

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Implementación de Centros de Costo por actividad
en la empresa Soporte de Marca, S. A., para determinar
la rentabilidad de Servicios Promocionales**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Leonel Estuardo Figueroa Solares

Guatemala, agosto 2013

**Implementación de Centros de Costo por actividad
en la empresa Soporte de Marca, S. A., para determinar
la rentabilidad de Servicios Promocionales**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Leonel Estuardo Figueroa Solares

Licda. Olimpia Georgina Pineda Molina - **Asesora** -

Licda. Dalila Rosas Morales de Cuevas - **Revisora** –

Guatemala, agosto 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida - PED -**

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Examinador

Lic. Luis Alberto Gómez Ramírez

Examinador

Lic. Oscar Estuardo Navas

Examinador

Licda. Olimpia Georgina Pineda Molina

Asesora

Licda. Dalila Rosas Morales de Cuevas

Revisora

Teléfonos 2434-3219
Telefax 2436-0362
Campus Naranjo,
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00071.2013-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 19 DE JULIO DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Olimpia Georgina Pineda Molina tutora y la Licenciada Dalila Rosas Morales revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “IMPLEMENTACIÓN DE CENTROS DE COSTO POR ACTIVIDAD EN LA EMPRESA SOPORTE DE MARCA, S. A., PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD DE SERVICIOS PROMOCIONALES”, presentado por el estudiante Leonel Estuardo Figueroa Solares y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00688 de fecha 06 de Junio del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

OLIMPIA GEORGINA PINEDA MOLINA
Contadora Pública y Auditora
E-Mail: olimpiageorgina@yahoo.com

Guatemala,
23 de marzo de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

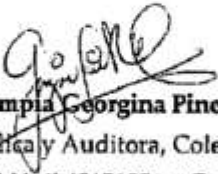
Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Practica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **"Implementación de Centros de Costo por actividad en la empresa Soporte de Marca, S.A., para determinar la rentabilidad de Servicios Promocionales"**, realizado por el señor **Leonel Estuardo Figueroa Solares**, Carné No. 1224969, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Publica y Auditoria; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que aplica los requisitos suficientes para ser sometido al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 85 puntos.

Por lo anterior, agradeceré sus consideraciones respectivas y cabe mencionar que cualquier aclaración adicional estoy a sus órdenes.

Atentamente,


Licda. Olimpia Georgina Pineda Molina
Contadora Pública y Auditora, Colegiada No. 1,127
Teléfonos: Móvil 40151951 y Casa 24602319

Dalila Rosas Morales de Cuevas
Licda. en Pedagogía y Admón. Educativa
Col. 15874

Guatemala, 29 de abril de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema: **Implementación de Centros de Costo por actividad en la empresa Soporte de Marca, S. A., para determinar la rentabilidad de Servicios Promocionales** realizado por: Leonel Estuardo Figueroa Solares, Carné No. 1224969 estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP) por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes atentamente,


Licda. Dalila Rosas Morales de Cuevas



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 135.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante FIGUEROA SOLARES, LEONEL ESTUARDO con número de carné 1224969 aprobó con 81 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los seis días del mes de junio del año dos mil trece.-----
Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los dos días del mes de agosto del año dos mil trece.-----

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Marina Fuentes
cc.Archivo.

Agradecimiento

- A Dios: Por guiar y bendecir mi vida permitiéndome concluir una etapa mas en el camino que me ha trazado.
- A mis padres: A ti madre por tu apoyo en mi educación, por tus sacrificios y cariño que me han permitido lograr esta meta. A ti padre, por ser un ejemplo de profesional y de dedicación, por tus consejos y apoyo.
- A mi esposa: Patricia, por tu apoyo, ejemplo, cariño y amor, eres el motor de mi perseverancia sin los cuales este logro no hubiera sido posible y que dedico con todo mi amor.
- A mis hijos: Javier Eduardo y José Antonio por ser la inspiración que me motiva cada día a ser un mejor padre para ellos y me hacen querer ser un mejor hombre en su vida.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1 Aspectos Generales	
1.1 Antecedentes	1
Visión	2
Misión	2
Organigrama	3
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Justificación	8
1.4 Preguntas de investigación	8
1.5 Objetivos	9
1.5.1 Objetivo general	9
1.5.2 Objetivos específicos	9
1.6 Alcances y límites	9
1.7 Marco teórico	10
Capítulo 2	
2 Metodología aplicada en la Investigación	
2.1 Tipo de investigación	17
2.2 Sujetos de la investigación	17
2.3 Instrumentos	17
2.4 Diseño de la Investigación	19
2.5 Aporte Esperado	21
Capítulo 3	
3 Resultados y Análisis de la investigación	
3.1 Presentación de los Resultados y Análisis de la Investigación	22
Matriz FODA	25
3.2 Estados Financieros Comparativos del año 2010 y 2011	27

3.3	Análisis de las Razones Financieras 2010 y 2011	29
3.4	Revisión de las Declaraciones de Impuestos presentados ante la Administración Tributaria, en los años 2010, 2011 por concepto de IVA, ISR e ISO	33
3.5	Procedimiento y costeo de las actividades promocionales	34
3.6	Análisis del costo de las actividades promocionales 2010 y 2011	37

Capítulo 4

4	Propuesta de solución o mejora	
4.1	Planteamiento de la Propuesta	54
4.2	Avance de Implementación	72
	Cronograma de Trabajo	77
	Conclusiones	78
	Recomendaciones	79
	Referencias Bibliográficas	80
	Anexos	81

Índice de cuadros

1	Análisis comparativo Estado de Resultados 2010 2011	27
2	Análisis comparativo Balance General 2010 2011	27
3	Cotización General de Servicios Actual	35
4	Cotización General de Suministros Actual	35
5	Cotización General de Programa Contable	60
6	Nomenclatura Contable Propuesta	63
7	Estado de Resultados Analítico por Centro de Costos	65
8	Propuesta Costeo General de Servicios Promocionales	70
9	Propuesta Cotización General de Servicios Promocionales	71

Índice de Anexos

1	Proceso para Cotización y Registro de Actividades Promocionales	74
2	Cuestionario general de control interno	82

Resumen

La Práctica Empresarial Dirigida -PED- se realizó de acuerdo a lineamientos de la metodología proporcionada por la Universidad Panamericana, a través del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- con el propósito de efectuar la implementación de un adecuado sistema de costeo de las actividades promocionales por medio de bases técnicas y confiables para la empresa Soporte de Marca, S. A.

La información recopilada con los cuestionarios de control interno, entrevistas y documentación proporcionada por las áreas operativas; gerencia de ventas, gerencias administrativa y personal contable, sirvieron de base para ampliar el conocimiento sobre el proceso y las responsabilidades de cada una de las que intervienen en el proceso de determinación y registro de los costos y gastos asociados a las actividades promocionales que se prestan.

Por medio de la revisión de documentación, se logró establecer que los registros contables se elaboran en forma manual originando con ello una pérdida valiosa de información, ya que no se cuenta con procedimientos adecuados para la identificación de los mismos.

Con el conocimiento obtenido e información proporcionada, se determinaron soluciones viables y factibles, de tal forma que al concluir el presente trabajo se logró demostrar a través de la adecuada distribución de los costos indirectos, que se pueden mejorar varias áreas operativas de la empresa, entre las que destacan: un mejor costeo de las actividades promocionales hacia los clientes; mejorar el tiempo de registro de las operaciones contables, mejorar la rentabilidad en un 15% más de lo que actualmente se cotiza. Al considerar en los precios de venta de los servicios los costos indirectos, se pueden obtener mejores reportes financieros al generar información de las actividades por centros de costos, pudiendo evaluar mejor la rentabilidad de cada una.

La propuesta planteada a las personas que están al mando de la entidad, concedieron su aprobación, considerando que con ello, se corregirán las deficiencias identificadas en las diferentes actividades que realiza.

