

Kaplan, A. (2015). Filosofía de la determinación de costos y la fijación de precios en un estudio profesional. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 67, 45-54.

Filosofía de la determinación de costos y la fijación de precios en un estudio profesional

Cr. Alfredo Kaplan

Director Estudio Kaplan

Uruguay

alfredo@estudiokaplan.com

Filosofía de la determinación de costos y la fijación de precios en un estudio profesional

Resumen: *Se plantea ¿cuál es el costo del cliente X o Y? Muchas veces, más allá de las horas de trabajo de los distintos funcionarios en atender al cliente es ¿cómo medir cuáles requieren atención más personalizada con consultas frecuentes?, con respecto a quienes no lo piden. ¿Cómo medir eso así mismo en los honorarios? Por otro lado, la atención que le dispensa al cliente, titular del estudio, lleva a un factor de la teoría de las restricciones más allá del valor asignado a la hora de trabajo. Los precios los fija el mercado y la gestión de costos es un dato para poder evaluar la rentabilidad de cada producto, servicio o cliente. El objetivo es medir la rentabilidad por cliente y/o sector o actividad del estudio, partiendo de la rentabilidad del estudio como un todo. Es muy importante para mejorar la rentabilidad del estudio y poder brindar mejores servicios, crear “nuevos productos”.*

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.*

Costing philosophy and pricing in a professional study

Abstract: *What is the cost of client X or Y? This was the question set out. Many times, beyond working hours of different employees in attending the client, the question is: How to measure who requires more personalized attention, relating to those who are not asking for it, with frequent inquiry? How to do the same with professional fees? On the other hand, the attention dispensed to the client, whose owns the professional study, takes to a factor of the restrictions theory beyond the assigned value to the working hour.*

Prices are fixed by the cost market, and cost management is a piece of information for assessing each product, service or client profitability. The objective is to measure profitability by client and/or sector or study activity, on the basis of profitability of study as a whole. Creating “new products” is very important to improve profitability of the study and provide a better service.

Keywords: *Direct and indirect costs (fixed and variable), limiting factors (titular of study and/ or partners hours), income-generating departments and services departments, operating margin of each client, setting of fees policy.*

Philosophe de l'établissement des coûts et la fixation des prix dans une étude professionnelle

Résumé : *Quel es le coût du client X ou Y ? Est la question posée. Plusieurs fois, au-delà des heures de travail des différents fonctionnaires s'occupant du client la question est : Comment mesurer qui requiert une attention plus personnalisé, au sujet de ces qui ne le demande pas, avec consultations fréquents ? Comment mesurer le même dans les honoraires ? Par ailleurs, l'attention qu'il donne au client, titulaire de l'étude, amène à un facteur de la théorie des restrictions au-delà de la valeur assignée à l'heure travaillé.*

Les prix sont fixés par le marché et la gestion des coûts est une donnée pour l'évaluation de la rentabilité de chaque produit, service ou client. L'objectif est de mesurer la rentabilité pour client et/ou secteur ou activité d'étude, en partant de la rentabilité de l'étude comme un tout. Pour l'amélioration de la rentabilité de l'étude et pour brinder un meilleur service est très importante créer des « produits nouvelles ».

Mots-clés : *Coûts directs et indirects (fixes et variables), facteurs restrictifs (heures titulaire de l'étude et/ou commanditaire), départements génératrices des revenus et départements de services, marge opérationnelle de chaque client, politique de tarification.*

Filosofia da determinação de custos e a fixação de preços em um estudo profissional

Resumo: *Qual é o custo do cliente X ou Y? Muitas vezes, para lá das horas de trabalho dos distintos funcionários em atender ao cliente é como medir quais requerem atenção mais personalizada com consultas frequentes, em relação a quem não a pede. Como medir isso da mesma maneira nos honorários? Por outro lado, a atenção que lhe dispensa ao cliente, titular do estudo, leva a um fator da teoria das restrições para lá do valor designado à hora de trabalho.*

Os preços são fixados pelo mercado e a gestão de custos é um dado para poder avaliar a rentabilidade de cada produto, serviço ou cliente. O objetivo é medir a rentabilidade por cliente e/ou setor ou atividade do estudo, partindo da rentabilidade do estudo como um tudo. Criar “novos produtos” é muito importante para melhorar a rentabilidade do estudo e poder brindar melhores serviços.

Palavras-chave: *Custos diretos e indiretos (fixo e variáveis), fatores restritivos (horas titular do estudo e/ou sócio), departamentos de serviços, margem operativo de cada cliente, política de fixação de honorários.*

Filosofía de la determinación de costos y la fijación de precios en un estudio profesional

Alfredo Kaplan

Primera versión recibida en septiembre de 2015 - Versión final aceptada en septiembre de 2015

I. Metodología

Vamos a encarar el trabajo tomando como ejemplo un estudio contable, que se dedica a la contabilidad y la formulación de estados contables, el asesoramiento y la planificación tributaria, los proyectos de inversión, la administración de empresas, la tercerización de servicios, la auditoría, la consultoría de gestión, la contabilidad gerencial y la consultoría en costos, los precios de transferencia, el 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— ya que 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 y poder brindar mejores servicios, crear “nuevos productos”

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

Figura1. Organigrama Estudio Contable



Fuente: Elaboración propia.

