



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Optimización de la Rentabilidad Empresarial a través del  
Costeo Basado en Actividades entre una Matriz y sus  
Subsidiarias**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Alisson Daniela Trauco Trelles**

Revisor(es):  
Mgtr. Mariela del Pilar Quiroz Caballero

Piura, julio de 2023

## Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Alisson Daniela Trauco Trelles, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI 74140189

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
“ Optimización de la Rentabilidad Empresarial a través del Costeo Basado en Actividades entre una Matriz y sus Subsidiarias ”  
El mismo que presento bajo la modalidad de **Trabajo de suficiencia profesional**<sup>1</sup> para optar el **Título Profesional**<sup>2</sup> de Licenciado en Administración de empresas.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Mgtr. Mariela del Pilar Quiroz Caballero, identificado con DNI N° 16729499
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 31/07/2023



Firma del autor<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica a DNI, no se admite digital salvo certificado.

### **Agradecimientos**

A Dios, mis padres y amigos cercanos que me motivaron a alcanzar este nuevo logro en mi vida que contribuirá con mi crecimiento profesional.

A mi revisora por su orientación y apoyo, que me permitieron llevar a cabo el presente trabajo.



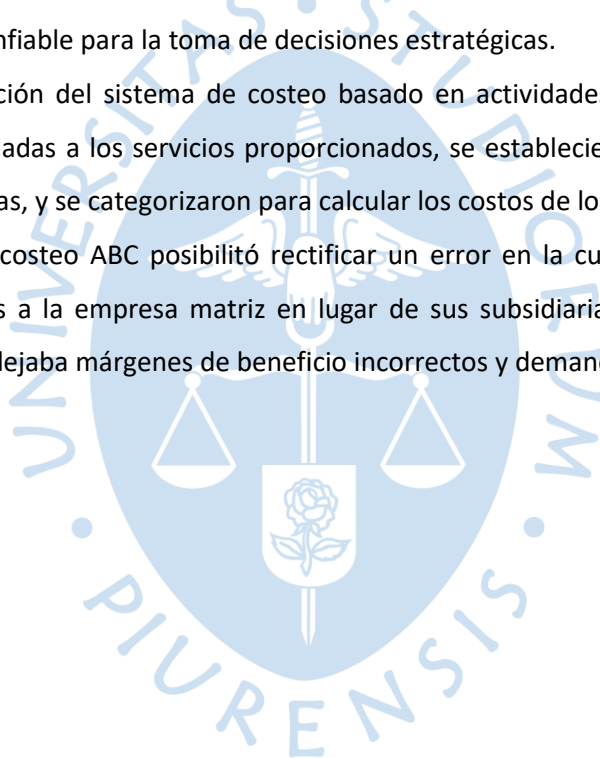
## Resumen

El presente trabajo resalta los beneficios que se obtuvieron al implementar el método de costeo ABC en una empresa consultora y sus subsidiarias. Este método fue implementado con el propósito de lograr una asignación precisa de los costos reales asociados a los servicios ofrecidos, así como para analizar y comprender la rentabilidad de los proyectos y tener un mayor conocimiento y control de los costos; lo cual permitió una toma de decisiones más exhaustiva e identificación de oportunidades de mejora. El autor Blocher (2008) indica que el costeo ABC mejora la competitividad de las compañías, ya que contribuye con la disminución de costos e incrementa la eficiencia.

Con la adopción del costeo ABC, la empresa pudo obtener una comprensión más exacta y detallada de los costos reales asociados con cada actividad del servicio que brindaba. Esto permitió una asignación más certera de los costos a las subsidiarias, incrementó la exactitud de los informes financieros y brindó una base más confiable para la toma de decisiones estratégicas.

Durante la implementación del sistema de costeo basado en actividades (ABC), se detectaron las principales tareas vinculadas a los servicios proporcionados, se establecieron indicadores de costos para evaluar dichas tareas, y se categorizaron para calcular los costos de los servicios por país.

La implementación del costeo ABC permitió rectificar un error en el cual todos los gastos de los servicios eran asignados a la empresa matriz en lugar de sus subsidiarias. Esta corrección resultó fundamental, ya que reflejaba márgenes de beneficio incorrectos y demandó una revisión del EBITDA de la compañía.



## Tabla de contenido

Introducción .....	7
Capítulo 1. Aspectos generales .....	8
1.1 Descripción de la empresa .....	8
1.1.1 Ubicación .....	8
1.1.2 Actividad económica .....	8
1.1.3 Misión, visión y valores de la empresa.....	8
1.2 Descripción general de la experiencia profesional .....	9
1.2.1 Actividad profesional desempeñada .....	9
1.2.2 Propósito del puesto .....	10
1.3 Producto o proceso que es objeto del del informe.....	10
1.4 Resultados concretos logrados .....	11
Capítulo 2. Fundamentación .....	12
2.1 Teoría aplicada para el desempeño profesional .....	12
2.1.1 Introducción al costeo ABC .....	12
2.1.2 Diferencias entre el costeo tradicional y el costeo ABC.....	12
2.1.3 Identificación y clasificación de las actividades .....	13
2.1.4 Impacto del costeo ABC en la rentabilidad .....	13
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	14
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....	16
3.1 Aportes .....	16
3.1.1 Definición de las actividades .....	16
3.1.2 Cost Drivers .....	17
3.1.3 Clasificación de las actividades.....	17
3.1.4 Comparativa entre el modelo de asignación de costos previo y el actualizado .....	18
3.1.5 Impacto del costeo ABC en el EBITDA .....	20
3.1.6 Impacto de la adecuada clasificación del gasto en reporte presupuestal .....	23
3.2 Desarrollo de experiencias .....	23
Conclusiones.....	24
Recomendaciones .....	25
Referencias .....	26

