecho que resulto disruptivo para el modelo de negocios y que llevo a realizar un cambio de timón para salvar la compañía.

En el año 2017 tuvo lugar lo que luego fue denominado en el sector extra-bancario como la “crisis del efectivo”.

Esta crisis tuvo como origen primario en el hecho de que el BCRA (Banco Central República Argentina) producto de que no disponía de espacio físico para depositar el dinero en efectivo solicitase a los bancos que ellos guarden el dinero en efectivo sin ningún redito económico para estos últimos.

Esta nueva realidad llevo a la gran mayoría de los bancos a tomar la decisión de no recibir efectivo, o bien cobrar una comisión para su depósito.

Originariamente, la compañía depositaba los fondos de las recaudaciones de todo el país en una cuenta bancaria propiedad de uno de los bancos accionistas sin costo. Sin embargo, a partir de dicho año, el Banco accionista al cual se le depositaba los fondos dejó de recibir dinero o bien solicitaba cobrar una comisión equivalente al 30% de los ingresos. Esto último implicaría llevar la compañía a pérdida.

Con el objetivo de encontrar solución a este nuevo escenario, la compañía decidió formar un comité de efectivo y comenzar negociaciones con otros bancos no accionistas para encontrar destinos sobre los cuales depositar el efectivo.

El producto de dicho comité generó nuevos acuerdos con otros bancos, pero una difícil asignación de costos, teniendo que utilizar métodos de promedios.

### Productos ofrecidos

La compañía posee varias Unidades de Negocio, pero la principal es la Unidad de negocios dedicada a la Cobranza Extra-bancaria, sobre la cual realizaremos el estudio.

La Unidad de Negocio Cobranza Extra-bancaria incluye varios productos/servicios sobre los cuales la compañía calcula márgenes de rentabilidad, y para el presente trabajo nos enfocaremos exclusivamente en aquellos productos que utilizan efectivo:

- A) Cobranza de facturas
  - a. Cobranza en Efectivo. 90% de la recaudación
  - b. Cobranza Debito: 10% de la recaudación
- B) Extracción de efectivo en caja
- C) Extracción de efectivo en ATM

### Clases de clientes

Para cada producto, la compañía distingue tres clases de clientes:

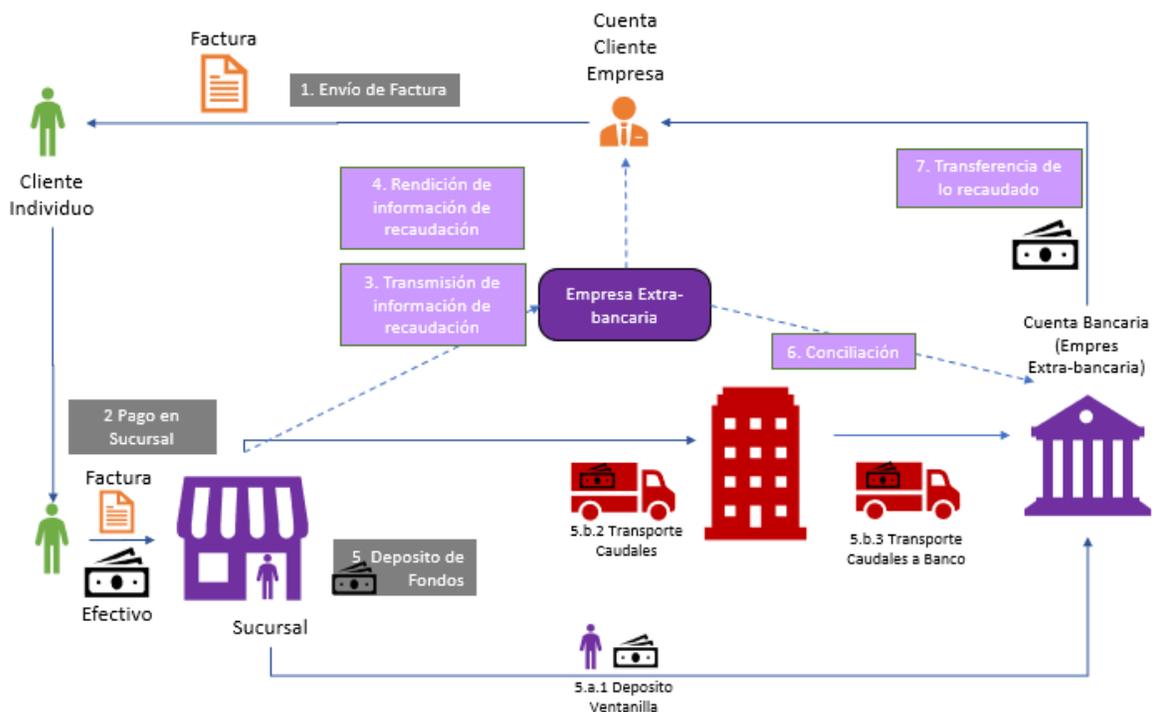
- 1- Cientes Empresas: El cliente empresa es aquella compañía que necesita que sus clientes/consumidores finales realicen el pago de los servicios prestados por ellos pero que no poseen sucursales para que los clientes/consumidores finales puedan

realizar pagos de forma presenciales o bien las sucursales no tienen el nivel de capilaridad requerido para la cobranza. Allí es donde la empresa Extrabancaria ofrece la red de sucursales a disposición para realizar la cobranza, para lo cual este último firma un contrato con el Cliente-Empresa. Ejemplos de este tipo de clientes son: Telecom, Edesur y Claro.

- 2- Agente: Es la sucursal de la compañía cuya gestión operativa se encuentra tercerizada. Por lo tanto, el agente es aquel comercio o empresario que desea ofrecer el servicio de cobranza de facturas de los Cliente Empresas a los Cliente Individuo y pone a disposición espacio físico y cobra una comisión por venta.
- 3- Cliente Individuo: El cliente Individuo es aquel que desea abonar la factura de servicios consumidos que le emitió el Cliente-Empresa y utiliza las sucursales para realizar el pago de forma presencial.

## 2.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE SERVICIO

El proceso de Producción de Servicio consta de las siguientes etapas:



- 1) El Cliente-Empresa envía la Factura al Cliente-Individuo, a comienzo de mes preferentemente.
- 2) El cliente-individuo, al acercarse la fecha de vencimiento de la factura recurre a una Sucursal (Agente) y realiza el Pago.
- 3) La sucursal (Agente) a través del ERP (sistema de gestión) informa a la Empresa Extra-Bancaria que el Pago del Cliente-Individuo de la Factura enviada anteriormente por el Cliente-Empresa ya ha sido pagada en dicha sucursal.
- 4) La Empresa Extra-Bancaria informa al Cliente-Empresa que el pago fue realizado.
- 5) A través del proceso de Traslado del Efectivo, la Empresa Extra Bancaria se ocupa de depositar los fondos que se encuentran en la sucursal hacia un Banco de destino.

El depósito de Fondos se realiza mediante dos mecanismos distintos:

a. Depósitos en Ventanilla:

- i. El área de Conciliación de Depósitos en Ventanilla solicita al Cliente-Agente que realice el depósito de los fondos recaudados.
- ii. El Cliente-Agente se dirige al Banco a depositar el dinero en efectivo en la Cuenta Bancaria de la compañía extra-bancaria.
- iii. El banco recibe los valores en efectivo.