La viabilidad del proyecto no resulta onerosa para la empresa ya que la inversión es lo suficientemente accesible y el tiempo para emplear en la implementación es sumamente corto.

Introducción

El contenido de este informe pretende ser una guía ordenada de lineamientos, con el propósito de colaborar en beneficio de los objetivos identificados en la empresa Soporte de Marca, S. A., eliminando y/o disminuyendo las debilidades de los registros contables e identificación adecuadamente de la rentabilidad del negocio, a través de una evaluación del diseño e implementación de un sistema de costeo, el cual proporcionará soluciones viables para su implementación; controles que optimicen el desarrollo del proceso operativo utilizado actualmente, mediante su correcta ejecución.

El tipo de estudio utilizado, es la investigación descriptiva, debido a que éste es el tipo de estudio que se adapta a la implementación del procedimiento de costeo de las actividades promocionales; y en el cual se podrá evaluar técnicamente la rentabilidad que generan dichas actividades actualmente.

En el capítulo 1, se describen los antecedentes del surgimiento de la empresa Soporte de Marca, S. A., los diferentes servicios con los que cuenta, su visión, misión, estructura y reglamentación legal a la que se acoge. Se determinan los problemas existentes en la correcta determinación de las cotizaciones de servicios a los clientes, la justificación y se establecen los objetivos generales y específicos, alcances, límites y el marco teórico.

La metodología aplicada, los sujetos de la investigación e instrumentos utilizados en la adquisición de información, los procedimientos llevados a cabo en el transcurso de la investigación y los aportes, se dan a conocer en el capítulo 2.

El capítulo 3, contiene los resultados obtenidos en la evaluación de los procedimientos y controles utilizados para la elaboración actual de las cotizaciones a los clientes así como las deficiencias en determinación de los costos y gastos asociados a las actividades. Se muestra el análisis financiero comparando dos períodos anuales para un mejor entendimiento, así como sus respectivas evaluaciones de las razones financieras más importantes.

En el capítulo 4, se propone la implementación de un sistema contable computarizado que permite optimizar la información contable que se genera derivada de los gastos asociados a las actividades promocionales, así como un cambio estructural de la nomenclatura contable y una reestructuración del costeo y presentación de las cotizaciones a los clientes.

Se enumeran las conclusiones del trabajo que detallan en forma general la situación actual del procedimiento de cotización de las actividades promocionales y la mejora que se puede obtener de la implementación de un procedimiento de costeo adecuado, para alcanzar la rentabilidad de los servicios que se prestan a los clientes. Implementación de un sistema contable que permita separar los costos por actividad, a través de un centro de costos, con lo que ayudará a un mejor análisis de las actividades promocionales.

Finalmente, se citan las referencias bibliográficas utilizadas y consultadas en el desarrollo del trabajo y los anexos correspondientes para respaldar los argumentos de la propuesta, para la solución de la problemática encontrada.

Capítulo 1

1 Aspectos Generales

1.1. Antecedentes

Soporte de Marca, Sociedad Anónima, se constituyó el 7 de abril del año 2000, iniciando operaciones en junio del mismo año. Su concepción fue idea de dos socias, quienes cuentan con estudios y experiencia en el campo de la mercadotecnia. Desde sus inicios, la empresa está dedicada a la administración del personal de merchandising bajo el concepto de outsourcing (subcontratación), con el objetivo de separar de las atribuciones del departamento de Mercadeo, la administración del personal de colocación de grandes empresas. Sin embargo, era sumamente importante que la empresa que tomara esta responsabilidad contara con experiencia en el manejo de este tipo de personal y conociera el mercado donde se desenvuelven los productos de dichas empresas y pudiera implementar eficazmente las estrategias de mercadeo.

Al inicio Soporte de Marca, S.A., contó con un número de 52 colocadores de su principal y primer cliente, distribuidos de la siguiente manera en todo el territorio de Guatemala: ciudad capital específicamente cubriendo supermercados 32. En el interior del país la atención a los clientes se distribuía en 85% a mayoristas y un 15% a autoservicios, que incluye la cadena de tiendas más grande del país en aquel entonces, entre otros independientes. Por consiguiente el sector departamental estaba dividido en: Sur Occidente 8, Nor Oriente 7 y Sur Oriente 5.

Para que una empresa como Soporte de Marca, S.A., pueda llevar a cabo el objetivo mercadológico de cada una de las empresas a las que les presta servicio, es necesario contar con capacitación de parte del cliente sobre la descripción de sus productos, información clara y precisa de los objetivos, asimismo de ventas y que se trabaje bajo un ambiente de confianza mutua. Es por esta misma razón que empresas de esta naturaleza no deben de trabajar con dos clientes que compitan en la misma categoría de productos, ya que se debe llegar a tener identificación con las marcas para realizar un buen trabajo.

Es importante mencionar, como parte del entorno en que se desarrolla este negocio que la mayor parte de personas que aplican para estos puestos de colocadores, impulsadoras y degustadoras no han concluido una carrera a nivel diversificado, muchas no logran concluir los estudios de tercer curso básico y, a esto hay que agregar que gran parte de las mujeres que se desenvuelven en este campo son madres solteras. Esto ha conllevado a la empresa en invertir en capacitación y supervisión que en un momento dado incrementan el costo de la operación.

Sus principales clientes ubican sus plantas de producción y oficinas principales en la ciudad capital. La empresa Soporte de Marca, S.A., se encuentra ubicada en la ciudad capital de Guatemala en 2da. Calle "A" 36-80 zona 11, Colonia Utatlán II. Actualmente no cuenta con sucursales en el interior ni en la zona central.

Sus socias fundadoras, desde el inicio de las operaciones y en la actualidad son las personas que están a la cabeza de la empresa, ocupando la Gerencia de Ventas y Gerencia Administrativa, respectivamente.

Visión

La visión de negocio de Soporte de Marca, S. A., es "Llegar a ser una empresa innovadora en la prestación de servicios de Merchandising en Guatemala".