### Lista de Tablas

Tabla 1. Clasificación previa .....	18
Tabla 2. Clasificación Actual (Costo ABC) .....	19
Tabla 3. Ebitda de la empresa matriz sin modificación .....	20
Tabla 4. Ebitda de la empresa subsidiaria en Colombia sin modificación.....	20
Tabla 5. Ebitda de la empresa subsidiaria en México sin modificación .....	21
Tabla 6. Ebitda de la empresa matriz con modificación.....	21
Tabla 7. Ebitda de la empresa subsidiaria en Colombia con modificación .....	21
Tabla 8. Ebitda de la empresa subsidiaria en México con modificación.....	22



## Introducción

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), busca implementar una propuesta de mejora en la distribución de los costos entre la empresa consultora matriz y sus subsidiarias, con el propósito de establecer de manera precisa la rentabilidad de cada una de las compañías.

La empresa consultora objeto de este informe, se dedica a brindar servicios de consultoría en transformación digital a clientes en Perú, Colombia, México y Chile. Está enfocada en la búsqueda constante de la innovación digital de las compañías, mejorando con ello los beneficios e incremento de ventas de sus clientes.

La estructura del presente trabajo se compone de tres capítulos. En el primero, se presentan los aspectos generales de la compañía, incluyendo una breve descripción de esta, su misión, visión y valores. Además, se muestra un resumen conciso de la experiencia profesional, destacando los logros y resultados concretos obtenidos.

En el segundo capítulo, se expone la fundamentación teórica del trabajo, centrándose en la metodología de costeo basada en la actividad (ABC, por sus siglas en inglés) empleada por la profesional. Se describen los principios y enfoques fundamentales de esta técnica, así como su aplicación en el contexto específico de la empresa objeto de estudio.

Por último, en el tercer capítulo, se presentan los aportes realizados por la profesional y su propia experiencia, basados en la aplicación de los conceptos aprendidos durante su formación universitaria. Se examinan los resultados obtenidos y se evalúa la eficacia de las estrategias implementadas. Asimismo, se incluyen las conclusiones derivadas del estudio y se ofrecen recomendaciones pertinentes para futuras mejoras.

## Capítulo 1. Aspectos generales

### 1.1 Descripción de la empresa

La empresa objeto de estudio del presente informe fue constituida en julio de 2002 en la ciudad de Lima, ubicada en Perú. Esta organización ha establecido dos subsidiarias, una en Colombia y otra en México, con el propósito de expandir su alcance y operaciones. La filial colombiana cuenta con una experiencia de tres años en el mercado, mientras que la mexicana ha estado operativa durante un año.

El portafolio de clientes de la empresa se distribuye de la siguiente manera: aproximadamente el 95% corresponde a clientes con sede en Perú, el 4% corresponde a clientes en México y el 1% restante corresponde a clientes en Colombia. En términos de recursos humanos, la empresa cuenta con un equipo de 110 profesionales en Perú, 3 profesionales en México y 2 profesionales en Colombia, lo que refleja su enfoque y compromiso en cada uno de los países donde opera.

El servicio principal que ofrece la empresa se centra en la transformación digital de sus clientes. A través de su experiencia y conocimientos especializados, la empresa busca brindar soluciones innovadoras y estratégicas que permitan a sus clientes adaptarse y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno digital en constante evolución.

#### 1.1.1 Ubicación

El domicilio fiscal de la empresa consultora se encuentra en Lima metropolitana, en la costa central del Perú.

#### 1.1.2 Actividad económica

La empresa consultora brinda el servicio de consultoría de gestión y está enfocada en Ecommerce, Marketing Digital y Transformación Digital. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado peruano.

#### 1.1.3 Misión, visión y valores de la empresa

En base a la experiencia vivida dentro de la empresa consultora, se puede concluir lo siguiente respecto a su misión, visión y valores:

- a. Misión: Transformar a otras empresas en compañías digitales de alto impacto que contribuyan con el desarrollo de la sociedad.
- b. Visión: Duplicar para el año 2025 sus ingresos, buscando un 25% de crecimiento en el mercado internacional.
- c. Valores: Su valor principal es la integridad, además de la búsqueda de una constante innovación.

## **1.2 Descripción general de la experiencia profesional**

La profesional se incorporó a la empresa consultora el 24 de marzo de 2022 en calidad de Trainee de Operaciones y Contabilidad. Tras un período de evaluación de nueve meses, fue promovida al cargo de Consultor Jr. de Operaciones y Contabilidad el 01 de enero de 2023.

A lo largo de su trayectoria laboral de un año y tres meses en la organización, la profesional ha tenido la oportunidad de consolidar sus conocimientos en el ámbito contable, centrándose especialmente en aspectos tributarios relacionados con la legislación peruana, colombiana y mexicana. Asimismo, ha adquirido una comprensión más profunda del sector de consultoría digital, abarcando el estudio detallado del mercado y sus principales stakeholders.

Por otro lado, ha enriquecido su conocimiento en el ámbito financiero, abarcando temáticas como la gestión de costos y gastos administrativos y de ventas. Ha desarrollado habilidades en la realización de análisis de rentabilidad de proyectos, así como en la gestión presupuestaria.