B, C, D y E se reparten la atención de acuerdo a las 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 la Dirección General del estudio.

La Dirección y Gerencia General se ocupan 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 principal 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.

Para 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:

Tabla 1. Planilla para la evaluación de gestión

| | A | B | C | D | E | F | G |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos | | | | | | | |
| Costos fijos directos del departamento | | | | | | | |
| Costos especiales | | | | | | | |
| Costos variables | | | | | | | |
| MOEP | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

- **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 (CV):** 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.

Así, cada departamento tiene sus propios costos fijos directos o específicos y sobre ellos puede actuar en el corto plazo (por ejemplo, se excluyen las amortizaciones). En algunos casos tienen un costo puntual (costos especiales: como la contratación de un colaborador para trabajar en alguna de las empresas vinculadas al sector), y en otras 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 esta situación:

Tabla 2. Ejemplo planilla para la evaluación de gestión

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

Fuente: Elaboración propia.

| | | |
|---|---|-----|
|  | Restamos el resto de los Costos fijos que son los casos de los departamentos: 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, por ejemplo H, puede llegar a vender servicios a otros estudios a clientes no habituales, lo que constituye de forma ocasional un pequeño ingreso marginal para atenuar los costos del departamento 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), dado que su MOEP primario es negativo.

Podría suceder que el MOEP de algún departamento como A o G, en algún momento, fuese negativo, ya que la facturación del mismo es menor a sus costos directos generados. Por poner como un 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 departamento le presta a otros departamentos del estudio (no generadores de ingresos), como podría ser la auditoría interna de la administración del estudio.

Siguiendo el ejemplo, si el departamento A igual fuese deficitario, hay que considerar que el mismo 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 departamento 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 departamentos 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 Costos Fijos 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 departamento G, cuyo MOEP en principio es negativo, vale la pena plantear que el departamento de inmobiliaria, además de intermediar para generar comisiones por sus ventas, presta servicios a los departamentos B, C, D y E. Esos servicios consisten en: coordinación de políticas de ventas de los clientes de los citados departamentos; coordinación de las ocupaciones de las unidades de los proyectos administrados por el estudio; y 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 departamento (30), no deban ser adjudicados a la actividad inmobiliaria del departamento G, sino que correspondería considerarlos como costos fijos adicionales de los departamentos B, C, D y E, cuyo MOEP igualmente sigue siendo positivo, quedando el MOEP ajustado del departamento G de esta forma:

Tabla 3. MOEP inmobiliaria (ajustado)

| | |
|------------------------|-----|
| Ventas | 100 |
| CV | 50 |
| Costos fijos ajustados | 30 |
| MOEP | 20 |

Fuente: Elaboración propia.

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

A mi modo de ver, complementar ABC para la *toma de decisiones*, en este caso no solo no genera valor, sino que *puede confundir la mejor toma de decisiones*.

Con las consideraciones anteriormente mencionadas, 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 se 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 sí 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, ya que 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 la fijación de honorarios, dado que dos clientes que llevan las mismas horas de trabajo a nivel de colaboradores del estudio, que sean empresas similares respecto a las 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, por ejemplo la contabilidad y liquidación de impuestos. Si uno de los clientes requiere, además, un estudio de planificación, uno 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 y poder brindar mejores servicios, el crear “nuevos productos” como pudiesen haberlo sido: proyectos de inversión, precios de transferencia, vivienda social, políticas preventivas para el lavado de activos; de forma que se pueda aprovechar mejor la estructura general del estudio, respondiendo a las necesidades y desafíos que se presentan constantemente en el mercado.

II. Gestión de Precios

Hace 40 años, cuando el autor era estudiante de costos, se planteaba cuál 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, por 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 cinco 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 la misma.

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 ubicarse en una situación más competitiva. Siguiendo con ese sector en específico, dependerá del volumen de capacidad operativa que pueda tener el departamento. Uno puede practicar políticas en materia de precios al alza, cuando queda poca capacidad de atención a los clientes y de acuerdo con 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. Se debe aclarar que en esto no hay reglas generales.

Un colega que recién inicia sus actividades o estudios en situaciones de recesión económica del país, debe 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 y conferencias, entre otros. Así, 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 seis meses de las mismas, ya que 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 se puede mejorar brindando mejores servicios a los clientes, más allá de la realidad de las normas contables y tributarias, que nos lleven a dedicarles cada vez más tiempo, para cumplir con requisitos técnicos legales, que muchas veces no son trasladables a precios, sin peligro del deterioro de la relación con el cliente.

III. 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 cual sería a nuestro juicio una política adecuada de asignación y gestión de costos. Para ello, se debe 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 qué 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 con un tema del cual prácticamente no se ha escrito, hasta el presente.

Referencias Bibliográficas

Kaplan, A. (2003). *Trabajo de MOEP y PEEP presentado en IIC Pta. del Este.*

Kaplan, A. (2014). *Trabajo Gestión de Costos y Precios en un estudio contable- VII de Congreso de Costos (AURCO).* Montevideo, Uruguay

Yardín, A. (2013). *Costos y Gestión: una mirada panorámica sobre el tema en Latinoamérica y España.* Bs. As. Argentina: Editorial Osmar D. Buyatti.

Vázquez, J. C. (1992). *Costos.* Bs. As. Argentina: Editorial Aguilar.