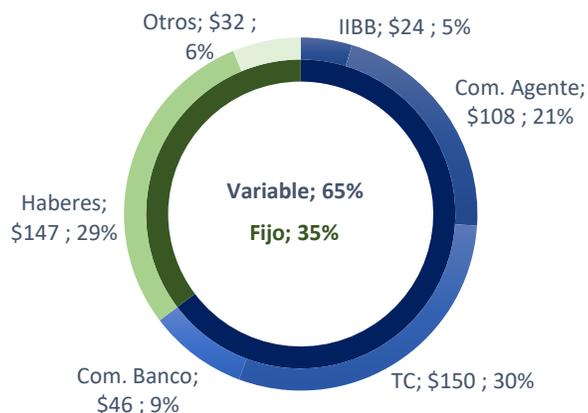
b. Transporte de Caudales:

- i. El área de Gestión de Transporte de Caudales solicita a la Empresa de Transporte de Caudales que realice una visita al Cliente-Agente para hacerse de la recaudación.
- ii. La Empresa de Transporte de Caudales (ETC) se dirige a la sucursal y retira el efectivo y los transporta a la Planta de procesamiento donde recuenta los fondos.
- iii. La ETC transporta los fondos a la cuenta bancaria del Cliente-Empresa o la cuenta bancaria de la Empresa Extra-bancaria en función de los requerimientos de la Gerencia de Efectivo.

- 6) La Empresa Extra-Bancaria realiza la Conciliación de los fondos Depositados por la Empresa de Transporte o por Ventanilla por los Agentes contra los Fondos informados por estos últimos.
- 7) La Empresa Extra-Bancaria realiza una transferencia de los fondos de los montos pagados por el Cliente-Individuo.

## 2.3 ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos de la compañía muestra un alto componente de costos variables. Considerando los valores de febrero 2021, observamos que posee un 65% de componente de costos variables, siendo el costo asociado a la gestión del efectivo (TC + Com. Banco) el principal costo de la compañía.



### Costos Variables

Los costos variables asociados a la operación son los siguientes:

- IIBB: Ingresos Brutos provenientes de la facturación
- Comisión Agente (Com. Agente): es la comisión que se abona a los Agentes por el servicio de cobro a los Clientes-Individuos. Este concepto incluye las siguientes cuentas:
  - Comisión Agente Efectivo
  - Comisión Agente Debito
  - Comisión Agente Extracciones
- Transporte de Caudales (TC): Incluye el costo asociado al transporte del efectivo desde la sucursal hasta la planta y de la planta al Banco de depósito. Este concepto incluye las siguientes cuentas:
  - Transporte 1er Tramo (de Sucursal a Planta)
  - Transporte 2do Tramo (de Planta a Banco)
- Comisión bancaria (Com. Banco): es la comisión pagada al banco por los depósitos en efectivo recibidos. El concepto incluye las siguientes cuentas:

- Comisión Deposito Ventanilla
- Comisión Deposito por Efectivo

### **Costos Fijos**

Los costos fijos del negocio son los siguientes:

- Haberes: corresponden los sueldos mensuales abonados al personal de la compañía.
- Resto: incluye, alquileres, servicios públicos, publicidad, honorarios de consultoría, gastos de oficina, entre otros.

## **2.4 SISTEMA DE COSTEO**

Considerando el marco teórico establecido observamos que el sistema de costeo aplicado actualmente es el MODELO DE COSTEO VARIABLE RESULTANTE.

Actualmente, el cierre contable de la compañía se realiza el día 15° día hábil, luego de ese plazo existen 10 días adicionales para emitir el informe de rentabilidad.

Por lo tanto, la información para toma de decisiones suele tener un retraso respecto del cierre del mes de alrededor de 40 días.

La demora en la contabilidad esgrima en el hecho de que la información real facturada por el proveedor de transporte de caudales suele recibirse con retraso y con errores, requiriéndose la corrección de los mismo antes de su contabilización.

Adicionalmente, la información dista de ser exacta y por lo tanto debe ser revisada en caso de tomar la decisión de cierre de una sucursal.

### **Toma de decisiones**

Enfocaremos el análisis de costos a la determinación de rentabilidad de sucursales.

La información de costos resulta critica en este aspecto producto de que los márgenes de rentabilidad determinan la conveniencia o no de mantener activas sucursales.

### **Atribución de Costos Directos Variables**

En el modelo actual se consideran solo los costos directos variables.

Rubro	Cuenta contable	Variabilidad	Tipo recaudación	Centro de costo
Comisión Agente	Comisión Agente Efectivo	Variable	Ventanilla	Redes
Comisión Agente	Comisión Agente Debito	Variable	Ventanilla	Redes
Comisión Agente	Comisión Agente Extracciones	Variable	Ventanilla	Redes
Transporte de Caudales	Transporte 1er Tramo	Variable	TC	Unidad de Efectivo

- Comisión de Agentes

Las comisiones de Agentes son registradas contablemente en cada operación a sobre la base del contrato firmado entre el Agente y la compañía, siendo liquidadas a fin de mes contra dicha base. Esto genera dos principales ventajas desde la óptica de la asignación de costos, primero permite alocar el costo directamente por cliente y sucursal, y en segundo al liquidarse a fin de mes los costos resultantes son equivalentes a los costos predeterminados calculados.

- Transporte de Caudales 1er Tramo

La cuenta Transporte de 1er Tramo es factible de asignar directamente a la sucursal, producto de que el proveedor y los registros internos indican la sucursal a la cual alocar el costo. Sin embargo, los registros internos no están asociados con la contabilidad, y se espera a la factura del proveedor para registrar el gasto.

### Asignación de Costos Indirectos Variables

Como se mencionó en el apartado anterior, hay cuentas que pueden asignarse directamente al objeto de costo productos de la forma en la cual se contabilizan o bien en función a como el proveedor presenta la factura de servicio, mientras que otras son asignadas por algún criterio desde el centro de costo al Objeto de costeo.

Para la asignación de los costos Indirectos Variables se utiliza el método de Promedios Amplios, considerando la recaudación como el principal conductor de costos.

Cuenta contable	Tipo recaudación	Centro de costo	Criterio de asignación
			Sucursal
IIBB	Todas	Unidad de Efectivo	$\frac{\sum \text{Cuenta Impuesto IIBB}}{\sum \text{Ingresos}} \times \text{Ingresos Sucursal Sucursal}$
Transporte 2do Tramo	TC	Unidad de Efectivo	$\frac{\sum \text{Costo 2do Tramo}}{\sum \text{Recaudación por TC}} \times \text{Recaudación de la sucursal}$
Comisión Deposito Ventanilla	Ventanilla	Tesorería	$\frac{\sum \text{Comisión Deposito Ventanilla}}{\sum \text{Recaudación por Ventanilla}} \times \text{Recaudación de la sucursal}$
Comisión Deposito por Efectivo	TC	Tesorería	$\frac{\sum \text{Comisión Deposito Efectivo}}{\sum \text{Recaudación por TC}} \times \text{Recaudación de la sucursal}$

## Exposición de Resultados

A modo de ejemplo y con el objetivo de reducir el número de variantes resultantes, expondremos el Estado de Resultado considerando solo 5 sucursales de dos zonas diferentes. Los valores han sido ajustados para permitir obtener los resultados finales.