### **1.2.1 Actividad profesional desempeñada**

La autora del presente informe laboró en el Área de Operaciones y Contabilidad, el cual está integrado por cuatro profesionales: el Gerente de Operaciones, la Consultora Senior de Operaciones y Contabilidad, así como dos Consultores Jr. de Operaciones y Contabilidad. Siendo su jefa directa la consultora Senior y su líder evaluador de línea de carrera el Gerente de Operaciones.

Como Consultor Jr. de operaciones y contabilidad, desempeñó las siguientes funciones.

- Registrar la información de compras, ventas, planillas, entre otros en el sistema contable de la empresa.
- Contabilizar las provisiones laborales (vacaciones, CTS, gratificaciones, otros).
- Realizar pagos de impuestos y pagos a proveedores.
- Determinar el efecto contable y tributario de las diferentes operaciones que realiza la compañía.
- Elaborar contratos de servicios para nuevos clientes y documentos necesarios para brindar el servicio como acuerdos de confidencialidad.
- Elaborar reportes financieros (ebitda, flujo de efectivo, punto de equilibrio, presupuestos).

### **1.2.2 Propósito del puesto**

El propósito del puesto de consultor Jr. de Operaciones y Contabilidad es principalmente garantizar un control y registro preciso de la información contable y financiera de la empresa. El objetivo es asegurar que la información contable sea confiable y esté actualizada de manera que brinde una base sólida para la toma de decisiones estratégicas que permitan alcanzar los objetivos financieros trazados.

### **1.3 Producto o proceso que es objeto del informe**

El presente trabajo se enfoca en mejorar el proceso de asignación de costos de los servicios proporcionados por la empresa consultora y sus subsidiarias, con el objetivo de obtener información confiable y relevante para respaldar la toma de decisiones informada.

La autora del presente informe, desempeña un papel fundamental en el control de la información contable de la empresa y sus subsidiarias, así como en la generación de informes financieros, como el cálculo del EBITDA y la gestión del presupuesto ejecutado por las diferentes áreas.

Durante su experiencia laboral, la profesional observó que no existía un control adecuado de los costos de los servicios, ya que se distribuían de manera general a todas las ventas de la compañía. Se realizaba una estimación de la rentabilidad utilizando tasas fijas preestablecidas, sin tener en cuenta los recursos reales asignados. Esto impedía obtener una rentabilidad real de los servicios ofrecidos a los clientes y dificultaba la toma de decisiones estratégicas basadas en los servicios proporcionados. Además, no se podía determinar qué servicios no estaban generando un margen de retorno para la compañía, lo que afectaba su competitividad en el mercado.

Con el fin de mantener un adecuado control de la información contable y financiera de la empresa, era crucial asignar correctamente todos los costos y gastos a sus respectivos centros de costos. El control de estos se convirtió en un aspecto clave que requería mayor atención en el proceso de asignación para evitar errores.

Como consecuencia de la necesidad de mejora identificada, se implementó inicialmente un proceso en el cual las áreas de la empresa que solicitaban servicios compartían información relevante para lograr una gestión adecuada de los costos y gastos. El objetivo de este proceso consistió en facilitar la administración de los costos y gastos, asegurando una asignación más precisa y una toma de decisiones fundamentada. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la información recopilada, y se procedió a la distribución de los costos utilizando el método del costeo basado en actividades.

El método del costeo ABC se seleccionó como enfoque para subsanar las debilidades presentes en el sistema de costos existente. Éste permitió un análisis más detallado y preciso de los costos, al considerar las actividades que generaban dichos costos y asignarlos a los servicios en función de su consumo real de las actividades.

#### 1.4 Resultados concretos logrados

La implementación del método del costeo ABC llevó a beneficios significativos en la compañía, como lo son haber logrado asignar los costos de manera más precisa a los servicios ofrecidos a los clientes. Pues este método considera las actividades que generan costos y asigna estos costos en función del consumo real de actividades por parte de los servicios. Esta precisión en la asignación de costos brinda una visión más exacta de los costos asociados a cada uno de ellos, lo cual es fundamental para la toma de decisiones informadas.

Además, permitió la identificación de los servicios que eran más rentables y aquellos que no lo eran. Esta información brindó una base sólida para tomar decisiones fundamentadas sobre qué servicios debían ser impulsados, optimizados o incluso eliminados del portafolio. Al enfocar los recursos de la compañía en aquellos servicios más rentables, mejorando significativamente la rentabilidad general.

Otro de los beneficios claves de la implementación del costeo ABC fue la capacidad de identificar las actividades que generan los mayores costos y aquellas que no agregan un valor significativo. Con esta información valiosa, se pudo enfocar los esfuerzos del equipo en mejorar los procesos, eliminar actividades innecesarias y buscar formas más eficientes de llevar a cabo las actividades costosas. Como resultado, se logró una asignación más eficiente de los recursos y una reducción en los costos totales de la empresa matriz y sus subsidiarias.

La disponibilidad de información precisa y detallada sobre los costos de cada servicio impulsó significativamente la capacidad del directivo para la toma de decisiones informadas. El sistema ABC proporcionó una visión clara de los costos asociados a cada aspecto del negocio, lo que permitió tomar decisiones más fundamentadas en áreas críticas como fijación de precios, selección de clientes, evaluación de la rentabilidad de proyectos y elaboración de presupuestos. Esta mejora en la toma de decisiones contribuyó directamente a optimizar las operaciones estratégicas y operativas, generando un crecimiento sostenible y una mayor rentabilidad.

Se logró una mayor transparencia y control sobre la generación de costos en la organización, permitiendo realizar un seguimiento y control más efectivo de los costos en diversas áreas y procesos. Como resultado, se mejoró significativamente la capacidad para mantener el control de los costos y asegurar una gestión financiera efectiva tanto de la empresa Matriz y como de sus subsidiarias.

