



XIV CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS

II Congreso Colombiano de Costos y Gestión

*Los costos y la gestión en la ruta
de la innovación y el conocimiento!*

FILOSOFÍA DE DETERMINACIÓN DE COSTOS Y FIJACIÓN DE PRECIOS EN UN ESTUDIO PROFESIONAL

Autor:

Prof. Alfredo Kaplan

alfredo@estudiokaplan.com

Área temática:

Costos y gestión en perspectiva sectorial (comercio, salud, público las entidades no lucrativas, entre otras)

Metodología aplicada:

M2 – De caso /Estudio de campo

Medellín, Colombia, Septiembre 9, 10, 11 de 2015

Convocan:



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE
CIENCIAS CONTABLES



Síntesis

Como profesional independiente, -además de docente en Costos- en ocasiones se me plantea cuál es el costo del cliente X, del cliente Y o del cliente Z...? Por otro lado, cuál es el costo de un cliente nuevo que no genera cambios en la estructura del estudio? Muchas veces, más allá de las horas de trabajo de los distintos funcionarios en atender al cliente, se plantea cómo medir clientes que requieran atención más personalizada con consultas muy frecuentes, con respecto a otros que no lo piden. Cómo medir eso así mismo en los honorarios? Por otro lado, la atención que le dispensa al cliente el titular del estudio, nos lleva a un factor de la teoría de las restricciones más allá de qué valor asignarle a esa hora de trabajo gerencial.

El objetivo es medir la rentabilidad por cliente y/o sector o actividad del estudio, partiendo de la rentabilidad del estudio como un todo. Creo que este trabajo-salvo algunos matices-es válido para un estudio de abogados, arquitectos, escribanos, etc,- con la necesaria adaptación a cada caso concreto, pues esto apunta a un “traje a medida” y no a un producto estandarizado. *Es muy importante para mejorar la rentabilidad del estudio y poder brindar mejores servicios, crear “nuevos productos”.*

Uno es consciente al día de hoy que los precios los fija el mercado y que la gestión de costos es un dato para poder evaluar la rentabilidad de cada producto, servicio o cliente. Se ven empresas que se dedican, ejemplo, a la venta de pantalones de jeans y en función de la marca y de la calidad del producto, el precio puede llegar a ser 5 veces mayor en un caso que en otro...

Palabras clave

- Costos directos e indirectos (fijos y variables)
- Factores restrictivos (horas titular del estudio y/o socios)
- Departamentos generadores de ingresos y departamentos de servicios
- Margen operativo de cada cliente
- Política de fijación de honorarios

1) Metodología

Vamos a encarar el trabajo tomando como ejemplo un estudio contable, que se dedica a la contabilidad y formulación de estados contables, el asesoramiento y la planificación tributaria, los proyectos de inversión, la administración de empresas, la tercerización de servicios, la auditoría, consultoría de gestión, contabilidad gerencial y consultoría en costos, precios de transferencia, estudio de prevención de lavado de activos, etc.

A efectos de la elaboración de este trabajo, que creo con matices es válido para un estudio de abogados, arquitectos, escribanos, etc.- con la necesaria adaptación a cada caso concreto-pues esto apunta a un “traje a medida” y no a un producto estandarizado.

Lo mismo sucede con la comparación con otros estudios contables, que pueden tener características distintas a las que voy a comenzar a explicitar, sin perjuicio que de alguna forma las distintas etapas de las que vamos a hablar de organización del estudio deberían tener características comunes.

Es muy importante a nivel de estudio para mejorar la rentabilidad del estudio y poder brindar mejores servicios, crear “nuevos productos”

Voy a comenzar por pensar en un estudio contable del cual participo.

Organigrama Estudio Contable



B,C,D y E se reparten la atención de acuerdo a pautas de la Dirección con respecto a los distintos clientes del estudio.

De alguna forma los departamentos A a G son los encargados de generar el producido de honorarios del estudio y los departamentos H,I,J y K prestan servicios a uno y/o varios de los departamentos operativos además de a la Dirección General del estudio.

La Dirección y Gerencia General se ocupa de la coordinación y de la gestión comercial del estudio.

Vale la pena mencionar, cuando se comienza a pensar en el tema del Costeo del estudio, que la idea primaria es hacer un cálculo de utilidad primaria para cada uno de los departamentos generadores de ingresos A a G inclusive.

Puede suceder así mismo que los departamentos A, F y G generen actividades y servicios para B,C,D y E, los que habrá que valorar eventualmente mediante algún precio de transferencia interno de un sector al otro.