Rubro	Cuenta contable	Obs	BUENOS AIRES			CORDOBA		Total
			101	102	103	103	104	
			Ventanilla	Ventanilla	TC	TC	TC	
<b>Ingresos</b>			<b>\$ 511.500</b>	<b>\$ 232.500</b>	<b>\$ 532.000</b>	<b>\$ 676.500</b>	<b>\$ 280.000</b>	<b>\$ 2.232.500</b>
% fee			1,1%	1,0%	1,4%	1,5%	1,0%	
Q Operaciones			31.000	15.500	20.000	24.500	14.000	<b>\$ 105.000</b>
<b>Recaudación</b>			<b>\$ 46.500.000</b>	<b>\$ 23.250.000</b>	<b>\$ 38.000.000</b>	<b>\$ 44.500.000</b>	<b>\$ 28.000.000</b>	<b>\$ 180.250.000</b>
Cobranza			\$ 46.500.000	\$ 23.250.000	\$ 38.000.000	\$ 44.500.000	\$ 28.000.000	<b>\$ 180.250.000</b>
Extracción			-\$ 550.000	-\$ 275.000	-\$ 200.000	-\$ 250.000	\$ 0	<b>-\$ 1.275.000</b>
<b>Total Costo Variable</b>			<b>\$ 228.160</b>	<b>\$ 91.450</b>	<b>\$ 320.480</b>	<b>\$ 380.460</b>	<b>\$ 254.100</b>	<b>\$ 1.274.650</b>
Impuestos	IIBB	(a)	\$ 20.460	\$ 9.300	\$ 21.280	\$ 27.060	\$ 11.200	<b>\$ 89.300</b>
Comisión Agente	Comisión Agente	Dir	\$ 151.900	\$ 54.250	\$ 56.000	\$ 68.600	\$ 63.700	<b>\$ 394.450</b>
Transporte de Caudales	Transporte 1er Tramo	Dir	\$ 0	\$ 0	\$ 186.200	\$ 218.050	\$ 137.200	<b>\$ 541.450</b>
Transporte de Caudales	Transporte 2do Tramo	(b)	\$ 0	\$ 0	\$ 22.800	\$ 26.700	\$ 16.800	<b>\$ 66.300</b>
Comisión Bancaria	Comisión Deposito Ventanilla	(c)	\$ 55.800	\$ 27.900	\$ 0	\$ 0	\$ 0	<b>\$ 83.700</b>
Comisión Bancaria	Comisión Deposito por Efectivo	(d)	\$ 0	\$ 0	\$ 34.200	\$ 40.050	\$ 25.200	<b>\$ 99.450</b>
<b>Contribución Marginal</b>			<b>\$ 283.340</b>	<b>\$ 141.050</b>	<b>\$ 211.520</b>	<b>\$ 296.040</b>	<b>\$ 25.900</b>	<b>\$ 957.850</b>
<b>% Contribución Marginal</b>			<b>55%</b>	<b>61%</b>	<b>40%</b>	<b>44%</b>	<b>9%</b>	<b>43%</b>
				\$ 494.860		\$ 321.940		\$ 816.800
<b>Costos de Estructura</b>								<b>\$ 689.950</b>
<b>Resultado Neto</b>								<b>\$ 267.900</b>
<b>% Resultado Neto</b>								<b>12%</b>

A continuación, se exponen los cálculos de asignación de costos variables indirectos:

Conductores de costo:

Recaudación por TC =  $\sum$  recaudación suc que poseen tipo de recaudación TC

Recaudación por TC = \$110.500.000

Recaudación por Ventanilla =  $\sum$  recaudación suc que poseen tipo de recaudación Ventanilla

Recaudación por TC = \$69.750.000

a) IIBB

[Costo total Cuenta Impuesto IIBB] / [Ingresos] x [Ingresos Sucursal Sucursal]

En el Ejemplo sucursal 101: [(\$89.300 / \$2.232.000) x \$511.500]= \$20.460

b) Transporte 2do Tramo

[Costo Total 2do Tramo] / [Recaudación por TC] x [Recaudación Sucursal]

En el Ejemplo sucursal 103:  $[(\$66.300 / \$110.500.000) \times \$38.000.000] = \$22.800$

c) Comisión Deposito Ventanilla

$[\text{Comisión Deposito Ventanilla}] / [\text{Recaudación por Ventanilla}] \times [\text{Recaudación Sucursal}]$

En el Ejemplo sucursal 101:  $[(\$83.700 / \$116.250.000) \times \$23.250.000] = \$27.900$

d) Comisión Deposito Efectivo

$[\text{Comisión Deposito Efectivo}] / [\text{Recaudación por TC}] \times [\text{Recaudación Sucursal}]$

En el Ejemplo sucursal 103:  $[(\$99.450 / \$110.500.000) \times \$38.000.000] = \$34.200$

## 2.5 DIAGNOSTICO FINAL

El diagnostico ha logrado recabar información sobre procesos, productos y recursos utilizados en la industria y permitirá realizar una propuesta de intervención que permitirá obtener información de forma precisa y oportuna para la toma de decisiones.

## 3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Considerando las razones principales para mejorar un sistema de costos encontramos el aumento de los costos indirectos que en esta compañía en particular se evidencia en el incremento de los costos del efectivo y al mismo tiempo observamos que el aumento de la competencia y las modificaciones en el entorno requieren de información con mayor celeridad.

Asimismo, el sistema de costos actual no permite desarrollar correctamente los objetivos que persigue un sistema de costos, dado a que la información resulta poco precisa y posee demoras considerables para la toma de decisión, no permitiendo actuar en la reducción de costos de forma consistente.

La propuesta de intervención apunta al mejoramiento del sistema de costos y la asignación de costos. Considerando también los tiempos de demora en obtención de la

información consideramos indispensable comenzar a desarrollar información con datos preestablecidos.

Consideramos que el sistema de costos que mejor se ajusta a las necesidades de la compañía es un **SISTEMA DE COSTEO VARIABLE PREDETERMINADO**.

En lo que respecta a la exposición de resultados, observamos que la exposición del cuadro de resultados con distintas **APERTURAS DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL** presentada en el marco teórico con el autor **Yardin (2012)** brindará mayor nivel de información para la toma de decisiones.

En la propuesta de intervención y siguiendo los lineamientos de mejoramiento de un sistema de costos, se hará foco en la identificación de la mayor cantidad de costos directos como sea económicamente factible y en la determinación de grupos comunes de costos indirectos.

Adicionalmente, la utilización de costos predeterminados permitirá no tener que esperar las registraciones contables para conocer resultados, costear y tomar decisiones.

### **3.1 NUEVO SISTEMA DE COSTEO**

Con el objetivo de reducir los tiempos de toma de decisión consideramos que el mejor sistema de costos es el **COSTEO VARIABLE PREDETERMINADO**.

Una vez establecido con las áreas técnicas del negocio el costo estándar de cada uno de los factores del costo procederemos a armar hoja de costos estándar del producto o servicio:

#### **Estandarización de las variables**

El producto de la compañía es el servicio, producto de que el servicio es otorgado en diferentes localidades (sucursales) lo que se desea conocer es el costo del servicio en cada punto de venta (sucursal).

Para la calcular el costo unitario estándar se utilizará el estándar habitual, el cual es más próximo a la realidad del negocio.

## Estandarización de Costos Variables

Para comenzar realizaremos un glosario de los costos variables asociados a la producción de servicio, y determinaremos la jerarquía de todos los costos.