## Capítulo 2. Fundamentación

### 2.1 Teoría aplicada para el desempeño profesional

#### 2.1.1 Introducción al costeo ABC

El costeo ABC según el autor Sánchez (2010) permite una adecuada asignación de costos a los productos o servicios finales, identificando todas las actividades relacionadas a la elaboración de los productos o prestación de servicios.

Con una correcta asignación de costos se logra conocer la situación real de una empresa; que tan rentable está siendo la venta de su producto o servicio para la compañía. Permitiendo tomar acciones oportunas acerca del correcto empleo de los recursos que dispone.

Además, Escobar (2021) en su artículo de investigación expresa que el costeo ABC “es un método para superar las limitaciones de los sistemas de costos indirectos tradicionales que en parte distorsionan la contabilización real del costo” (p. 172).

En ese sentido, no llevar un adecuado control de los costos relacionados a la venta o prestación de tu producto o servicio afecta negativamente a la empresa por distintos factores como; no lograr identificar a tiempo que actividades están generando un sobrecosto que afecten los márgenes de la compañía, causa mayor dificultad en la toma de decisiones; como evaluar el diseño de nuevos productos o servicios, determinar el precio de venta, entre otros. Además, afecta en mayor nivel la capacidad competitiva de las empresas en relación con sus competidores generando pérdida de clientes al no poder ser competitivos en precios por su deficiente control de costos y gastos.

#### 2.1.2 Diferencias entre el costeo tradicional y el costeo ABC

El autor Berrío (2009) realiza una comparación entre el uso del costeo tradicional y el costeo ABC; quien indica que el costeo tradicional presenta ciertas deficiencias, como la incapacidad para identificar las actividades de valor para el cliente. Además, distorsiona los costos debido a una asignación inapropiada de los costos indirectos, que se basa en factores como horas de mano de obra directa, horas-máquina o unidades producidas, lo cual resulta impreciso por varias razones. Por ejemplo, existen costos que no están directamente relacionados con el volumen de producción, y cuando una compañía fabrica una amplia variedad de productos, resulta difícil determinar cuántos costos indirectos se asignan a cada uno de los productos por variaciones en el tiempo de producción, dificultades en los procesos y gestión del producto.

Estas deficiencias en la asignación de costos pueden tener consecuencias negativas, como precios más altos en los productos producidos por la empresa en comparación con la competencia, márgenes de utilidad inesperadamente altos en productos de bajo volumen, aceptación sin objeciones de incrementos de precios en productos complejos de bajo volumen.

Por otro lado, el sistema de costeo basado en actividades (ABC) se ha desarrollado como una solución a estas deficiencias y presenta varias ventajas. Fomenta una cultura de costos en toda la compañía al evaluar de manera constante la cadena de valor y practicar la metodología de mejora constante, lo que posibilita optimizar y calcular con precisión los costos para mejorar el valor entregado al cliente. Además, facilita el análisis de los activos del negocio, suministra información precisa, puntual e imparcial sobre los beneficios generados de los clientes, y ayuda en la toma de decisiones estratégicas. El ABC facilita la fijación de precios, la gestión de costos, la planificación de ingresos y la elaboración y ejecución de la estrategia empresarial.

### **2.1.3 Identificación y clasificación de las actividades**

Por otro lado, Chávez (2016) explica las dimensiones que se deben tener en cuenta para implementar el método del costeo ABC; las cuales son:

- a. Actividades: aquellas que son necesarias de ejecutarse para llevar a cabo el servicio o la producción del producto.
- b. Cost drivers: son las medidas que se emplean para el cálculo del costo relacionado a las actividades antes definidas. Para ello es necesario identificar de manera precisa las actividades ya que en base a estas se determinarán los costos o gastos.
- c. Clasificación de actividades: se pueden distinguir actividades esenciales y secundarias; las primeras tienen relación directa con la producción o ejecución del servicio, y las segundas dan soporte a las actividades esenciales.

### **2.1.4 Impacto del costeo ABC en la rentabilidad**

El enfoque principal del costeo ABC según lo planteado por el autor Horngren (2012) es lograr una mejora tanto la conformidad del cliente como el beneficio de la empresa.

El autor Blocher (2008) expresa que el costeo ABC ofrece una mayor exactitud y calidad en la información de costos de los productos, lo cual a su vez facilita obtener mediciones más rigurosas del rendimiento tanto de los productos como de los compradores. Esto implica contar con datos más confiables para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la determinación de precios, la segmentación del público objetivo y la gestión de líneas de productos.

El costeo ABC permite llevar a cabo un análisis de rentabilidad del cliente logrando identificar las actividades asociadas a la atención al cliente y los factores que generan costos. Este análisis tiene como objetivo determinar el beneficio generado por los clientes. Gracias a ello los encargados de la administración tienen la capacidad de:

- a. Determinar a los clientes de mayor retorno ya que mediante el conocimiento detallado de la rentabilidad de cada cliente, es posible distinguir aquellos que generan mayores beneficios económicos para la empresa.