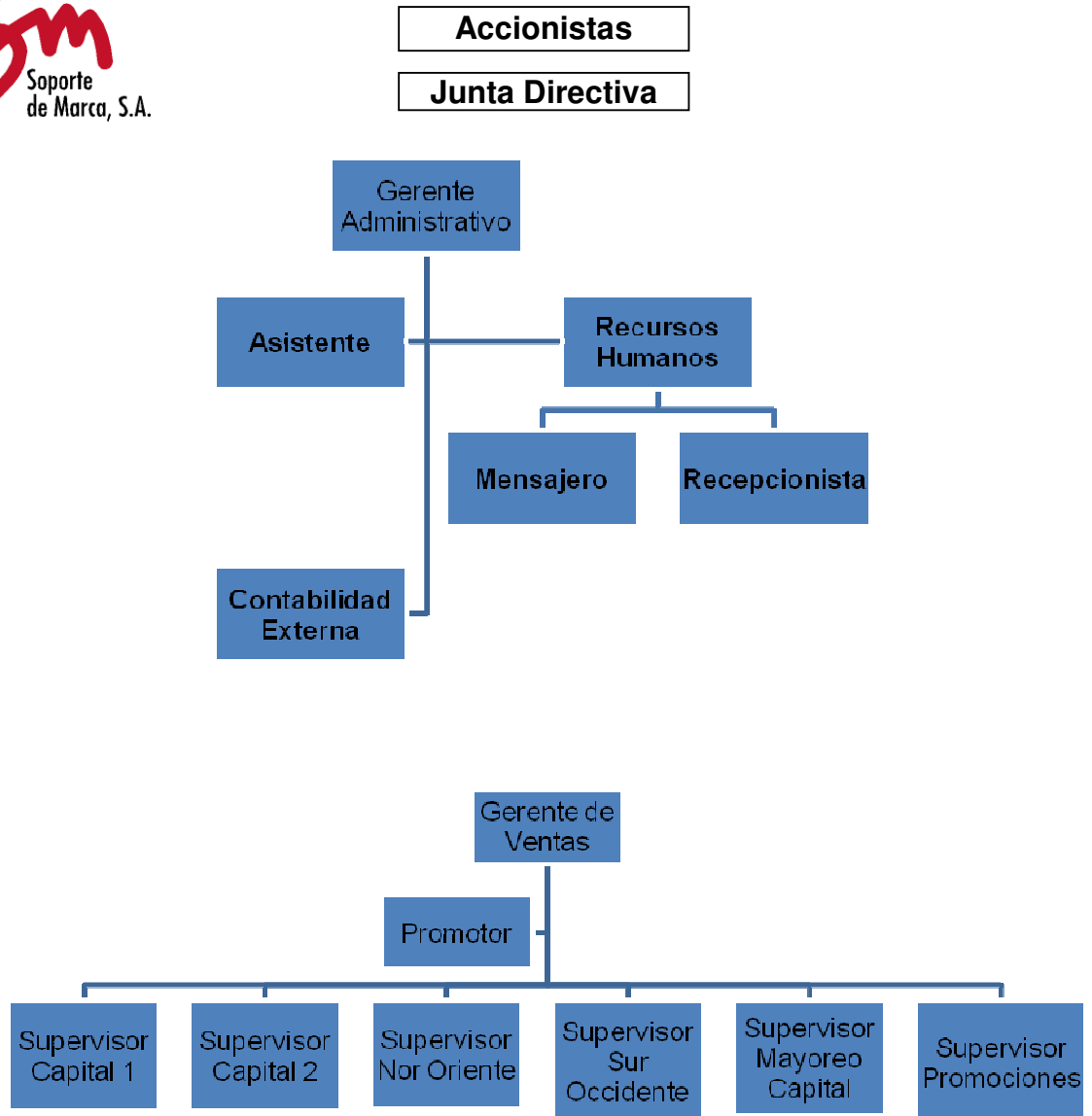
Misión

"Convertirse en aliado estratégico de sus clientes a través del involucramiento de sus objetivos y metas trazadas".

A continuación se presenta a través de un Organigrama, la estructura de la empresa Soporte de Marca, S.A.



Organigrama



Fuente: proporcionada por Gerencia de Ventas

En ambas áreas cuentan con un equipo de trabajo que les reportan directamente entre ellos: supervisores, colocadores, impulsadoras, degustadoras, promotores, chóferes, en el caso de la Gerencia de Ventas, quienes se reúnen regularmente cada quince días para

el análisis de problemas o situaciones especiales de los clientes que deban resolverse o tratar.

En cuanto a la Gerencia Administrativa, el equipo que le reporta directamente es el área de contabilidad, mensajería y apoyo administrativo. Para ambas áreas se cuenta con el apoyo de Recursos Humanos. La retroalimentación en esta área es más constante, pues se tiene la posibilidad de que todo el personal a cargo se encuentra físicamente en las oficinas, excepto por área contable que presta sus servicios en forma externa. Soporte de Marca, luego de más de doce años en el mercado laboral se ha constituido en un aliado importante para sus clientes con quien ha establecido una alianza estratégica, en donde a través de un servicio personalizado y atención oportuna para resolver los problemas inmediatos de sus clientes, se diferencia de las demás empresas que prestan este tipo de servicios.

Su principal fuente de negocios proviene del segmento de outsourcing de merchandising de personal a través del manejo de planillas, así como, de personal temporal para actividades de corto plazo en puntos de venta o en eventos específicos, atendiendo todo el territorio guatemalteco.

A partir del año 2009 se innova el servicio de unidades móviles para diversas actividades como: apoyo promocional para el impulso de determinados productos o actividades, así como la distribución en puntos de ventas de productos de los clientes. Por las características del negocio NO aplica sistema de inventarios por ser empresa de servicios, según lo indica en el RTU de la empresa.

La organización se encuentra registrada ante las siguientes dependencias

- Registro Mercantil como sociedad anónima, con Patente de Sociedad y Patente de Empresa
- Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) bajo el régimen Optativo y del IVA, bajo el Número de Identificación Tributaria 2433804-4.

- Ministerio de Trabajo, por medio de la Inspección General de Trabajo actuando como patrono registrado.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social con número patronal 76949
- Instituto de Recreación de Trabajadores, de quien es patrono y le otorga la posibilidad de tramitarle a cada empleado su respectivo carnet.

Las obligaciones según el Código Tributario son las establecidas en el artículo 18 del mismo que la establece como “sujeto pasivo obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea de calidad de contribuyentes o de responsable”. Artículo 23: “Los contribuyentes o responsables, están obligados al pago de tributos y al cumplimiento de los deberes formales impuestos por este Código o por las normas legales especiales; asimismo, al pago de intereses y sanciones pecuniarias en su caso.

La empresa ante la SAT está inscrita en el Régimen Optativo del Impuesto Sobre la Renta -ISR- y como contribuyente del Impuesto al Valor Agregado -IVA-. Dentro del régimen actual del ISR está obligada la entidad a contemplar lo estipulado en dicha ley en lo que respecta a la presentación de Declaraciones Trimestrales utilizando el método de Cierres Trimestrales y Declaración Anual. Se encuentra obligado por lo mismo, al pago del Impuesto de Solidaridad en forma de pago trimestral y acreditable al Impuesto Sobre la Renta determinado en forma trimestral y anual. En el tema del Impuesto al Valor Agregado -IVA-, su presentación es mensual, compensando créditos y débitos fiscales. También actúa como agente retenedor del ISR y elabora Facturas Especiales en los casos que lo ameriten, presentando mensualmente dichas declaraciones cuando correspondan.

Como Patrono está sujeto a las leyes del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, debiendo presentar mensualmente la planilla del personal donde se reflejan los descuentos en la parte laboral y el pago de sus cuotas patronales exigidas por ley. Asimismo, sujeto a lo dispuesto por el Ministerio de Trabajo y el respectivo Código de Trabajo, debiendo contemplar lo que ordena la ley en lo que respecta a los contratos de trabajo; cuenta con Reglamento Interno de Trabajo autorizado por la Inspección del

Trabajo y es el que rige las obligaciones y responsabilidades tanto patronal como laboral.

El área contable es atendida por un servicio externo, a quien se le traslada la información mensualmente para el procesamiento de la contabilidad y el cálculo de impuestos.

La empresa está dirigida principalmente en dos áreas soportadas por sus respectivas gerencias: Dirección Administrativa y Dirección Comercial. La Dirección Administrativa cuenta con un asistente, secretaria recepcionista, personal de mensajería y personal de limpieza. En la Dirección Comercial, existe un asistente de Recursos Humanos; se cuenta con seis supervisores, divididos cada uno por cliente y área geográfica, personal operativo dividido en colocadores, impulsores, promotores, edecanes y degustadoras.

A través de la realización de la evaluación integral, se establecieron las áreas críticas de Soporte de Marca, S.A., por lo que de acuerdo a la importancia que tiene para la empresa una correcta determinación de sus precios de venta se estableció que es el área más crítica.

El alcance del diagnóstico integral abarcó los procedimientos administrativos y financieros que impactan en la operación y la falta de un adecuado costeo de las actividades que prestan.

Para la detección de los hallazgos se utilizaron las siguientes técnicas de apoyo a la investigación

- Entrevista con Gerencia de Ventas y Gerencia Administrativa
- Observación directa del área administrativa y financiera
- Cuestionarios sobre los estudios aplicables a la empresa
- Elaboración de FODA

Las respuestas que se obtuvieron por medio de cuestionarios, facilitaron la construcción del análisis FODA, dando como resultado la identificación de las debilidades que afectan la conveniente administración de la organización.

Tomando como base la principal preocupación de la administración de la empresa referente al adecuado costeo, se procedió a identificar las causas y procedimientos actuales.