Costo	Jerarquía	
	IIBB	unidad
Comisión Agente	unidad	TX
Transporte 1er Tramo	Lote	Recaudación en efectivo
Transporte 2do Tramo	Lote	Recaudación en efectivo
Comisión Deposito Ventanilla	Unidad	TX
Comisión Deposito por Efectivo	Lote	Recaudación en efectivo

- TX: Son los costos que se ejecutan sobre cada operación realizada. La operación está constituida por tres conceptos:
  - **Importe recaudado**: Monto pagado por el cliente-individuo por el pago del servicio.
  - **Operación**: Es la factura pagada por el cliente
  - **Importe ingreso**: Es el fee que se obtiene por la operación
- Recaudación en efectivo: es la acumulación de varias TX realizadas en efectivo.

Desde las áreas técnicas se solicita la estandarización de los costos, tanto del componente físico como del monetario, para cada combinación de ZONA, Tipo Recaudación y Agente.

Factor	Jerarquía		Dimensión
	IIBB	unidad	
Comisión Agente	unidad	tx	Agente
Transporte 1er Tramo	lote	recaudación	Zona
Transporte 2do Tramo	lote	recaudación	Zona
Comisión Deposito Ventanilla	unidad	tx	Agente
Comisión Deposito por Efectivo	unidad	recaudación	Zona

Factor	Dimensión	Zona	Estandar	Fisico	Estandar monetario	Costo esetandar p/u
			Cantidad	U. de medida		
IIBB	Zona	BUENOS AIRES	1	\$ars	0,05	0,05
IIBB	Zona	CORDOBA	1	\$ars	0,04	0,04

Factor	Dimensión	Agente	Estandar	Fisico	Estandar monetario	Costo esetandar p/u
			Cantidad	U. de medida		
Comisión Agente	Agente	101	1	Q tx	\$ 4,90	\$ 4,90
Comisión Agente	Agente	102	1	Q tx	\$ 3,50	\$ 3,50
Comisión Agente	Agente	103	1	Q tx	\$ 2,80	\$ 2,80
Comisión Agente	Agente	104	1	Q tx	\$ 2,80	\$ 2,80
Comisión Agente	Agente	105	1	Q tx	\$ 4,55	\$ 4,55

Factor	Dimensión	Zona	Estandar	Fisico	Estandar monetario	Costo esetandar p/u
			Cantidad	U. de medida		
Transporte 1er Tramo	Zona	BUENOS AIRES	0,80	\$REC(u) en efvo	0,50%	0,400%
Transporte 1er Tramo	Zona	CORDOBA	0,99	\$REC(u) en efvo	0,30%	0,297%

Factor	Dimensión	Zona	Estandar	Fisico	Estandar monetario	Costo esetandar p/u
			Cantidad	U. de medida		
Transporte 2do Tramo	Zona	BUENOS AIRES	0,50	\$REC(u) en efvo	0,30%	0,150%
Transporte 2do Tramo	Zona	CORDOBA	0,20	\$REC(u) en efvo	0,20%	0,040%

Factor	Dimensión	Zona	Estandar	Fisico	Estandar monetario	Costo esetandar p/u
			Cantidad	U. de medida		
Comisión Deposito por Efectivo	Zona	BUENOS AIRES	0,10	\$REC(u) en efvo	0,10%	0,010%
Comisión Deposito por Efectivo	Zona	CORDOBA	0,20	\$REC(u) en efvo	0,20%	0,040%

Factor	Dimensión	Agente	Estandar	Fisico	Estandar monetario	Costo esetandar p/u
			Cantidad	U. de medida		
Comisión Deposito Ventanilla	Agente	101	1	\$REC(u) en efvo	0,12%	0,120%
Comisión Deposito Ventanilla	Agente	102	1	\$REC(u) en efvo	0,12%	0,120%
Comisión Deposito Ventanilla	Agente	103	1	\$REC(u) en efvo	0,00%	0,000%
Comisión Deposito Ventanilla	Agente	104	1	\$REC(u) en efvo	0,00%	0,000%
Comisión Deposito Ventanilla	Agente	105	1	\$REC(u) en efvo	0,00%	0,000%

En cada caso, el factor monetario se determina por el costo de mercado de cada uno de los costos, mientras la unidad de medida física responde a la cantidad que aplica al costo. Por ejemplo, en lo que respecta al 2do tramo, solo el 0,5 de toda la recaudación tiene costos de 2do tramo, por lo tanto, no aplica a toda la recaudación sino a una parte de ella y por consiguiente el componente físico es del 0,5; por otro lado, el costo del transporte de segundo tramo es del 0,2% de lo recaudado, siendo este último el componente monetario.

### **Estandarización de Costos Fijos**

En lo que respecta a los costos fijos de operación, resulta conveniente la utilización de los presupuestos generados con anterioridad siguiendo el siguiente esquema:

Factor	Centro de costo	Dimensión sucursal	Importe Presupuest
Costo Fijo Operativo por Sucursal	Agente	101	\$ 22.000
Costo Fijo Operativo por Sucursal	Agente	102	\$ 25.000
Costo Fijo Operativo por Sucursal	Agente	103	\$ 25.000
Costo Fijo Operativo por Sucursal	Agente	104	\$ 20.000
Costo Fijo Operativo por Sucursal	Agente	105	\$ 20.000

Factor	Centro de costo	Importe Presupuest
Costo Fijo Operativo por Zona	Dpto Agentes - Buenos Aires	\$ 50.000
Costo Fijo Operativo por Zona	Dpto Agentes - Cordoba	\$ 20.000

Factor	Centro de costo	Importe Presupuestado
Costo Fijo Estructura	#	\$ 510.000

### Asignación de Costos Directos Variables

A continuación, se detalla el cálculo realizado para la asignación de los costos Directos Variables.

IIBB	[IIBB(est)] x [\$ars] x [TX]	.(1)	[0,05] x [16,5] x [31000]	[0,05] x [15] x [15500]	[0,05] x [26,6] x [20000]	[0,04] x [27,6] x [24500]	[0,04] x [20] x [14000]
Comisión Agente	[Comisión Agente(est)] x [TX]	.(2)	[4,9] x [31000]	[3,5] x [15500]	[2,8] x [20000]	[2,8] x [24500]	[4,55] x [14000]
Transporte 1er Tramo	[Transporte 1er Tramo(est)] x [\$Rec(u) en efvo] x [TX]	.(3)			[6,3/1000] x [1900] x [20000]	[3,96/1000] x [1816] x [24500]	[3,96/1000] x [2000] x [14000]

### Asignación de Costos Indirectos Variables

Transporte 2do Tramo	[Transporte 2do Tramo(est)] x [\$Rec(u) en efvo] x [TX]	.(4)			[0,9/1000] x [1900] x [20000]	[0,5/1000] x [1816] x [24500]	[0,5/1000] x [2000] x [14000]
Comisión Deposito Ventanilla	[Comisión Depósito Ventanilla(est)] x [\$Rec(u) en efvo] x [TX]	.(5)	[1/1000] x [1500] x [31000]	[1,5/1000] x [1500] x [15500]	[0/1000] x [1900] x [20000]	[0/1000] x [1816] x [24500]	[0/1000] x [2000] x [14000]
Comisión Deposito por Efectivo	[Comisión Depósito Efectivo(est)] x [\$Rec(u) en efvo] x [TX]	.(6)			[0,5/1000] x [1900] x [20000]	[1,25/1000] x [1816] x [24500]	[1,25/1000] x [2000] x [14000]

### Definición de Costos Fijos por Sucursal

La atribución de los costos fijos por sucursal permite un mayor nivel de detalle al momento de tomar la decisión de continuar con alguna sucursal o bien realizar una baja.

Para la determinación de los costos estándar se consideraron todos aquellos gastos fijos imputados directamente a la sucursal.