Cada uno de los sectores de A a G, con el comentario anterior, se evalúa la gestión a través de una planilla de este tipo:

	A	B	C	D	E	F	G
Ingresos							
Costos fijos directos del dpto.							
Costos especiales							
Costos variables							
MOEP							

- **Costos especiales-** es el caso de un contador que se contrata y se dedica especialmente a un cliente de A,B,C,D o E.
- **Costos variables-** son costos, como por ejemplo: premio % que se paga a un colaborador del estudio que recomienda a un cliente del sector.

- **MOEP-** Margen Operativo Específico y Prorrogable de un departamento

Cada dpto. pues, tiene sus propios costos fijos directos o específicos y además sobre los cuales se puede actuar en el corto plazo (por ejemplo se excluyen las amortizaciones), en algunos casos tienen algún costo puntual (costos especiales): como la contratación de algún colaborador para trabajar en alguna de las empresas vinculadas al sector y en algunos ocasiones hay costos variables de comisiones por premios en función de los ingresos. Después que llegamos al MOEP de todos los departamentos productivos, concluimos a modo de ejemplo en esta situación:

	A	B	C	D	E	F	G	Sumatoria
Ventas	300	200	400	300	300	500	100	2100
CV	-	30	-	-	-	-	50	80
Costos fijos directos	200	50	250	220	80	270	60	1230
MOEP	100	120	150	80	220	130	-10	790



Restamos el resto de los Costos fijos que son los casos de los dptos.: H,I,J, K que prestan servicios destinados a la empresa, más costos fijos de A a G, sobre los cuales no se puede actuar en el corto plazo (por ej: amortización)	500
Utilidad	290

Eventualmente algún departamento de servicios ejemplo: H, puede llegar a vender servicios a otros estudios a clientes no habituales, lo que constituye eventualmente un pequeño ingreso marginal para atenuar los costos del dpto. H.

Obviamente para que la utilidad sea positiva, es indispensable que los MOEP A,B,C,D,E F y G sean positivos para que puedan absorber el resto de los costos fijos generales del estudio y llegar a un objetivo de utilidad. Vamos a analizar el departamento G (un par de párrafos más adelante), pues su MOEP primario es negativo.

Podría suceder que el MOEP de algún departamento como A o G en algún momento fuese negativo, pues la facturación del mismo fuese menor a sus costos directos generados. Por poner como ejemplo: habría que entrar a considerar qué hacer para que ese MOEP no fuese negativo, y en tal caso, habría que buscar nuevas vías de ingresos, reestructurar costos y/o evaluar efectivamente los precios internos de transferencia de valor que ese dpto. le presta a otros dptos. del estudio (no generadores de ingresos), como podría ser la auditoría interna de la administración del estudio.

Siguiendo el ejemplo, si el dpto. A igual fuese deficitario, hay que considerar que ese dpto. genera una imagen de calidad y de complementariedad de servicios que lo hacen absolutamente necesario para la mejor gestión de B,C,D y E.

Con esa filosofía, le hemos agregado al dpto. de Auditoría el objetivo de Precios de Transferencia para rentabilizar más su gestión, así como el estudio de Lavado de Activos. De esta forma conseguimos una evaluación a nivel global del estudio y no entramos a la distribución de gastos G,H,I y J entre los dptos. generadores de ingresos, por entender que corresponden a la estructura del estudio en general y no a ningún sector en especial.

Si se restasen los costos de los departamentos H,I,J y K en función de por ejemplo costeo ABC, a los departamentos A-B-C-D-E-F y G ¿podría ser que alguno de ellos fuese deficitario y entonces:

- I) Lo descartaría?
- II) En ese caso, no distribuiría nuevamente los CF generales y quizás descartase otro??
- III) Y qué pasaría con los resultados globales del Estudio?

Es la misma filosofía que he expuesto en trabajos relacionados con el MOEP y el análisis de costos-volumen-utilidad en distintas publicaciones.

En relación al dpto.G cuyo MOEP en principio es negativo, vale la pena plantear que el dpto. de inmobiliaria además de intermediar para generar comisiones por sus ventas presta servicios

a los dptos.. B, C, D y E. Esos servicios consisten en: coordinación de políticas de ventas de los clientes de los citados dptos., coordinación de las ocupaciones de las unidades de los proyectos administrados por el estudio, gestión de calidad para que la entrega sea en las mejores condiciones posibles, etc.