- b. Gestionar los costos de servicio de cada cliente lo que permite implementar acciones para gestionar y controlar estos costos de manera efectiva.
- c. Aplicar tarifas adicionales en actividades de alto costo de atención en aquellas actividades que demanden mayores recursos.
- d. Limitar los servicios para clientes que generan altos costos de atención en comparación con los ingresos generados. Se pueden tomar decisiones para reducir o ajustar los servicios ofrecidos a dichos clientes.
- e. Lanzar al mercado nuevos productos y servicios rentables.
- f. Prescindir de productos, servicios o clientes no rentables. Esto a través del análisis de rentabilidad del cliente que determinen la toma de decisiones para su discontinuación.
- g. Optimizar el proceso de atención al cliente implementando mejoras en los procesos para ofrecer un servicio más eficiente y rentable.
- h. Establecer los tipos de servicios de postventa que se brindarán, priorizando aquellos que generen mayores beneficios económicos (Blocher,2008).

## **2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos**

En el marco del presente trabajo de suficiencia profesional, para poder llevar a cabo la mejora propuesta en la empresa consultora, se hizo uso de tres técnicas fundamentales: la observación, la revisión documentaria y las entrevistas. Estas técnicas han permitido obtener un mayor detalle acerca de los procesos involucrados en la prestación de servicios a los clientes, así como optimizar la gestión de información y determinar la rentabilidad de los proyectos.

En primer lugar, la técnica de observación ha sido fundamental para identificar de manera precisa las actividades que intervienen en la ejecución de los servicios ofrecidos a los clientes. Mediante la observación directa de los consultores en acción, se ha logrado una comprensión exhaustiva de las tareas y etapas involucradas en la entrega de los servicios. Esto ha permitido una evaluación más precisa de los recursos necesarios, los tiempos de ejecución y las posibles mejoras en el proceso.

La segunda técnica utilizada, la revisión documentaria, fue crucial para centralizar y organizar la información relevante para la medición de las actividades. Se verificó cómo se había almacenado y gestionado la información a la fecha, y se determinó la necesidad de centralizarla en una única base de datos. Esta centralización permitió una mayor eficiencia en el acceso y análisis de los datos, lo que a su vez ha facilitado la toma de decisiones basada en información precisa y actualizada.

Por último, se llevaron a cabo entrevistas con el líder de los consultores de proyectos. Estas entrevistas fueron fundamentales para obtener una base de datos con las horas invertidas por los consultores en la prestación de los distintos servicios. Esta información fue vital para calcular el costo de la mano de obra real utilizada en los proyectos. Además, gracias a estos datos recopilados se pudo determinar con mayor precisión la rentabilidad de los proyectos y tomar decisiones estratégicas en base a dichos resultados.

En resumen, la implementación de estas tres técnicas -observación, revisión documentaria y entrevistas- ha sido un paso crucial en el proceso de mejora de la empresa consultora. A través de ellas, se logró una comprensión más detallada de las actividades involucradas en la prestación de servicios, se centralizó la gestión de información y se obtuvieron datos precisos sobre los costos de los servicios y la rentabilidad de los proyectos. Estos avances permitirán tomar decisiones más informadas y eficientes, mejorando así el control de costos de los servicios y fortaleciendo la posición en el mercado.



## Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

### 3.1 Aportes

El aporte realizado a la empresa consultora consistió en la optimización de la asignación precisa de costos y gastos dentro de la organización y sus subsidiarias, con el objetivo de llevar a cabo un análisis riguroso de la situación empresarial. Este enfoque mejorado permite presentar información transparente y confiable, lo cual resulta fundamental para respaldar una toma de decisiones más acertada.

El directorio se enfocaba particularmente en el beneficio bruto de la compañía generado por sus operaciones, es decir, antes de considerar impuestos, intereses, amortizaciones y depreciaciones. Para tal fin, se realizaba el cálculo del EBITDA, el cual se convierte en un indicador financiero de gran relevancia. Además, el directorio consideraba crucial conocer los gastos presupuestarios por área en cada país. Por lo tanto, una correcta asignación de costos y gastos adquiere una importancia en este contexto.

En respuesta a este desafío, se procedió a implementar el método de costeo basado en actividades (ABC) como parte integral de la mejora en la gestión de costos. Este enfoque se inició con una exhaustiva definición de las actividades vinculadas al servicio, seguida de la identificación de los impulsores de costos (cost drivers) y la clasificación de dichas actividades.

#### 3.1.1 Definición de las actividades

El enfoque del Costeo ABC establece que, a fin de calcular con precisión el costo de los productos y servicios, resulta fundamental identificar en primer lugar las actividades requeridas para su ejecución. En relación a este aspecto, se puede concluir que, al ejecutar los proyectos para los clientes, se identificaron tres actividades críticas que debían considerarse para determinar el costo de los servicios prestados a dichos clientes:

##### A. Mano de obra (personal)

La empresa consultora brinda su servicio en Perú, México y Colombia 100% de manera remota y todo el personal consultor se encuentra en Perú.

En base a ello, como primera acción para determinar las actividades del personal por país se recolectó la data del software interno con las horas dedicadas por los consultores a cada proyecto y se consideraron como parte del costo del servicio de cada país.

##### B. Proveedores

Los proveedores podían ser contratados por la empresa consultora matriz, pero estar relacionados a atender los servicios de los clientes en México o Colombia. Por lo que fue necesario implementar dentro del proceso de pago al proveedor que los líderes de consultoría que contrataban el servicio comunicaran vía mail al equipo contable el servicio en el que iba a apoyar dicho proveedor.

El mail enviado por los líderes debía tener la siguiente estructura:

- Nombre del producto o servicio contratado
- Periodo de uso / contratación
- Costo (Si es mensual, anual)
- Responsable del servicio
- Indicar si está asignado a un cliente o un área
- Indicar a que línea de presupuesto / costo está asignado
- Indicar código de proyecto

Con el detalle de la información compartida por los líderes, el equipo de contabilidad podía registrar adecuadamente en el software contable el servicio contratado con el código de proyecto correspondiente al servicio vendido a los clientes y se pueda asignar los costos adecuadamente al país al que correspondía cada servicio.