### **Definición de Costos Fijos por Zona**

La atribución de los costos fijos por Zona permite gestionar los costos por zona, y realizar comparaciones de contribución de una zona respecto de otras, revisando cual contribuye más al pago de gastos fijos.

### **Diferencias Real vs Estándar**

Como se mencionó anteriormente, la contabilidad de la compañía esta disponible para el 15° día hábil, es por ello que la propuesta de intervención propone la utilización de un sistema de costo predeterminado.

A fin de poder corroborar los importes predeterminados, se analizarán las diferencias entre el real y el predeterminado.

### **Exposición de resultados**

Con el objetivo de disponer de herramientas para corroborar los importes predeterminados, la exposición de resultados se realizará en dos etapas.

En la primera etapa se presentarán los resultados predeterminados, el cual podrá ser generando al 4to día hábil.

Por su parte, la segunda etapa se presentará luego del cierre contable, el 15° día hábil con las diferencias contra el real y las explicaciones del desvío.

A continuación, se presenta el cuadro de resumen y un detalle con mayor apertura de los conceptos.

	BUENOS AIRES			CORDOBA		Total
	101	102	103	104	105	
<b>Ingresos</b>	\$ 511.500	\$ 232.500	\$ 532.000	\$ 676.500	\$ 280.000	\$ 2.232.500
Costo Variable (a)	\$ 230.718	\$ 92.613	\$ 311.138	\$ 369.788	\$ 266.257	\$ 1.270.513
<b>Contribución Marginal Nivel 1</b>	\$ 280.783	\$ 139.888	\$ 220.862	\$ 306.712	\$ 13.743	\$ 961.988
	55%	60%	42%	45%	5%	43%
Costo Fijo Operativo por Sucursal (b)	\$ 22.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 112.000
<b>Contribución Marginal Nivel 2</b>	\$ 258.783	\$ 114.888	\$ 195.862	\$ 286.712	-\$ 6.257	\$ 849.988
	51%	49%	37%	42%	-2%	38%
		\$ 569.532		\$ 280.456		\$ 0
Costo Fijo Operativo por Zona (c)		\$ 50.000		\$ 20.000		\$ 70.000
<b>Contribución Marginal Nivel 3</b>		\$ 519.532		\$ 260.456		\$ 779.988
		41%		27%		35%
			\$ 70.000			\$ 70.000
<b>Costos de Estructura (d)</b>			\$ 510.000			\$ 510.000
<b>Resultado Antes de Impuesto (Estandar)</b>			\$ 269.988			\$ 269.988
			12%			12%
<b>Ajuste vs Estandar (e)</b>			-\$ 2.087			-\$ 2.087
<b>Resultado Antes de Impuesto (Real)</b>			\$ 267.900			\$ 267.900
			12%			12%

Rubro	Cuenta contable	Obs	Sucursal					Total
			BUENOS AIRES			CORDOBA		
			101	102	103	104	105	
			Ventanilla	Ventanilla	TC	TC	TC	
<b>TX</b>			31.000	15.500	20.000	24.500	14.000	105.000
<b>Recaudación</b>			\$ 46.500.000	\$ 23.250.000	\$ 38.000.000	\$ 44.500.000	\$ 28.000.000	\$ 180.250.000
Cobranza			\$ 46.500.000	\$ 23.250.000	\$ 38.000.000	\$ 44.500.000	\$ 28.000.000	\$ 180.250.000
Extracción			-\$ 550.000	-\$ 275.000	-\$ 200.000	-\$ 250.000	\$ 0	-\$ 1.275.000
<b>Ingresos</b>			\$ 511.500	\$ 232.500	\$ 532.000	\$ 676.500	\$ 280.000	\$ 2.232.500
% fee			1,1%	1,0%	1,4%	1,5%	1,0%	1,2%
<b>Costo Variable</b>			\$ 230.718	\$ 92.613	\$ 311.138	\$ 369.788	\$ 266.257	\$ 1.270.513
Impuestos	IIBB	.(1)	\$ 25.575	\$ 11.625	\$ 26.600	\$ 27.060	\$ 11.200	\$ 102.060
Comisión Agente	Comisión Agente	.(2)	\$ 151.900	\$ 54.250	\$ 56.000	\$ 68.600	\$ 63.700	\$ 394.450
Transporte de Caudales	Transporte 1er Tramo	.(3)	\$ 0	\$ 0	\$ 239.400	\$ 176.220	\$ 110.880	\$ 526.500
Transporte de Caudales	Transporte 2do Tramo	.(4)	\$ 0	\$ 0	\$ 34.200	\$ 22.250	\$ 14.000	\$ 70.450
Comisión Bancaria	Comisión Deposito Ventanilla	.(5)	\$ 46.500	\$ 34.875	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 81.375
Comisión Bancaria	Comisión Deposito por Efectivo	.(6)	\$ 0	\$ 0	\$ 19.000	\$ 55.625	\$ 35.000	\$ 109.625
<b>Contribución Marginal Nivel 1</b>			\$ 280.783	\$ 139.888	\$ 220.862	\$ 306.712	\$ 13.743	\$ 961.988
% Contribución Marginal			55%	60%	42%	45%	5%	43%
				\$ 641.532		\$ 320.456		
<b>Costo Fijo Operativo por Sucursal</b>			\$ 22.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 112.000
<b>Contribución Marginal Nivel 2</b>			\$ 258.783	\$ 114.888	\$ 195.862	\$ 286.712	-\$ 6.257	\$ 849.988
			51%	49%	37%	42%	-2%	38%
				\$ 569.532		\$ 280.456		
<b>Costo Fijo Operativo por Zona</b>			\$ 50.000			\$ 20.000		\$ 70.000
<b>Contribución Marginal Nivel 3</b>			\$ 519.532			\$ 260.456		\$ 779.988
			41%			27%		35%
				\$ 70.000				
<b>Costos de Estructura</b>				\$ 510.000				\$ 510.000
<b>Resultado Antes de Impuesto (Estandar)</b>				\$ 269.988				\$ 269.988
% Resultado Neto				12%				12%
<b>Ajuste vs Estandar</b>				-\$ 2.087				-\$ 2.087
<b>Resultado Antes de Impuesto (Real)</b>				\$ 267.900				\$ 267.900
% Resultado Neto				12%				12%

### 3.2 ANÁLISIS MARGINAL Y DECISIÓN

A diferencia de la asignación de costos utilizada actualmente, el nuevo sistema de costeo predeterminado y la exposición de resultados mediante diferentes niveles de contribución marginal permite identificar a la sucursal 105 de Córdoba como una sucursal que no está generando valor y por lo tanto no está contribuyendo en la cobertura de costos fijos directos de la sucursal.

En caso de no realizar acciones que generen Contribución Marginal positiva, lo conveniente es realizar la baja de la sucursal producto a que no genera valor para pagar costos fijos.

#### Puntos de equilibrio

A continuación, se calculará los puntos de equilibrio de cada sucursal.