1.2. Planteamiento del problema

Los ingresos ordinarios de la empresa Soporte de Marca, S.A., se integran principalmente por la facturación de los servicios de Outsourcing de Merchandising y actividades promocionales que realizan a sus clientes. En ella se facturan los sueldos, viáticos, bonificaciones, incentivos así como en algunos casos las prestaciones de ley. A todo esto se le agrega un porcentaje de comisión que en la actualidad no cubre las necesidades operativas de la organización, lo que está ocasionando una erosión de su capital de trabajo y exponiendo a la empresa a pérdidas inminentes que pueden llevarla a una quiebra técnica ante las autoridades fiscales del país.

Al priorizar los aspectos débiles de la empresa, de acuerdo a la importancia que se tienen, para el correcto costeo de las actividades y del porcentaje de utilidad sobre el manejo de planillas de personal, se definieron de la siguiente manera

- Falta de información técnica sobre las actividades que se desarrollan
- Poca confiabilidad de la información generada por medios manuales o estadísticos
- No existe un presupuesto de ingresos y gastos de la organización

La principal deficiencia a resolver es la incertidumbre de si los precios a los clientes sean los correctos. Por lo que al proponer la implementación de procedimientos adecuados de costeo se estarían resolviendo las causas que originan dicho problema.

1.3. Justificación

La correcta fijación de los precios de las actividades es determinante para que cualquier empresa en la actualidad sea rentable, logrando con ello alcanzar sus objetivos y metas que fueron establecidos desde su concepción empresarial.

La obtención de utilidades depende de una buena administración de los precios de los servicios o venden los productos que ofrece una organización. Es ahí donde toda empresa debe fijar sus esfuerzos para alcanzar el nivel óptimo para generación de utilidades, por lo que el establecimiento de controles efectivos en la determinación de estos precios y márgenes de ventas es uno de los aspectos que la administración debe de ubicar como un objetivo primordial durante su gestión.

En relación con el sistema de contabilidad de la empresa, este último debe de garantizar la presentación de la información financiera y contable más adecuada y fidedigna posible, en relación a los gastos y demás variables que deben tomarse en cuenta a la hora de fijación y determinación de precios.

Desde el punto de vista de auditoría, las cifras mostradas en los estados financieros deben ser acordes a la realidad de la empresa para que sean una herramienta a la gerencia como fuente de información.

1.4 Preguntas de Investigación

- ¿Qué bases técnicas se utilizan para el costeo de las actividades de servicios promocionales?
- ¿Qué tipo de información se utiliza para determinar el margen de cada una de las actividades que realiza la empresa?
- ¿Qué criterios se toman en cuenta para la determinación de los costos y gastos indirectos que son aplicables a cada actividad promocional que se cotiza?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Realizar una evaluación enfocada en las diferentes actividades que presta la empresa, lo que permitirá identificar el método más adecuado en la determinación del costo de las diferentes actividades que se desarrollan, que proporcionen información financiera oportuna y confiable a la administración para la determinación correcta de sus precios y márgenes de utilidad.

1.5.2 Objetivos específicos

- Efectuar el mapeo de los procesos involucrados en la prestación de las diferentes actividades que se ofrecen a los clientes.
- Proponer un modelo de presupuesto de ingresos y egresos que servirá de base para conocer las necesidades monetarias de la empresa.
- Ejecutar las pruebas en el sistema contable a fin de determinar la fiabilidad de la información registrada principalmente en el rubro de gastos operativos y administrativos.
- Definir el método de costeo más adecuado, derivado del análisis realizado en los objetivos anteriormente descritos.

1.6 Alcances y límites

Alcances

La práctica se desarrolló en las instalaciones de Soporte de Marca S.A., ubicada en la 2da. Calle "A" 36-80 zona 11, Jardines de Utatlán II, en la ciudad de Guatemala de acuerdo al cronograma de trabajo que se presenta en el presente plan, habiendo contado con el tiempo suficiente para su realización.

Límites

Para llevar a cabo la Práctica Empresarial Dirigida a petición de la empresa, se sustituyen las cifras de los Estados Financieros y no se publica el nombre de ninguno de sus colaboradores o funcionarios, así como de sus clientes dentro del informe u otro documento relacionado. Los períodos evaluados son del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010 y del 2011.

1.7 Marco teórico

1.7.1 Servicio Outsourcing

En el transcurso de los últimos años, el Proceso de Negocios Subcontratados (Business Process Outsourcing, -BPO- por sus siglas en inglés), es uno de los tópicos más utilizados en los negocios a nivel mundial. Thakur (2004), definió el BPO “como la delegación de pertenencias, administración y operación de procesos de negocios hacia terceras personas o proveedores de servicios externos utilizando algunos índices que permitan medir la gestión.” (thakur.itgo.com/ites.html)

En Guatemala esta práctica ha tomado auge en los últimos años, debido a que muchas empresas pertenecientes a diferentes industrias han definido estratégicamente enfocarse en el desarrollo de su negocio principal, delegando para ello mucha de la gestión operativa de sus procesos en terceras personas.

1.7.2 Merchandising

Se entiende por merchandising “toda aquella actividad que estratégicamente se realiza en el punto de venta para mover mercadería y mirar hacia el mundo exterior para comprender al consumidor y brindarle lo que busca, necesita o desea.” (Barrionuevo, 1992:3)

Otros autores como Prieto (2006:38), definen el merchandising desde varios enfoques

Desde el punto de vista macro es la función comercial que tiene por objeto transformar las compras potenciales del consumidor en compras reales en el punto

de venta. Desde el punto de vista micro-productor es el conjunto de actividades publicitarias y promocionales a nivel de punto de oferta del producto con el objeto de llamar la atención del consumidor hacia su producto. Por último desde el punto de vista micro-consumidor es el conjunto de medios para asegurar la rentabilidad óptima del punto de oferta de producto.

Se requiere la participación de personal calificado que labore en los diferentes puntos de venta, quienes pueden tener las funciones de colocadores, impulsadoras y degustadoras, cuya atribución principal es dar a conocer y trasladar al consumidor final de los beneficios de los productos que ellos representan.

Esta gama de actividades que puede desarrollarse a través de este tipo de empresas, requieren de una serie de controles y conocimientos para definir las, manejarlas pero principalmente el adecuado manejo de los costos que requiere prestar este tipo de servicios.

La filosofía de trabajo en una empresa de servicios de BPO se encamina principalmente en dos vertientes, una orientada a alcanzar los objetivos de cada uno de los clientes que se atienden y la otra con un profundo sentido de compromiso en el desarrollo personal y profesional de las personas que forman parte de la empresa. Todo esto se espera que redunde en el beneficio económico de la empresa y que se consiga con la satisfacción de los clientes.

Sin embargo y por ser una labor en donde pareciera que la inversión para montar una empresa de estas características es baja o relativamente con poca inversión en infraestructura ha originado que los márgenes de utilidad sean bastantes bajos poniendo en riesgo la estabilidad económica de las mismas empresas haciendo del mercado de oferta laboral muy competitivo y hasta en cierto modo desleal.

Algunas empresas buscan en el outsourcing únicamente el medio por el cual el personal se convierta en un gasto en vez de una carga hablando meramente en términos financieros, ya que perteneciendo el personal a las planillas propias de cada

empresa, ellos son quienes llevan la carga laboral (pasivos laborales) de los mismos, mientras que subcontratando los servicios, esa carga laboral se traslada a la empresa contratada y el cliente recibe su factura mensual por estos servicios, lo que le genera un crédito fiscal, aún cuando paguen una comisión por el servicio que reciben.

1.7.3 Costo

Tomando en cuenta todas estas variables se observa que la determinación correcta del costo de los servicios que se prestan puede resultar incorrecta si no se toman en cuenta dichas variables. Según la definición de Tafur y Osorio (2006:17), el costeo es “un sistema de información que establece el procedimiento administrativo y contable para identificar los datos que permiten determinar el costo de actividades, procesos, productos o servicios.”