Eso hace que la mitad de los costos fijos de ese dpto. (30), no deban ser adjudicados a la actividad inmobiliaria del dpto. G, sino que correspondería considerarlos como costos fijos adicionales de los dptos.: B, C, D Y E, cuyo MOEP igualmente sigue siendo positivo quedando el MOEP ajustado del dpto. G de esta forma:

MOEP INMOBILIARIA (ajustado)

Ventas	100
CV	50
Costos fijos ajustados	30
MOEP	20

Esto implica de alguna forma, adjudicar costos a los dptos. B, C, D y E que estaban ocultos dentro del dpto. Inmobiliario, pero que correspondían a la realidad económica de los otros dptos. citados.

A mi modo de ver, complementar ABC para la TOMA DE DECISIONES, en este caso no sólo no genera valor, sino que PUEDE CONFUNDIR LA MEJOR TOMA DE DECISIONES.

Con las consideraciones anteriormente citadas, me pareció de mayor importancia el estudio de gestión de costos volcado por cada departamento generador de INGRESOS (A hasta G inclusive), que el estudio de costos de cada cliente en sí mismo.

El tema que queda por evaluar es en cada sector en sí, si cada cliente es rentable. En la realidad se trata de tener un informe mensual de horas asignadas a cada cliente por los distintos sectores que participan en la atención de cada uno y lo hemos tomado simplemente como un dato para la mejor gestión del estudio. La pregunta inmanente que me he planteado muchas veces es cuánto cuesta un cliente nuevo al estudio, en la medida que no cambia la estructura del mismo??

De la misma forma, cuánto cuesta el cliente que se pierde...? En otras palabras, qué costos podría eliminar del estudio por un cliente que se pierde, o qué costos adicionales crea un cliente nuevo...? La misma pregunta uno se la puede hacer en el caso de un hotel, o de una empresa de aviación: cuánto vale el cuarto vacío o el asiento vacío?. En muchos casos la respuesta son precios promocionales, pero a mi juicio eso no sería aplicable a un estudio contable.

Un tema que si es importante, más allá de los tiempos globales de cada cliente, es cuánto tiempo insume cada cliente para los responsables de las distintas áreas, que sí son un factor restrictivo, pues no disponen más de “x” horas para atender y para la propia dirección y gerencia general del estudio.

Este tema me parece sumamente relevante a la hora de pensar el tema de fijación de honorarios, pues 2 clientes que llevan las mismas horas de trabajo a nivel de colaboradores del estudio, que sean empresas similares a nivel de ventas de giro comercial, pueden requerir una atención personalizada del titular y/o socios que genere un plus diferencial.

Obviamente estamos hablando de realidades iguales y de servicios similares ejemplo: contabilidad y liquidación de impuestos. Si uno de los clientes requiere además un estudio de planificación, de estudio de costos y rentabilidad, de apoyo en la toma de decisiones empresariales; hablaríamos de situaciones no comparables en relación al párrafo anterior.

Es muy importante a nivel de estudio para mejorar la rentabilidad del estudio y poder brindar mejores servicios, crear “nuevos productos” como pudiesen haberlo sido: proyectos de inversión, precios de transferencia, Vivienda Social, políticas preventivas para el lavado de activos; de forma de aprovechar mejor la estructura general del estudio respondiendo a las necesidades y desafíos que se presentan constantemente en el mercado.

2) Gestión de Precios

Hace 40 años cuando el autor era estudiante de costos, se planteaba cual era el margen adecuado de utilidad para cargarle a los costos, con el objetivo de llegar a la fijación de precios. Cuando visito alguna empresa inclusive me preguntan: ¿si un producto tiene \$100 de costo (sea de compra o de producción), a cuánto habría que vender?

Uno es consciente al día de hoy que los precios los fija el mercado y que la gestión de costos es un dato para poder evaluar la rentabilidad de cada producto, servicio o cliente. Se ven

empresas que se dedican, ejemplo: a la venta de pantalones de jeans y en función de la marca y de la calidad del producto, el precio puede llegar a ser 5 veces mayor en un caso que en otro...

A nivel de estudios contables la gestión de Auditoría de alguna forma es una especie de *commodities*, y vale aproximadamente “tanto por hora”, sea referido a un auditor senior, semi senior, junior o a un colaborador, etc; más allá del alcance y profundidad de la auditoría que se plantee y de las responsabilidades que implique implementar las mismas.

Si nos presentáramos a una licitación, es bastante previsible cuánto van a cobrar las grandes firmas auditoras para participar de la misma. La dispersión de precios se da cuando actúan otros colegas que tratan de penetrar el mercado con su política personal, lo que los hace colocarse en una situación más competitiva. Siguiendo con ese sector en específico, dependerá del volumen de capacidad operativa que pueda tener el dpto.. Uno puede practicar políticas en materia de precios al alza, cuando queda poca capacidad de atención a los clientes y de acuerdo a los trabajos a efectuar que requieran un nuevo escalón de costos fijos del sector.