	BUENOS AIRES			CORDOBA		Total
	101	102	103	104	105	
<b>TX</b>	<b>31.000</b>	<b>15.500</b>	<b>20.000</b>	<b>24.500</b>	<b>14.000</b>	<b>105.000</b>
Ingresos	\$ 511.500	\$ 232.500	\$ 532.000	\$ 676.500	\$ 280.000	\$ 2.232.500
Contribución Marginal Nivel 1	\$ 280.783	\$ 139.888	\$ 220.862	\$ 306.712	\$ 13.743	\$ 961.988
CMG unitaria	\$ 9,06	\$ 9,03	\$ 11,04	\$ 12,52	\$ 0,98	\$ 9,2
Costo Fijo Operativo por Sucursal (b)	\$ 22.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 112.000
Punto de equilibrio (Monto)	\$ 40.077	\$ 41.551	\$ 60.219	\$ 44.113	\$ 407.467	\$ 259.920
Punto de equilibrio (U)	2.429	2.770	2.264	1.598	20.373	12.225
Costo Fijo No erogable por Sucursal	\$ 2.000	\$ 2.200	\$ 1.800	\$ 2.300	\$ 2.500	\$ 70.000
Costo Fijo Erogable por Sucursal	\$ 20.000	\$ 22.800	\$ 23.200	\$ 17.700	\$ 17.500	\$ 779.988
Punto de equilibrio Erogable (Monto)	\$ 36.434	\$ 37.895	\$ 55.883	\$ 39.040	\$ 356.534	\$ 1.810.130
Punto de equilibrio Erogable (U)	2.208	2.526	2.101	1.414	17.827	85.135

El análisis de punto de equilibrio por sucursal permite conocer el punto a partir del cual comienza a no ser rentable.

Adicionalmente, consideramos pertinente utilizar el punto de equilibrio financiero (erogable), en el cual solo se consideran los costos fijos erogables.

En este punto podemos observar que cuatro de las cinco sucursales operan muy por encima de su punto de equilibrio, mientras la sucursal 105 se encuentra por debajo del mismo.

A continuación, se presenta el punto de equilibrio de la zona y de la compañía en general.

	BUENOS AIRES	CORDOBA
Ingresos	\$ 1.276.000	\$ 956.500
Contribución Marginal Nivel 2	\$ 569.532	\$ 280.456
Costo Fijo Operativo por Zona	\$ 50.000	\$ 20.000
Punto de equilibrio (Monto)	\$ 112.022	\$ 68.210
Contribución Marginal Nivel 3		\$ 70.000
Costos de Estructura		\$ 510.000
Resultado Antes de Impuesto (Estandar)		\$ 269.988
Punto de equilibrio (Monto)		\$ 765.000

Como podemos observar, el punto de equilibrio por zona nos permite observar que el margen de ventas esperable para cubrir costos fijos es menor para Córdoba respecto de Buenos Aires producto a que los costos Fijos de la zona son menores.

Respecto de las Ventas globales, observamos que las ventas podrían bajar hasta un 66% para llegar al punto de equilibrio (de los \$2.232.500 a \$765.000)

#### 4. CONCLUSIONES

A modo de conclusión en función a lo expuesto en el presente trabajo, la compañía dispone de los recursos para obtener mejor información de gestión, pero hasta ahora no se había puesto como prioridad la obtención de información de forma oportuna acostumbrándose a los plazos de entrega actuales. Asimismo, la compañía utiliza información poco precisa que luego debe revisar en caso de decidir el cierre de una sucursal.

En la propuesta de intervención se presenta una herramienta que permita mitigar el retraso de la información y mejorar la calidad de las decisiones con información más precisa.

Por lo tanto, la utilización de un sistema de costeo variable predeterminado, y la exposición de resultados con diferentes niveles de contribución marginal permite:

- Determinar con mayor precisión la generación de valor de cada sucursal.
- Reducir los tiempos de exposición de la información y la toma de decisiones de los 25 días hábiles actuales a solo 4 días hábiles.
- Obtener información más confiable y precisa para la toma de decisiones considerando mayor cantidad de costos como directos.

## 5. BIOGRAFIA

Cascarini, D. C. (2013). Teoría y práctica de los sistemas de costos 2da edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley S.A.

Faga, H. (2006). Como profundizar en el análisis de costos para tomar mejores decisiones empresariales. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Horngren, C. T. (2012). Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. México: Pearson Educación.

Khadem, R. (1989). Admiración en una página. Bogota: Editorial Norma.

Lavolpe, A. (2012). Presupuesto y Gestión 2da edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley S .A.

Yardin, A. (2012). El Análisis Marginal 3ra Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.

## 6. ANEXOS

### Entrevista presidente de CAECEIS

#### Entrevista a Gustavo Gómez, presidente de Caeceis: “El 70% de la gente que tiene una cuenta bancaria no la usa”

7 ENERO, 2019 [ENTREVISTAS](#)

Pasar del pago “cash” a medios digitales es el gran desafío que tienen los locales de cobranza extrabancaria. El titular de la Cámara advirtió a **RoadShow** que podría aumentar el “costo por servicio” en 2019 a los usuarios que pagan en efectivo.

Los costos de traslado del dinero en efectivo fueron el principal problema que enfrentaron durante 2018 las empresas de cobranza extrabancaria. Pese a que desde la Cámara que las agrupa encararon una negociación con los bancos, no lograron evitar el pago de comisiones de hasta 1% ni tampoco pudieron trasladarlas a sus clientes empresas. Para el año próximo, trabajan con la hipótesis de un incremento que llevaría ese porcentaje a 1,5%. Esto obligará a generalizar la práctica de cobrar un cargo extra a los usuarios. Será la consolidación del “service charge” para quienes usen efectivo para pagar impuestos y servicios públicos en las ventanillas de los miles de locales físicos de las diversas marcas que están distribuidos en todo el país.

El presidente de CAECEIS, la Cámara de Empresas de Cobranza Extrabancaria, **Gustavo Gómez**, destacó que encontrar una solución a este tema será el desafío principal del sector para los próximos meses, según explicó en una entrevista con **Road Show**.

“Nuestro objetivo como cámara para este año fue implementar la cobranza con tarjeta de débito. Porque necesitábamos encontrar una forma de pago que tuviera un arancel viable para un negocio que es full efectivo. Somos el conjunto de empresas que mueve más dinero en efectivo en el país. Unos 90 mil millones de pesos al mes”, explicó Gómez, quien también es gerente general de Gire, la firma propietaria de Rapipago.

¿Qué avances lograron en este sentido durante 2018?

–El tema de la logística del efectivo comenzó allá por 2016. Y este año ha sido uno de nuestros principales desafíos. Plantearles a las empresas a las que damos servicio de

cobranza que había un mayor costo que tiene que ver con el 1% de comisión adicional que estaban aplicando los bancos por el traslado de efectivo. Sobre todo los privados, que implementaron comisiones que iban del 0,6 al 1% por trasladar dinero, que encima no era nuestro sino de las empresas. En zonas donde hay bancos públicos operamos con ellos, que tienen costos más accesibles. Donde no hay banca pública tenemos que pagar el 1% a bancos privados.

¿Qué repercusión tuvo esto en la operatoria?

–Ante esto, algo que empezó a pasar es que el costo se trasladó al usuario. Entonces, en determinados convenios se paga comisión por pago en efectivo. Y es muy probable que esto comience a verse cada vez más. Todas las empresas de cobro extrabancario ya están adaptando los sistemas para poder procesar ese ingreso adicional, porque hay que facturarlos.

¿Cómo fue recibido por los usuarios?

–Es un tema complejo, porque implica que a la gente se le cobra una comisión por pagar, es poco amigable. Nosotros queríamos evitarlo, pero es una cuestión de supervivencia. Es un gran desafío como Cámara que deberemos enfrentar en 2019, sobre todo si los bancos insisten con elevar las comisiones. Va a ser muy difícil trasladarlo a las empresas. Con lo cual, muy probablemente el año que viene tengamos que salir con el famoso “service charge” o cargo por servicio.