Partiendo de esta definición se puede llegar a la conclusión de que es importante para la determinación correcta, considerando todos los aspectos de la empresa, de los costos que influyen en los servicios que se prestan en las diferentes actividades.

Para este propósito se establece que existen diferentes formas de costeo de actividades de servicios entre una de las más novedosas está el costeo ABC. Toro (2007: 43) menciona acerca de esto

Es una metodología relativamente nueva que surge a principios de la década de los 90' y consiste fundamentalmente en asignar costos a los insumos necesarios para ejecutar las diversas actividades de un proceso productivo, identificadas como las relevantes para obtener un determinado objeto de costo, calculando el costo de éstos mediante mecanismos de absorción del costo de las actividades. Una actividad es un trabajo que consume recursos de una organización; y es generalmente una parte integrante de un proceso compuesto de varias tareas cumpliendo unos objetivos; las actividades se expresan mediante verbos o expresiones que significan acción. ABC es llamado así por sus siglas en inglés Activity Based Costing y ha sido ampliamente divulgada, reemplazando otros métodos tradicionales empleados en otros sectores.

Es responsabilidad de la gerencia respectiva de cada empresa la correcta determinación de los costos de las actividades para que todas las cargas operativas, administrativas y financieras sean correctamente cargadas al precio final que se le ofrece al cliente, ya que de lo contrario se puede estar ocultando pérdidas que erosionan las supuestas utilidades que se esperan obtener de los servicios que se prestan.

Según se desprende de la Norma Internacional de Contabilidad No. 2 (NIC 2) el costo de las existencias para un prestador de servicios se compone fundamentalmente de mano de obra y otros costos de personal directamente involucrados en la prestación del servicio, incluyendo personal de supervisión y otros costes indirectos distribuibles. La mano de obra y los demás costes relacionados con las ventas, así como el personal de administración general, no se incluyen en el coste de las existencias, siendo reconocidos como gastos del ejercicio en el que se hayan incurrido.

1.7.4 Centros de Costos

Una forma que tienen las empresas con cierto tamaño de asignar los costos indirectos suele ser a través de centros de costo. Las empresas suelen dividir su proceso productivo en distintos departamentos o centros de costo, tomando como referencia el tipo de trabajo que se realiza. De esta forma, los procesos uniformes se agrupan, a la vez que se mantienen separados de los otros procesos. El centro de costo es una entidad a la que se asignan determinados gastos cuya gestión depende directamente de su responsable, de modo que se puede calcular el costo de funcionamiento del citado centro durante un determinado período escogido como base de referencia. La división por tanto de los costos indirectos a través de centros de costo permite un mejor control de los diferentes gastos en los que se incurre un proceso productivo, proporcionando más información a la dirección en la toma de sus decisiones.

Los Centros de Costos por otro lado sirven a la administración para tener un mejor control presupuestario, al poder medir a cada departamento o línea de negocio, poder

obtener un estado de resultados por centro de negocios y medir en forma aislada cada unidad de negocio.

De acuerdo al principio básico de la Normas Internacionales de Información Financieras No. 8 (NIIF 8) Segmentos de Operación “una entidad revelará información que permita que los usuarios de sus estados financieros evalúen la naturaleza y los efectos financieros de las actividades de negocio que desarrolla y los entornos económicos en los que opera”.

Las actividades promocionales que desarrolla la empresa Soporte de Marca, S.A., es un segmento del negocio que aporta un monto importante en la rentabilidad del negocio. Entiéndase como segmento de negocio de acuerdo a la NIIF 8, a: “aquella actividad de negocio de la que pueda obtener ingresos de las actividades ordinarias e incurrir en gastos (incluidos los ingresos las actividades ordinarias y los gastos por transacciones con otros componentes de la misma entidad)”.

1.7.5 Nomenclatura Contable

Teniendo la base de la Normas Internacionales de Contabilidad No. 1 (NIC 1), para aplicar la NIIF, la empresa puede elaborar sus estados financieros, pero para ello deberá de contar con una herramienta interna para poder llevar a la práctica los lineamientos de estas normas. Para esto se necesita contar con una nomenclatura contable, que esté acorde a la actividad económica actual de la empresa.

Como cita Cifuentes Velásquez (2002: 9) en la Tesis: Manual de procedimientos Contables para Empresas Comercializadoras de Lubricantes, la Nomenclatura Contable consiste en: una lista de cuentas ordenadas conforme al balance general y al estado de resultados. El sistema de codificación decimal es la base de identificación.

Nomenclatura de cuentas, catálogo, lista de cuentas, Oficina Profesional Contable OPC, Indica que la nomenclatura contable, es la columna vertebral de todo sistema

contable, no importa el tamaño del mismo o el volumen de información que se maneja. Es importante decir que de la adecuada clasificación de cuentas, dependerá el manejo y facilidad de dicho catálogo así como la elaboración de los reportes financieros a emitir o cualquier otro tipo de reporte, que no precisamente debe de ser financiero. (González B., 2010)

1.7.6 Control Interno

Control interno, es una expresión que es utilizada con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define el Control Interno así

El control interno comprende el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección. [IMCP, 1982]

1.7.7 Sistema Contable

Sistema de contabilidad es una estructura organizada mediante la cual se recogen las informaciones de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros entre otros y que presentados a la gerencia le permitirán a la misma tomar decisiones financieras.

Un sistema de contabilidad no es más que normas, pautas y procedimientos, para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, por

medio de la organización, clasificación y cuantificación de las informaciones administrativas y financieras que sea suministrada.

Para que un sistema de contabilidad funcione eficientemente es preciso que su estructura-configuración cumpla con los objetivos trazados. Esta red de procedimientos debe estar tan íntimamente ligada que integre de tal manera el esquema general de la empresa que pueda ser posible realizar cualquier actividad importante de la misma.

1.7.8 Sistema de Control

De acuerdo al Diccionario Hispano Americano es el "Orden adoptado para llevar la cuenta y razón en las oficinas públicas y particulares".

Un adecuado sistema de control en una empresa permite mantener la información en forma adecuada para la interpretación de las operaciones que ahí se realizan, permitiendo con esto evidenciar la situación financiera y mejorar la toma de decisiones en un momento específico, con el objeto de hacer más eficiente la gestión del negocio.

Capítulo 2

2 Metodología aplicada en la investigación

2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó es la descriptiva, documental y de campo debido que a través de profundizar en los aspectos más relevantes que se involucran en una buena determinación de costo por los servicios que se prestan, se deben proponer soluciones a implementar para contrarrestar una mala determinación de precios.

2.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de la evaluación, fueron los funcionarios y empleados que desempeñan puestos claves dentro de la compañía entre los cuales están: Gerente de Ventas quien se encarga de la atención y contacto con los clientes, realiza las cotizaciones y es la coordinadora del personal operativo; Gerente Administrativa que tiene a su cargo el área de finanzas, contable y de coordinación del personal de oficina; el Asistente de Recursos Humanos, asiste a ambas gerencias, además de coordinar la búsqueda y contratación del personal fijo y temporal, maneja los expedientes de los empleados y la atención de todo lo concerniente a Recursos Humanos.

2.3 Instrumentos

Son métodos prácticos de investigación que se utilizan para lograr obtener información necesaria para poder emitir opiniones y recomendaciones objetivas.

La evaluación realizada a Soporte de Marca, se realizó por medio de distintas herramientas entre las cuales están

- Observación de los procesos
- Entrevistas directas
- Aplicación de cuestionarios
- Análisis de información documental
- Análisis FODA

Observación directa de los procesos

La observación directa es la que permite apreciar cómo se efectúan ciertas operaciones o hechos; asimismo analizar directamente las conductas en el trabajo, para compararlas con un patrón de conductas esperadas. La observación es muy útil para recolectar datos acerca de fenómenos, temas o situaciones delicadas o que son difíciles de discutir o describir. También cuando los participantes no son muy elocuentes, articulados o descriptivos, cuando se trabaja con un fenómeno o en un grupo con el que el investigador no está muy familiarizado y cuando se necesita confirmar con datos de primer orden recolectado en las entrevistas.