Además, se implementaron códigos para clasificar en el software contable los costos y gastos por país, para que sea más sencilla la asignación en el sistema y el análisis en la base de datos.

### **C. Licencias**

Para la adquisición de licencias relacionadas a brindar el servicio a un cliente el proceso era el mismo que el de los proveedores; iniciando con el envío del mail por lo líderes indicando el código de proyecto hasta el registro en el software contable.

#### **3.1.2 Cost Drivers**

Las unidades de medición del costo de cada una de las actividades se definieron de la siguiente manera:

- a. Mano de obra: Para el personal de consultoría dedicado 100% a la ejecución de los proyectos de los clientes se consideró el costo por hora (CPH) según el puesto que tenía cada miembro del equipo del proyecto. Siendo los puestos de consultoría los siguientes: gerente, senior, pleno, junior y trainee.
- b. Proveedores y licencias: Se consideró en ambos casos el costo total mensual del servicio contratado.

#### **3.1.3 Clasificación de las actividades**

Para llevar a cabo la clasificación de las actividades, se tomó como punto de partida la clasificación de las ventas por país según sus códigos de proyecto.

Luego, de la base de datos interna con el reporte de horas de cada consultor donde figuraba su puesto y código de proyecto en el que habían estado trabajando, se consolidó la información de cada proyecto y se consideró para el costo de ventas de cada país.

La misma situación se dio con los costos de proveedores y licencias; que fue recopilada del software contable de manera mensual y fue considerada dentro del costo de ventas de cada país.

### 3.1.4 Comparativa entre el modelo de asignación de costos previo y el actualizado

Inicialmente, dentro del marco de la estructura empresarial, no se implementaba un sistema de clasificación de costos que permitiera reflejar con precisión los ingresos generados por cada servicio ofrecido. En su lugar, se adoptaba un enfoque generalizado en el cual únicamente se consideraban los costos generales incurridos, como la mano de obra, pagos a proveedores y licencias, en relación a los ingresos totales obtenidos.

No obstante, esta metodología presentaba limitaciones significativas, dado que la compañía brindaba una amplia gama de servicios que no se alineaban necesariamente con las tres categorías mencionadas anteriormente. Como consecuencia, se generaba una distorsión en el estudio de la rentabilidad económica de los proyectos, lo cual dificultaba obtener una visión precisa de los costos asociados a cada servicio prestado.

**Tabla 1**

#### Clasificación previa

<b>Resultados Consolidados (USD)</b>	<b>Ene-Nov (2022)</b>
<b>Ventas</b>	<b>2,860,795</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>- 1,545,784</b>
Consultoría	-1,368,180
Proveedores	-49,390
Licencias	-128,214
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,315,011</b>
<b>Gastos de ventas</b>	<b>- 314,447</b>
Comercial	-196,655
Marketing	-117,792
<b>Gastos de administración</b>	<b>- 445,929</b>
Administración	-261,526
Innovación	-104,421
Talento	-79,982
<b>EBITDA</b>	<b>554,635</b>

*Nota.* Base de datos de la empresa consultora

Para abordar esta problemática, se implementó una nueva clasificación de costos que desglosaba los servicios específicos que la empresa ofrecía, tales como Analytics, Canales, CRM, Digital Advertising, Ecommerce, Experience Design, Implants y Licencias. A través de este enfoque, fue posible clasificar únicamente los costos relacionados con cada servicio en particular. Como resultado, se obtuvo una mayor capacidad para determinar qué servicios eran más rentables que otros, permitiendo así un análisis más preciso y detallado de la rentabilidad en la empresa.

**Tabla 2**

*Clasificación Actual (Costo ABC)*

<b>Resultados Consolidados (USD)</b>	<b>Ene-Nov (2022)</b>
<b>Ventas</b>	<b>2,860,795</b>
Analytics	867,705
Canales	564,792
CRM	109,678
Digital Advertising	231,213
Ecommerce	171,597
Experience Design	340,259
Implants	334,699
Licencias	240,852
<b>Costo de Ventas</b>	<b>- 1,545,784</b>
Analytics	-340,734
Canales	-138,090
CRM	-154,070
Digital Advertising	-164,236
Ecommerce	-117,578
Experience Design	-244,179
Implants	-186,612
Licencias	-200,284
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,315,011</b>
<b>Gastos de ventas</b>	<b>- 314,447</b>
Comercial	-196,655
Marketing	-117,792
<b>Gastos de administración</b>	<b>- 445,929</b>
Administración	-261,526
Innovación	-104,421
Talento	-79,982
<b>EBITDA</b>	<b>554,635</b>

*Nota.* Base de datos de la empresa consultora

### 3.1.5 Impacto del costeo ABC en el EBITDA

Previo a la implementación del procedimiento de asignación de costos detallado para el servicio ofrecido a los clientes, todos los costos asociados a mano de obra, proveedores y licencias se reflejaban directamente en el EBITDA de la empresa consultora matriz, mientras que en las empresas subsidiarias se registraba un costo de ventas nulo. Esta falta de precisión en la gestión de costos impedía obtener una visión precisa del beneficio real generado por las ventas en cada país.