¿Cuál es la solución a este problema?

–Esto generará la necesidad de pagar con débito para evitar la comisión, ya que el recargo se aplicará sólo a quien opte por seguir usando el efectivo. Este año hicimos un estudio con Dalessio Irol para medir el potencial de la cobranza con débito y determinar bien qué nivel de bancarización hay en el público que tenemos. Y el resultado nos sorprendió porque es más alto que lo pensado: nos está dando que 70% de la gente tiene una cuenta bancaria, aunque no la usa. Se incluyen los planes sociales y las jubilaciones que se cobran a través de bancos. La gente cobra el sueldo o el plan y va al banco y retira todo y se maneja con efectivo.

¿Eso indica un potencial de crecimiento mayor?

–Es cierto que hay una cuestión de hábitos, y todo lo que es pago electrónico fue creciendo mucho. Por eso, el volumen de operaciones de este negocio está bastante

amesetado. El crecimiento en volumen de operaciones se hace a costa de trabajar mucho en ampliación de la red, pero el juego ya está distribuido. El crecimiento se logra a expensas de otro. No hay fidelidad a las marcas, la gente va y paga donde le queda más cómodo. En estos últimos dos o tres años se creció, pero muy poquito. Un 1 o 2% anual. Depende también de la estrategia de construcción de red. Hay algunos que crecieron más porque tenían pocas sucursales y se expandieron. Pero es una sábana corta. Lo que gana uno lo pierde otro.

¿Cómo impactó la decisión de la AFIP de obligar al pago de impuestos por medios digitales?

–Nos afectó. Y lo conversamos como Cámara porque no todas las empresas del sector estaban listas para hacer lo que pedía la AFIP para que todos los impuestos se pagaran con débito. Eso hizo que todos perdiéramos un volumen muy grande de operaciones de AFIP que antes se pagaban en efectivo y ahora pasaron a medios electrónicos. Salieron ganando las empresas de cobranza digital.

¿Cómo evoluciona la incorporación del pago con débito?

–Le dimos mucha importancia a la inclusión de la tarjeta de débito, porque nos permite bajar los costos de gestión del efectivo que mencionaba antes. En el caso de Rapipago, estamos llegando al 10% en las operaciones con débito. Aunque no todas van a la misma velocidad, estimo que ya empezamos a estar todas entre el 5% y el 10%. Y tiene que seguir creciendo.

¿Qué están haciendo para generalizar esta práctica?

–El potencial de poder crecer en los pagos con débito es alto, lo que pasa es que hay que hacer educación financiera. Estamos viendo de qué manera junto con el Banco Central y las redes hacemos concientización. Ahora mismo hay campañas favoreciendo el uso de débito con sorteos. Nosotros en el sector les pagamos una comisión adicional a nuestros agentes si cobran con débito. Porque también queremos favorecerlo.

¿Cómo está trabajando Rapipago en este contexto sectorial?

–Tanto nosotros como otras empresas del sector estamos buscando generar negocios alternativos a partir del aprovechamiento de la red física y del contacto directo con los usuarios. Tenemos 4.700 bocas, de las cuales 700 son franquicias. Desde hace unos años buscamos darle más entidad al punto físico, con la incorporación de productos y

servicios tanto propios como de terceros. Préstamos, seguros, recambio de celulares y bicicletas, asistencia odontológica son algunas de las posibilidades que estamos analizando, con la idea de favorecer la inclusión financiera de sectores que están excluidos.

¿Cómo piensan lograr esa inclusión?

–Estamos constituyendo una nueva compañía que se llama iungam (palabra del latín que significa conectar), para empezar a darles servicios a las personas que pasan por los Rapipago. La idea es aprovechar que estamos en los barrios, trabajar en las comunidades como agentes de promoción de productos y servicios para segmentos de bajos ingresos. La interacción masiva te da posibilidad de identificar necesidades y trabajar sobre esa cola. Es una estrategia de abordaje al consumidor con acuerdo previo entre empresas. Enfocados en una optimización en los gastos del hogar.

¿Esto incluye la posibilidad de ofrecer créditos?

–Es una de las necesidades que identificamos. Estos segmentos sociales se endeudan carísimo porque nadie les quiere prestar. Aunque tengan una cuenta bancaria no tienen historial. Con la nueva compañía empezamos a hacer un sistema de scoring a partir del comportamiento de la gente que paga impuestos y servicios. Vemos que el que está al día con los impuestos y servicios por lo general también es un buen pagador de los créditos. También hacemos un estudio de inteligencia de datos a partir de la forma de consumir que nos permite inferir comportamientos, ingresos y necesidades. Así podemos generar productos y servicios acordes a esos “dolores”. Contribuir al consumo inteligente de las familias. La idea es ayudar a que la gente consuma mejor y nosotros generamos un negocio nuevo y fidelizamos al público. Ese es nuestro sueño.

Nuestra otra línea de trabajo pasa por Ducit, que es nuestra empresa de logística. Estamos armando una transportadora de caudales, ya que uno de los principales costos de este sistema es el movimiento de fondos. Y hay concentración de proveedores y se generaron ciertos abusos de costos que nos llevaron a pensar una alternativa. Ahora estamos invirtiendo para 2019 cerca de 40 millones de dólares y tomando 130 personas para este negocio.

<https://www.roadshow.com.ar/entrevista-a-gustavo-gomez-presidente-de-caeceis-el-70-de-la-gente-que-tiene-una-cuenta-bancaria-no-la-usa/>

Gustavo Gómez: "Nuestro negocio sigue fuerte porque la gente prefiere el efectivo"

El gerente general de Rapipago dice que por las tarifas congeladas trabaja con las empresas de servicios por debajo del costo

### Carlos Manzoni

Comentar(0)

Me gusta

Compartir

6 de octubre de 2013

Gustavo Gómez está contento con la evolución del negocio de cobranzas extrabancarias, en el que la empresa que gestiona crece en volumen a un ritmo de dos dígitos por año y se ha posicionado como una de las dos compañías más importantes del rubro. Aun así, el gerente general de Rapipago reconoce que hay clientes que no le resultan muy rentables. "A las compañías de servicios públicos las tenemos por debajo del costo porque, al tener las tarifas congeladas, no podemos actualizar lo que cobramos en la misma proporción en que nos aumentan los costos", dice el directivo.

Gómez comenta que entre 70 y 80% de las transacciones que el público hace en efectivo pasa por algún tipo de cobranza extrabancaria y afirma que, por más que avancen las modalidades de pago electrónicas, es difícil que exista un mundo sin billetes. También se ilusiona con lograr que sus usuarios pasen a ser clientes y revela que detrás del odioso "se nos cayó el sistema", lo que ocurre es que el comercio superó su tope de cobro diario.

**-¿Cómo está el negocio de la cobranza extrabancaria en el país?**-Ha tomado un protagonismo muy importante en los últimos diez años. Hace una década o un poco más, los bancos eran protagonistas absolutos con la cobranza en ventanilla. La gente tomó la propuesta de estos nuevos canales y hoy entre 70% y 80% de las transacciones que el público hace en efectivo pasa por algún tipo de cobranza extrabancaria. Es un mercado aún muy sesgado por el efectivo.

**-¿Los pagos virtuales les quitaron un poco de mercado?**

-Algo nos quitaron, pero se trata de público bancarizado y usuarios frecuentes de plataformas en Internet, por lo que por lo general son clientes que estaban más con el débito automático. Un poco amesetó nuestro negocio, pero todavía sigue fuerte el pago extrabancario porque, por un fenómeno cultural que se da en toda la región, la gente prefiere el efectivo.