Por medio de la presencia física se logró el conocimiento de los procesos y con los funcionarios involucrados, con la finalidad de obtener una visión objetiva de cada uno de ellos.

Entrevistas Directas

La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) en donde por medio de preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Por medio de entrevistas con las gerencias respectivas se recabó información preliminar de los aspectos más relevantes del negocio desde su creación hasta la fecha.

Aplicación de cuestionarios

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

Por medio de una serie de preguntas concretas a determinados gerentes de áreas, se logró establecer las áreas críticas de la empresa, sus procesos y niveles de autoridad.

Análisis de información documental

El análisis de una situación o un problema consiste en separar los elementos de la información con el fin de examinarlos, es decir, formular de manera sistemática una serie de preguntas que al ser contestadas pueda resumir los aspectos de una situación. Permite conocer a la empresa desde diferentes puntos de vista, ya que se consideran

informes de consultores internos y externos y se conoce la situación general una vez terminada la fase de recopilación y registro de datos.

Análisis FODA

Constituye otra herramienta para el análisis de la investigación documental para la obtención de información empleada en la planificación corporativa. El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y existen desde el exterior hacia otras instituciones.

Por medio de este instrumento se determinaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Soporte de Marca, S.A., con el propósito de lograr una visión más clara en lo relativo a los recursos internos y a su entorno.

2.4 Diseño de la investigación

Se realizó para recabar la información que se pretende.

Para realizar un adecuado análisis de la situación actual de la empresa Soporte de Marca, S.A., se utilizó el siguiente método de investigación

a) Método Científico

Este método permite comprobar los hechos o fenómenos observados mediante visitas planificadas a la empresa. Para el efecto se dividió en tres fases, las cuales fueron

i. Fase indagatoria

En esta fase se prevé, planifica y ejecuta la recolección de datos que conlleva al descubrimiento de evidencias.

Consistió en entrevistas con funcionarios de la empresa quienes proporcionaron la información necesaria que permitió desarrollar el informe final de la Práctica Empresarial Dirigida.

ii. Fase demostrativa

En esta fase el método científico plantea medios, técnicas e instrumentos que permiten obtener, ordenar, medir, cuantificar y calcular matemática y estadísticamente la o las evidencias que serán los medios de comprobación.

Se presentan los hallazgos y problemática de la empresa en lo referente a los aspectos más relevantes que se involucran como costo operativo y administrativo. Derivado de ello, se pudo identificar su impacto en el análisis de los precios y márgenes.

iii. Fase Expositiva

Esta fase plantea que los resultados deben ser difundidos, es decir, divulgados y expuestos a la sociedad.

Consiste en la demostración de los resultados obtenidos en las dos fases anteriores y se determinan las causas de los efectos negativos que se originan al no conocer los costos y gastos que deben de contemplarse al momento de una adecuada determinación de precios y su posible solución.

2.5 Aporte esperado

2.5.1 A la empresa Soporte de Marca, S. A.

Aportar un método de costeo adecuado de los servicios que prestan, disminuyendo las pérdidas y mejorando la rentabilidad de la empresa. Además la implementación de un sistema contable adecuado a las necesidades actuales de crecimiento de la empresa para mejorar el análisis de la rentabilidad de las actividades promocionales que se prestan a los clientes.

2.5.2 Al País

Contribuir al desarrollo y al proceso económico–social de Guatemala a través de sus dependencias estatales, al optimizar los recursos de la empresa Soporte de Marca S.A., que se encuentra legalmente registrada y que redunde en una adecuada contribución por medio de sus impuestos.

2.5.3 A la Universidad

Proporcionar a los estudiantes y docentes de la Universidad Panamericana un documento de consulta en lo referente a la determinación adecuada del método de costeo de actividades en una empresa que presta servicios de actividades promocionales.

2.5.4 Al estudiante

Complementar los conocimientos adquiridos por los estudiantes de la carrera de Auditoría sobre los métodos de costeo en una empresa de servicios, permitiendo con esto ampliar su campo de acción en el ámbito empresarial.

Capítulo 3

3 Resultados y análisis de la investigación

3.1. Presentación de los resultados y análisis de la investigación

En la investigación realizada a la compañía, se aplicaron técnicas y herramientas basadas en metodologías, por lo que en el presente capítulo se presentan las deficiencias y errores detectados en la empresa. Las áreas objeto de estudio son Contabilidad, Gerencia Administrativa y Gerencia de Ventas.

El desarrollo de este trabajo permitió, establecer e identificar las debilidades e ineficiencias de la empresa, en la forma que están realizando los costeos de las actividades de ventas de servicios.

Un instrumento que proporcionó datos acerca de la empresa y su funcionamiento a nivel técnico, financiero, administrativo y contable lo constituyeron los cuestionarios que fueron contestados por los ejecutivos de la empresa y personal operativo que intervienen en los procesos internos que son objeto de estudio.

Estos cuestionarios abarcaron aspecto como Objetivos de la Empresa, Planeación y Organización interna, de la Dirección y control Administrativo, de los Sistemas y Procedimientos establecidos, del Personal y Desarrollo Organizacional, acerca de la Comunicación y de los Recursos Financieros con los que cuenta la Empresa.

Estos datos fueron analizados y de ellos se pueden desprender conclusiones que demuestran los campos en los que la empresa tiene deficiencias o áreas de mejora para la obtención de mejores resultados en sus áreas operativas y de información financiera.

Dentro de los que resalta en el análisis de la empresa y que incide directa e indirectamente sobre los resultados financieros en general se encuentran las siguientes deficiencias:

- **DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Se mencionan tres aspectos importantes: sociales, económicos y de servicio. En los objetivos económicos se obtuvo la respuesta acerca de que en este objetivo se espera desarrolla la Empresa. Sin embargo no se detallan planes específicos de acción que conlleven a este resultado; toda vez que a la respuesta de si se disponen de una clasificación de éstos a corto, mediano y largo plazo, ésta fue negativa.

Esto evidencia una falta de claridad de a dónde y cómo se espera desarrollar la empresa y la falta de planes para llevarla a sobresalir en el medio.

- **DE CONTROL**

Se estableció a través de las respuestas obtenidas en este apartado que no existen controles sobre los resultados financieros obtenidos de las actividades que se prestan a los clientes, por ende no se mide la rentabilidad al finalizar y facturar a los clientes, con lo que se puede dejar de obtener mejores utilidades.

- **DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**

En lo que respecta a los Sistemas y Procedimientos con los que debe contar la empresa para un mejor funcionamiento en sus diferentes áreas se estableció que éstos no existen. Al no contar con una estructura clara y precisa de lo que debe realizarse para el desarrollo de las actividades de la empresa, principalmente en el área operativa y financiera se corre el riesgo de no medir adecuadamente los servicios que se prestan a los clientes.

- **DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Dentro de las interrogantes respondidas en el aspecto de Desarrollo Organizacional, se obtuvo la respuesta de que no se cuentan con actividades específicas a reducir el costo o mejorar la calidad de los servicios: Esto evidencia aún más la urgencia de establecer mecanismos que ayuden a hacer más óptimos los esfuerzos para lograr una mejor rentabilidad, esto se logrará únicamente con impulsar medidas que lleven a un mejor control de las actividades y que logren generar información confiable y oportuna.

- **DE LOS RECURSOS FISICOS**

Se estableció también que no se cuenta con la infraestructura suficiente para el cumplimiento de los objetivos trazados; especialmente en el área informática, ya que los registros y procedimientos contables se realizan a mano y no se cuenta con información oportuna, por lo que se hace necesaria una inversión que permita obtener equipo y programas adecuados a las actividades que presta la empresa.