Sin embargo, mediante la correcta gestión de costos, se logró obtener una visión más precisa y detallada del beneficio real generado por las ventas en cada país y por servicio. Este enfoque permitió una asignación más precisa de los costos asociados al servicio brindado a los clientes, evitando la distorsión anteriormente mencionada. Como resultado, se obtuvo una comprensión más clara y exacta del impacto financiero de las ventas en cada país, lo cual contribuyó a una toma de decisiones más informada y efectiva.

**Tabla 3**

*Ebitda de la empresa matriz sin modificación*

Resultados Perú (USD)	Ene-Nov (2022)
Ventas	2,569,515
Costo de Ventas	-1,491,747
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,077,769</b>
Gastos de ventas	-287,189
Gastos de administración	-429,602
<b>EBITDA USD</b>	<b>360,978</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>14.05%</b>

*Nota.* Base de datos de la empresa consultora

**Tabla 4**

*Ebitda de la empresa subsidiaria en Colombia sin modificación*

Resultados Colombia (USD)	Ene-Nov (2022)
Ventas	275,149
Costo de Ventas	-54,037
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>221,112</b>
Gastos de ventas	-19,158
Gastos de administración	-14,202
<b>EBITDA USD</b>	<b>187,752</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>68.24%</b>

*Nota.* Base de datos de la empresa consultora

**Tabla 5***Ebitda de la empresa subsidiaria en México sin modificación*

<b>Resultados México (USD)</b>	<b>Ene-Nov (2022)</b>
Ventas	16,130
Costo de Ventas	0
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>16,130</b>
Gastos de ventas	-8,101
Gastos de administración	-2,125
<b>EBITDA USD</b>	<b>5,905</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>36.61%</b>

*Nota.* Base de datos de la empresa consultora**Tabla 6***Ebitda de la empresa matriz con modificación*

<b>Resultados Perú (USD)</b>	<b>Ene-Nov (2022)</b>
Ventas	2,569,515
Costo de Ventas	-1,238,644
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,330,871</b>
Gastos de ventas	-259,139
Gastos de administración	-429,602
<b>EBITDA USD</b>	<b>642,131</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>24.99%</b>

*Nota.* Base de datos de la empresa consultora**Tabla 7***Ebitda de la empresa subsidiaria en Colombia con modificación*

<b>Resultados Colombia (USD)</b>	<b>Ene-Nov (2022)</b>
Ventas	275,149
Costo de Ventas	-300,843
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-25,694</b>
Gastos de ventas	-19,158
Gastos de administración	-14,202
<b>EBITDA USD</b>	<b>-59,054</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>-21.46%</b>

*Nota.* Base de datos de la empresa consultora

**Tabla 8***Ebitda de la empresa subsidiaria en México con modificación*

<b>Resultados México (USD)</b>	<b>Ene-Nov (2022)</b>
Ventas	16,130
Costo de Ventas	-6,297
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>9,834</b>
Gastos de ventas	-36,151
Gastos de administración	-2,125
<b>EBITDA USD</b>	<b>-28,442</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>-176.32%</b>

*Nota.* Base de datos de la empresa consultora

De acuerdo con el análisis del EBITDA previo a la implementación del sistema de costeo ABC, se observaba que tanto la empresa matriz ubicada en Perú como las empresas subsidiarias en Colombia y México estaban siendo rentables en relación con el servicio que brindan a sus clientes.

No obstante, tras llevar a cabo un seguimiento adecuado del control de costos a través de la aplicación del costeo ABC, se pudo evidenciar un escenario distinto. Se descubrió que la empresa matriz estaba asumiendo la totalidad de los costos de las empresas subsidiarias, lo cual resultaba en una disminución significativa de su rentabilidad, pasando de un 24.99% a un 14.05%. Además, se constató que las empresas subsidiarias presentaban un EBITDA real negativo, lo que indica que sus operaciones no eran rentables en realidad.

Este hallazgo subraya la importancia de una asignación precisa de costos y una gestión adecuada de los mismos, ya que puede afectar directamente la rentabilidad y la evaluación precisa de cada entidad dentro de la estructura empresarial. A partir de este análisis, se generan oportunidades para tomar medidas correctivas y optimizar la rentabilidad global de la organización.

### **3.1.6 Impacto de la adecuada clasificación del gasto en reporte presupuestal**

La exitosa implementación de códigos específicos por país también ha contribuido a mejorar el control de gastos dentro del presupuesto ya que se comunicó a los responsables de cada una de las áreas de la empresa, como administración, talento, innovación, marketing y comercial, la nueva codificación establecida. Esta codificación mediante el envío de un correo electrónico al departamento contable incluyendo el código correcto aseguraba que, al solicitar la compra de cualquier producto o servicio relacionado con sus respectivas áreas y no vinculado a un cliente específico, este sea registrado correctamente. Lo que permitió minimizar cualquier posible error en la asignación de gastos a áreas o países incorrectos, o en el peor escenario, sea registrado incorrectamente como costo de ventas.

Mediante este proceso de comunicación y seguimiento de los códigos correctos, se garantiza una asignación precisa y adecuada de los gastos, lo que contribuye a un mayor control de los recursos financieros. Esta mejora en la gestión de los gastos ayuda a optimizar el presupuesto, evitando desviaciones innecesarias y asegurando una asignación eficiente de los recursos a las áreas correspondientes de la empresa.

### **3.2 Desarrollo de experiencias**

La adquisición de experiencia durante la trayectoria profesional de la colaboradora en la empresa consultora ha sido fundamental para ampliar sus conocimientos en la gestión de costos mediante la aplicación del método de costeo ABC. Este enfoque le permitió realizar un análisis más preciso y realista de la situación de la empresa al reconocer de manera adecuada las actividades involucradas en la prestación del servicio.