**-¿Por qué se prefiere el efectivo?**

-Por varios factores. Uno es la informalidad. Otro es la cuestión de la libertad en el momento de pagar, porque muchas veces las plataformas electrónicas no tienen toda la flexibilidad del pago en efectivo (se puede hacer pago parcial, pago total, sin factura, etc...). Además, en el interior es aún más fuerte el uso del efectivo que en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires.

**-¿Se trasladará todo el pago extrabancario hacia lo electrónico?**

-Es difícil que exista un mundo sin efectivo. Hasta en los países desarrollados su uso aumenta levemente. Nosotros apuntamos como estrategia a la corresponsalía bancaria. Es un poco el modelo que hay en Chile y Colombia, en el que estas redes complementan las redes bancarias.

**-¿Hay relación entre la coyuntura económica y el negocio?**

-Rapipago está en el negocio hace 15 años y lo que vemos es que en general, aun en las crisis, el argentino tiene un buen comportamiento de pago de impuestos y servicios. En 2002 y 2003 nos tuvimos que adecuar a los bonos de cada provincia y nos preparamos para eso. Eso ayudó a la expansión, porque los bancos no estaban preparados.

**-¿Cuánto crece Rapipago?**

-Entre 10 y 12% anual en volumen, gracias a inversiones importantes en la red. Abrimos 80 locales propios y más de 200 sobre la base de terceros. Tenemos para los próximos dos años un plan de 500 aperturas, con una inversión de más de \$ 40 millones. Apostamos a un posicionamiento para sostener lo que tenemos, ser un operador para bancos y dedicarnos a transformar al usuario en un cliente.

**- ¿La inflación los complica?**

-La inflación pega por salarios, por paritarias y por el costo del transporte de caudales. Diría que hoy 25% de nuestros costos es transporte de caudales y 25% es salarios. Y eso ha subido en función de paritarias, por ejemplo, este año en comercio hubo 24% de aumento y en camioneros, un poco más. Tenemos 3000 puntos y 2800 son de terceros, desde farmacias, locutorios, librerías, etc. Estos locales nos tienen para atraer clientes. El comercio que tiene Rapipago aumenta entre 10 y 20% su facturación.

**-Hay dos temas que provocan la queja de los clientes: la demora en la cola y la frase "se nos cayó el sistema"...**

Lo tenemos medido y, aunque parezca que hay mucha cola, la gente no tarda más de 15 minutos en salir. Pero además eso pasa sólo cinco días al mes, porque después del 20 los cajeros están muy tranquilos. Lo que pasa es que todos los vencimientos de las empresas son al mismo tiempo, cuando podrían ser escalonados. Todos tenemos que trabajar para cambiar eso. Lo de "se me cayó el sistema" está más relacionado con cuestiones crediticias del comercio que con un tema técnico. Pasa que los comercios tienen un tope y no pueden recaudar, por ejemplo, más de \$ 100.000 por día. Entonces cuando superan eso dicen que se cayó el sistema.

**-¿Rapipago cobra una suma fija por operación o un porcentaje?**

-Depende de la compañía. Ahí también hay una cuestión con el tema de las tarifas congeladas por un lado y nuestro aumento de costos por el otro. Hay luchas titánicas y en general a las compañías de servicios públicos las tenemos por debajo del costo, porque no podemos cortar el servicio, ya que la experiencia del usuario se volvería muy mala. Pero es una lucha de todos los años, porque no se puede actualizar lo que se cobra en la misma proporción en que nos aumentan los costos. Estamos en un precio promedio de 1% de la factura. De ahí, una parte va al comercio, otra va al transporte de caudales, otra a mano de obra y otra a todo el funcionamiento técnico. Nuestro margen normal es de un 15% y atendemos a entre 5 y 6 millones de personas. De éstos, 3 millones son usuarios frecuentes, a quienes queremos mejorarles la experiencia.

**-¿Cómo piensan hacerlo?**

-Con más información. Uno de los proyectos que lanzaremos este año es el resumen de pagos por Internet, para que no tengan que guardar los papelitos. También tenemos el programa de fidelización Rapiclub, con beneficios, descuentos y sorteos. Además, uno de los desafíos que tenemos es reducir el uso de papel con la factura electrónica. Esto lo hace Gire [ver perfil], que procesa más de 40 millones de facturas de empresas de servicios. Hoy somos el operador número uno en el país de factura electrónica. Pensamos que es una gran ventaja que la gente pueda pagar sin traer la factura física. Un 20% de nuestras transacciones ya se hace con esa modalidad.

#### **-¿Cómo compiten con Pago Fácil?**

-Entre las dos manejamos 80% de la cobranza extrabancaria. En volumen estamos muy parejos, pero en términos de red estamos un 10% arriba. Trabajamos con 2000 empresas y Pago Fácil más o menos lo mismo. La diferencia a veces pasa por las pequeñas cosas: el consorcio de tal lugar en exclusividad, un colegio, etc..., que trae un efecto arrastre. Muchas veces el éxito tiene que ver con acordar que se cobre cinco días después del vencimiento una factura.

#### **-¿No pensaron en hacer cobros con tarjeta?**

-Se hizo alguna experiencia, pero se vio que menos de 10% pagaba con tarjeta. La gente que usa Rapipago quiere pagar en efectivo y que lo atienda una persona. De hecho, estamos probando unas terminales de pago automático, pero mucha fe no tenemos.

#### **-¿De cuánto es el pago promedio?**

-El promedio de cada factura es de \$ 300. Hay facturas de gas de \$ 30 y otras de tarjeta de crédito que por ahí son de \$ 1000.

#### **-¿Qué sector que hoy no tienen de cliente les gustaría captar?**

-Bancos. Todo el tema de corresponsalía bancaria. Hoy sólo podemos cobrar tarjetas y préstamos. Pero nos gustaría poder entregar pequeñas sumas de dinero, como complemento a un cajero automático. Que el cliente vaya a Rapipago y retire por ejemplo \$ 300. Ahí estamos trabajando, pero en muchos casos se necesita autorización del Banco

Central. Es una opción para los bancos, en localidades donde no conviene instalar una sucursal.

**-¿Preocupa la inseguridad?**

-Es otra cuestión importante. El 30% de nuestra facturación va a seguridad. Trabajamos con cajas blindadas. A partir de un monto, proporcionamos un tesoro con alarmas. Está el tema de la cámara, del transporte de caudales... Del dinero que movemos, solo 0,1 por 10.000 se pierde por robo.

**Profesión:** licenciado en Sistemas

**Origen:** argentino

**Edad:** 55 años

Rapipago facturará este año \$ 750 millones. Mueve por mes \$ 6500 millones. La compañía es administrada por GIRE, una empresa especializada en integración de soluciones para la administración de transacciones, que es propiedad de los bancos Santander Río, Citibank y HSBC.

Por: [Carlos Manzoni](#)

<https://www.lanacion.com.ar/economia/gustavo-gomez-nuestro-negocio-sigue-fuerte-porque-la-gente-prefiere-el-efectivo-nid1626127>

**Apertura de gastos**

Valores expresados en millones

<b>Rubro</b>	<b>feb-21</b>
IIBB	\$ 24
Comisión de Agentes	\$ 108
Transporte de Caudales	\$ 150
Comisiones Bancarias	\$ 46
Haberes y gastos generales - Otros	\$ 147
Otros	\$ 32
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 505</b>