En otros servicios del estudio contable de liquidación impositiva, es importante cuando uno puede brindar un servicio de asesoramiento tributario integral, a efectos de evaluar cuál es la mejor forma de encarar la figura jurídica y/o la realidad de la instrumentación de operaciones de la empresa. Si además de ello, le podemos dar asesoramiento económico, financiero presupuestal, de gestión, de alguna forma generamos una cadena de valor que puede influir en un honorario más adecuado y que el cliente lo perciba como un valor agregado que se le brinde. Obviamente en esto no hay reglas generales.

Un colega que recién inicia sus actividades o estudios en situaciones de recesión económica del país, deben adaptar sus precios a ser más bajos, para generar clientes y poder llegar a objetivos de rentabilidad adecuados a ese tipo de circunstancias.

De alguna forma lo que estoy diciendo es que hay que ver caso a caso las necesidades del cliente, qué servicios le podemos ofrecer y qué percepción tiene de valor del mismo, sea de los servicios en sí como de la imagen del estudio.

Vale la pena plantear que la gestión comercial en un estudio contable no es salir a publicitar los productos que se ofrecen vía TV, radio o prensa; ni mandar mails a una base de datos, sino darse a conocer a través de la trayectoria, de artículos publicados, conferencias, etc. De alguna

forma para la proyección de los estudios contables, las recomendaciones que uno pudiese haber recogido por trabajos anteriores, posibilita la generación de clientes y el fortalecimiento de la actividad.

En cuanto al tema publicitario- que no es el objetivo de este trabajo- debe tomar en cuenta normas de ética que puedan regir en cada caso, para no infligir las mismas. A título de ejemplo: en Uruguay se estaría infligiendo las normas de ética, si se mandara un mail ofreciendo la prestación de servicios contables genéricos a empresas que ya tienen su contador.

En mi percepción de la gestión, me inclino por hacer la gestión del MOEP por sectores (como lo propongo en el trabajo) más que para cada cliente en particular, salvo que tuviese una trascendencia tan grande en la estructura del estudio que justificase hacerlo.

Periódicamente hay que efectuar una revisión de la política de honorarios, más allá de fijarse un sistema de actualización automática cada 6 meses de las mismas, pues no es nada cómodo para ninguna de las partes (estudios y clientes), tener que estar hablando periódicamente de la cuantía de los honorarios.

A mi modo de ver, el objetivo de la gestión es llegar a una utilidad razonable, brindando un servicio del cual los clientes y uno mismo podamos estar satisfechos. Sin perjuicio de lo antedicho, siempre podemos mejorar brindando mejores servicios a los clientes, más allá que la realidad de las normas contables y tributarias nos lleven a dedicarles cada vez más tiempo a nuestros clientes, para cumplir con requisitos técnicos legales, que muchas veces no son trasladables a precios, sin peligro del deterioro de la relación con el cliente.

3) Resultados y Conclusiones

Del análisis de la realidad y de la actuación de distintos estudios profesionales del mercado uruguayo, propusimos llegar a una conclusión la cuál sería a nuestro juicio una política adecuada de asignación y gestión de costos. Para ello, tendremos que tener claro que el valor de los honorarios (precio de venta) no es costo más un margen de utilidad, sino que es el valor agregado que puede llegar a percibir el cliente por tareas similares y/o el precio que el mercado entienda conveniente. Vamos a tener que evaluar que costos fijos son directos a determinados clientes, qué costos pueden ser variables, cuál es el margen operativo de cada cliente y/o sector del estudio, para que, deducidos los costos fijos indirectos lleguemos a un resultado del período considerado.

No hay una varita mágica de cómo actuar y el objetivo de este trabajo sería estar satisfechos si a través del mismo, conseguimos generar nuevos puntos de vista en relación a un tema del cual prácticamente no se ha escrito, hasta el presente.

Referencias Bibliográficas:

- Profesor Alfredo Kaplan (2003)-Trabajo de MOEP y PEEP presentado en IIC Pta. del Este.
- Profesor Alfredo Kaplan (2014)-Trabajo Gestión de Costos y Precios en un estudio contable- VII DE CONGRESO DE COSTOS (AURCO)-MONTEVIDEO URUGUAY
- Amaro Yardin (2013): “Costos y Gestión-una mirada panorámica sobre el tema en Latinoamérica y España”, Bs. As. Argentina: Editorial Osmar D. Buyatti
- Juan Carlos Vazquez (1992): “Costos”, Bs. As. Argentina: Editorial Aguilar (2da. Edición).