Además, el aprendizaje de cómo llevar a cabo un control efectivo del presupuesto ejecutado por las diversas áreas, en colaboración con los líderes correspondientes, fue de gran relevancia. Esto permitió generar informes confiables que evidencian el cumplimiento de las partidas presupuestarias por cada área y país, proporcionando una visión clara de la ejecución y el grado de utilización de los recursos asignados.

Estos logros han sido posibles gracias al trabajo en equipo desarrollado con los líderes de consultoría y de cada área, fomentando la colaboración y la comunicación fluida. Este enfoque conjunto ha sido fundamental para optimizar la gestión de costos y el control presupuestario, mejorando así la toma de decisiones y contribuyendo al éxito global de la empresa consultora.

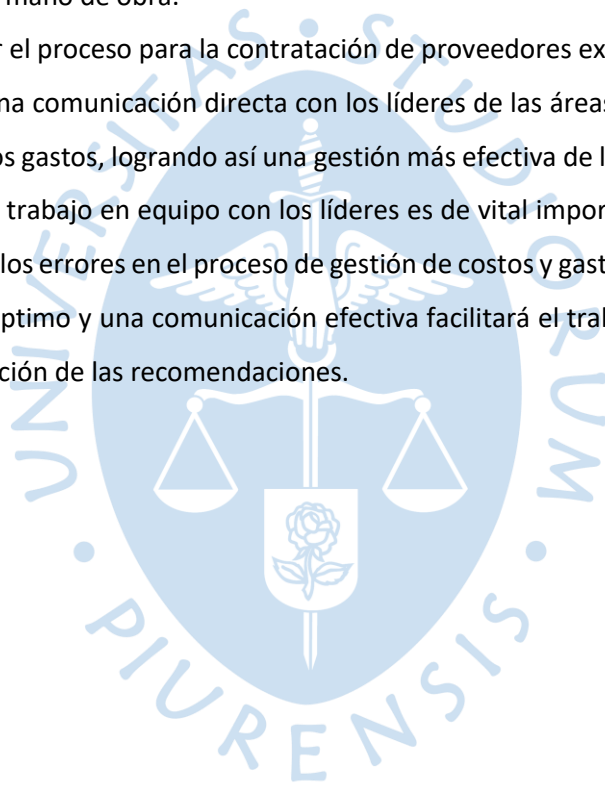
### Conclusiones

1. El adecuado reconocimiento de los costos de las actividades relacionadas a brindar el servicio a los clientes mediante el uso del costeo ABC permitió reconocer la rentabilidad real que se estaba dando en la empresa Matriz y sus subsidiarias. Esto facilitó una información más fiable que le permita al directorio tomar mejores decisiones acerca de la operación en cada país.
2. El uso del costeo ABC llevó a identificar las actividades claves para la determinación del costo del servicio; las cuales fueron la mano de obra, proveedores externos y la compra de licencias.
3. La clasificación de las actividades en base a identificación de los códigos de proyecto permitió asignar correctamente los costos y gastos a cada país y área correspondiente.
4. La implementación de la clasificación adecuada del gasto contribuyó a mejorar el control del presupuesto. Disminuyendo errores en la asignación de los gastos a áreas o países incorrectos, asegurando una mayor precisión en los reportes presupuestales.



### Recomendaciones

1. Mantener y mejorar la asignación de costos y gastos a los proyectos por país para continuar asegurando brindar un análisis real de la situación financiera de la empresa.
2. Seguir utilizando el método del costeo ABC ya que ello permitirá hacer un análisis de los costos asociados a cada proyecto y así determinar qué proyectos no están siendo tan rentables; además de, optimizar la toma de decisiones.
3. Es de vital importancia que el líder de proyectos se encargue de dar seguimiento al adecuado registro diario de las horas y actividades de los consultores para que se evite que la base de datos esté incompleta o desactualizada; y así no se vea afectado el cálculo del costo de mano de obra.
4. Documentar el proceso para la contratación de proveedores externos y licencias.
5. Mantener una comunicación directa con los líderes de las áreas permitirá llevar un mejor control de los gastos, logrando así una gestión más efectiva de los recursos de la empresa.
6. Fomentar el trabajo en equipo con los líderes es de vital importancia para garantizar que se reduzcan los errores en el proceso de gestión de costos y gastos. Promover un ambiente de trabajo óptimo y una comunicación efectiva facilitará el trabajo con las áreas y la fácil implementación de las recomendaciones.



## Referencias

- Berrío Guzmán, D., & Castrillóm Cifuentes, J. (2009). *Costos para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicios*. Bogotá: Universidad del Norte.
- Blocher, E., Stout, D., Cokins, G., & Chen, K. (2008). *Administración de costos. Un enfoque estratégico*. México: INTERAMERICANA EDITORES.
- Chávez Alizo, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo.
- Chávez, M., Correa, E., & Vergara, M. (2016). Estructura de la información que requieren las empresas para utilizar costeo ABC. *Digital Publisher*, 65-78.
- Escobar Mamani, F., Argota Pérez, G., Ayaviri Nina, V. D., Aguilar Pinto, S. L., Quispe Fernandez, G. M., & Arellano Cepeda, O. E. (2021). Costeo basado en actividades (ABC) en las Pymes e iniciativas innovadoras: ¿opción posible o caduca? *Revista de Investigaciones Alto*, 171-180.
- Hornngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.
- Sánchez Mayorga, X., & Millán Solarte, J. C. (2010). Propuesta para la implementación del costeo ABC en microempresas. *Libre Empresa*, 107-119.