- **DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

En el apartado de Recursos Financieros, se evidenciaron la pobre calidad de información que se genera y las deficiencias de los equipos y procedimientos con que se cuentan actualmente, inciden en el análisis de los costos y rentabilidad actuales.

Derivado del análisis de las anteriores consideraciones se puede concluir que la empresa tiene serias deficiencias en el área operativo contable y financiero que no le permite medir y llegar a los márgenes de rentabilidad que se fijan, especialmente en las actividades promocionales, que en la actualidad contribuyen en un porcentaje arriba del 20% de las ventas totales de la empresa.

Como complemento del anterior análisis se utilizó la técnica del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) por medio de la cual se efectuó un análisis estratégico, permitiendo analizar los elementos internos y externos de la empresa, que en el tiempo programado para el desarrollo de la investigación, están afectando a la organización en general.

Dentro de los hallazgos derivados del análisis FODA, se detallan los siguientes

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Controlables	No Controlables
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1 Ambiente de trabajo agradable</p> <p>F2 Colaboración</p> <p>F3 Equipo de trabajo capacitado</p> <p>F4 Lealtad e identificación del empleado hacia la empresa</p> <p>F5 Satisfacción mostrada por los clientes</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Ampliar Servicios</p> <p>O2 Nuevos Clientes</p> <p>O3 Expansión hacia nuevos mercados</p> <p>O4 Crecimiento Organizacional adecuado</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1 Falta de estrategia de Ventas</p> <p>D2 Ubicación Geográfica no adecuada</p> <p>D3 Inexistencia de presupuestos</p> <p>D4 Limitación en la inversión de infraestructura y equipo</p> <p>D5 Carencia de un departamento contable propio</p> <p>D6 Falta de información financiera oportuna</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1 Calificación especial ante SAT</p> <p>A2 Competencia agresiva</p> <p>A3 Economía general del país en decadencia</p> <p>A4 Políticas de pago extensas</p>

Se hace énfasis en las debilidades de la empresa que se lograron establecer a través del trabajo de campo, tanto documental como de observación de los diferentes procesos que existen en la empresa.

Al realizar el estudio, se determinó que no existe un sistema contable computarizado que permita acceder a datos oportunamente ya que los registros se realizan en forma manual.

De igual forma no existe un control adecuado del personal que labora y ejecuta las acciones que se prestan a los clientes.

Derivado de ello, la forma de costeo de las actividades no es la adecuada ya que no se realiza por medio de información certera y en forma empírica y tomando como base los datos históricos.

Para efectuar un adecuado análisis, en la investigación se realizó un comparativo de los estados financieros del 31 de diciembre 2010 y 31 diciembre de 2011, mismos que fueron proporcionados por la empresa. Se determinó la forma correcta de adecuar los costeos de los servicios a niveles que permitan un mejor margen de utilidad.

La revisión económico – financiero comprendió los siguientes aspectos

- Presentación de los estados financieros del año 2010 y 2011
- Análisis e interpretación de los estados financieros 2010 y 2011
- Revisión de las declaraciones de impuestos presentados ante la Superintendencia de Administración Tributaria, en los años 2010 y 2011, por concepto de IVA, ISR e ISO. Además se contempló el impacto en las modificaciones a las leyes correspondientes para el período 2012
- Revisión del procedimiento de costeo de las actividades promocionales a clientes

3.2. Estados financieros comparativos del año 2010 y 2011

A continuación se presentan los Estados de Financieros de la empresa Soporte de Marca, S.A., para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre del año 2010 y 2011. Información proporcionada por el Departamento de Contabilidad.

Cuadro No. 1

SOPORTE DE MARCA, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

PARA EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE 2011 Y 2010

(Expresados en Quetzales)

	AÑOS		Diferencias	Variación
	2011	2010		
Ingresos de Actividades Ordinarias	7,722,165	7,334,964	387,201	5%
Otros ingresos	16,495	17,065	(570)	-3%
	<u>7,738,660</u>	<u>7,352,029</u>	<u>386,631</u>	
	100%	100%		
Costo de Prestacion de servicio	<u>6,157,501</u>	<u>6,052,516</u>	<u>104,985</u>	2%
	80%	82%		
Gastos de Operación	<u>2,142,030</u>	<u>1,341,588</u>	<u>800,442</u>	60%
	28%	18%		
Otros gastos	<u>(7,615)</u>	<u>(4,539)</u>	<u>(3,076)</u>	68%
	0%	0%		
Utilidad (Pérdida) antes de impuesto	(568,486)	(46,614)	(521,872)	
	-7%	-1%		
Impuesto sobre la Renta	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	
Utilidad (Pérdida) neta	(568,486)	(46,614)	(521,872)	
Resultado Integral total	(568,486)	(46,614)	(521,872)	1120%
	-7%	-1%		

Fuente: cifras proporcionadas por Departamento de Contabilidad

Cuadro No. 2

SOPORTE DE MARCA, S.A.

BALANCES DE SITUACIÓN GENERAL

31 DE DICIEMBRE 2011 Y 2010

(Expresados en Quetzales)

	AÑOS		Diferencias	Variación
	2011	2010		
Activo no Corriente				
Activos Fijos	263,344	23,362	239,982	1027%
Depósito alquiler de edificio	4,500	4,500	-	0%
	267,844	27,862	239,982	
	31%	3%		
Activo Corriente				
Efectivo	70,605	(3,545)	74,150	-2092%
Cuentas por cobrar comerciales	281,560	208,741	72,819	35%
Otras cuentas por cobrar	145,417	329,757	(184,340)	-56%
Créditos Fiscales	99,913	512,068	(412,155)	-80%
Total Activo Corriente	597,495	1,047,021	(449,526)	
	69%	97%		
Total Activo	Q865,339	Q1,074,883	-Q209,544	-19%
	100%	100%		
Pasivo y Patrimonio				
Pasivo no Corriente				
Reserva para indemnizaciones	225,915	167,569	58,346	35%
	225,915	167,569	58,346	
	26%	32%		
Pasivo Corriente				
Otras cuentas por pagar	26,457	34,366	(7,909)	-23%
Impuestos por pagar	44,103	180,535	(136,432)	-76%
Cuota Laboral y Patronal	49,716	41,411	8,305	20%
Bono 14 y Aguinaldo	204,164	92,126	112,038	122%
Sobregiro Banco G&T	324,594	-	324,594	
Total Pasivo Corriente	649,034	348,438	300,596	
	74%	68%		
Total Pasivo	874,949	516,007	358,942	70%
	100%	100%		
Patrimonio				
Capital Social	5,000	10,000	(5,000)	-50%
Aporte a futuras capitalizaciones	5,000	-	5,000	
Utilidades Retenidas	548,876	595,489	(46,613)	-8%
Resultado del Ejercicio	(568,485)	(46,613)	(521,872)	1120%
Reserva Legal				
Total Capital	(9,609)	558,876	(568,485)	
Total Pasivo y Capital	Q865,340	Q1,074,883	-Q209,543	-19%

Fuente: cifras proporcionadas por Departamento de Contabilidad

3.3. Análisis de las Razones Financieras 2010 y 2011

Se realizaron algunas razones financieras a la información proporcionada por el Departamento de Contabilidad al ejercicio del año 2010. Los resultados obtenidos son los siguientes

CAPITAL DE TRABAJO 2010

CTN	=	Activos Circulantes - Pasivos Circulantes
		1,047,021.26 (-) 247740.49 = 799,280.77

CAPITAL DE TRABAJO 2011

CTN	=	Activos Circulantes - Pasivos Circulantes
		597,496.44 (-) 649,033.28 = -51,536.84

Interpretación

Las pruebas realizadas determinaron lo siguiente

- Prueba del capital de trabajo neto

Derivado del incremento de las actividades promocionales en un 4% del período 2010 al período 2011 el capital de trabajo se ha visto disminuido por la exigencia de más circulante, lo que ha repercutido en un mayor uso de la línea de crédito e incremento en las cuentas por pagar por servicios o compras relacionadas con las actividades promocionales.

RAZÓN CIRCULANTE 2010

$$\text{RC} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}} = \frac{1,047,021.26}{348,438.00} = 3.00$$

RAZÓN CIRCULANTE 2011

$$\text{RC} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}} = \frac{597,496.44}{649,033.28} = 0.92$$

- Razón del circulante

Puede apreciarse en el comparativo entre el año 2010 y el período 2011 que la razón circulante también muestra un deterioro de la capacidad de la empresa para hacerle frente a los compromisos adquiridos, ya que de un resultado de Q3.00 por cada Q1.00 que adeuda la empresa en el período 2010 pasa a un preocupante Q0.92 por cada Q1.00 adeudado al cierre del año 2011; lo que pone en evidencia una erosión del capital de trabajo que no le permite a la empresa a hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo.

MARGEN UTILIDAD BRUTA AÑO 2010

$$\text{MUB} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{7,334,963.54 - 6,052,516.18}{7,334,963.54} = 17\%$$

MARGEN UTILIDAD BRUTA AÑO 2011

$$\begin{array}{rcl} \text{MUB} & = & \text{Ventas - Costo de Ventas} \\ & & \frac{7,722,164.72 \text{ (-) } 6,157,501}{7,722,164.72} = 20\% \end{array}$$

Interpretación

Con esta prueba se está analizando el margen de utilidad bruta, estando de acuerdo con los lineamientos establecidos por la administración al inicio del ejercicio.

- Margen de utilidad bruta

Esta prueba presentó un resultado de 0.17 para el período del 2010, lo que significa que el margen de la utilidad bruta es del 17%; este resultado no está de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa, que estima tener de margen entre el 20% y el 22%. Se debe investigar por qué existe una diferencia de 3 a 5 puntos porcentuales, por debajo de lo establecido en las políticas.

Para el período 2011, esta prueba presentó un resultado de 0.20, lo que significa un incremento leve en el margen de utilidad con respecto al período 2010. En parte por el incremento de las actividades promocionales realizadas en este período.

Sin embargo, puede observarse que los gastos administrativos aumentaron en un 33% en el año 2011 con respecto a las ventas lo que para este período representó una pérdida en operación de Q. 59,895.78, lo que evidencia también que gastos relacionados como lo fue el incremento en gastos como Papelería y Útiles, Viáticos y Combustibles fueron mal registrados en la contabilidad.

Adicional a esto se determinaron ajustes por gastos no deducibles de Q. 508,589.05 por créditos fiscales de años anteriores que ya prescribieron su reclamo y fueron ajustados por la auditoría externa.

Analizar estos períodos, es de vital importancia para la empresa, por consiguiente se detallan cada una de las razones financieras, con su interpretación respectiva.

- Prueba del capital de trabajo neto

El capital de trabajo para el año 2011, bajó con respecto al período 2010, quedando aún en negativo, lo que conllevó a la empresa al uso de líneas de crédito, como lo son sobregiros bancarios, para poder hacer frente a sus compromisos, lo que significa que la empresa cuenta con menos dinero para trabajar.

- Razón circulante

Para el año 2011, la empresa contó con menos dinero, para hacer frente a sus obligaciones inmediatas, esto comparado con el año 2010.

- Margen Bruto

El margen bruto de utilidad se logró incrementar en el período 2011. Sin embargo, este margen es y puede llegar a ser insuficiente para cubrir los gastos fijos y administrativos que conlleva el negocio.

De acuerdo al análisis derivado de la determinación de las razones financieras anteriormente descritas, se puede concluir que para los períodos contemplados en el estudio, la empresa muestra un deterioro o poco crecimiento de sus principales rubros como son su capital de trabajo y margen de utilidad. Sin embargo, esta situación puede corregirse tomando medidas que no representan mayor cambio en la forma de administrar la empresa.

3.4. Revisión de las declaraciones de impuestos presentados ante la Administración Tributaria, en los años 2010, 2011 por concepto de IVA, ISR e ISO

Dentro del análisis realizado a la empresa Soporte de Marca, S.A., se logró establecer, después de tener acceso a los documentos originales, que la empresa cumple con sus obligaciones tributarias en cuanto a la presentación de las declaraciones de impuestos para los períodos del año 2010 y 2011 a las que está obligada en presentar de acuerdo a la ley y régimen fiscal al que está inscrito, siendo éstas

- Declaración Mensual del Impuesto al Valor Agregado
- Declaración Mensual de Retenciones de ISR a empleados, terceros y facturas especiales
- Declaración Mensual de Retenciones del Impuesto al Valor Agregado de facturas especiales
- Declaración Trimestral del Impuesto Sobre la Renta (cierres trimestrales)
- Declaración Trimestral del Impuesto de Solidaridad
- Declaración Anual del Impuesto Sobre la Renta

Se logró determinar que dichas declaraciones se encuentran presentadas electrónicamente a través del sistema BANCASAT por medio del contador contratado por la empresa, en el tiempo estipulado, de acuerdo a la calendarización de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-.

No se revisaron los cálculos en la elaboración de dichas declaraciones, ya que no es objeto del presente trabajo. En el análisis, se estableció que se realizan tomando de base tabulaciones de datos en hojas electrónicas (Excel) ya que no se cuenta con un sistema computarizado de contabilidad y la tabulación tanto de las facturas de compras, como facturas de ventas, facturas especiales, planillas, retenciones de ISR, se realizan en forma manual y como se indicó en hojas electrónicas.

Ello puede originar errores en digitación que por ende, repercuten en presentar datos incorrectos en cálculos de impuestos y que en revisiones fiscales pueden representar ajustes importantes.

Se recomienda sistematizar las operaciones contables para la generación de reportes para efectos fiscales, que permitan sustentar correctamente los cálculos de impuestos.

Se determinó que para los siguientes períodos (2012 en adelante) las reformas a las leyes tributarias del país incidirán directamente en los resultados de la empresa, considerando que las mismas afectarán en los gastos deducibles ya que se especifican más restricciones en sus registros. Adicional a esto, la tasa impositiva bajará gradualmente del 31% actual al 28% en el 2014 y el 25% del 2015 en adelante. El impacto en esta modificación gradual, se verá reflejado en una carga impositiva menor para los próximos años en las utilidades que se esperan obtener para esos períodos.

3.5. Procedimiento de costeo de las actividades promocionales

A continuación se presenta el procedimiento de cálculo de actividades promocionales que se realizan actualmente para efectos de facturación que fue proporcionado por la Gerencia de Ventas de la empresa Soporte de Marca, S.A.

- **Cotización para degustación de actividad de producto consumo masivo**

Cálculos para la prestación de servicio de personal para degustación de un producto alimenticio en supermercados, por espacio de 12 semanas trabajando 4 días semanales para un total de 48 días. Se cotiza seis degustadoras, nueve impulsadoras y dos ayudantes de cocina; además se cotizan los suministros que se utilizan para el desarrollo de la actividad.

Cuadro No. 3

Cotización de Servicios de Personal

PERSONAL	#	días	sueldo	Viáticos	sub total	comisión sm	iva	total	Grupo
Degustadoras	6	48	Q5,117.27	480.00	Q5,597.27	Q 839.59	Q 772.42	Q7,209.28	Q 43,255.71
Impulsadoras	9	48	Q5,117.27	480.00	Q5,597.27	Q 839.59	Q 772.42	Q7,209.28	Q 64,883.56
Ayudante cocina	2	48	Q5,117.27	480.00	Q5,597.27	Q 839.59	Q 772.42	Q7,209.28	Q 14,418.57
									Q122,557.84

Fuente: datos proporcionados por la gerencia de ventas

En este cuadro se está tomando en cuenta únicamente el valor del personal que está a cargo en desarrollar la actividad y se estima un porcentaje de comisión del 15% sobre el valor total de sueldos y viáticos.

Cuadro No. 4

Cotización de Servicios de Suministros

			COSTO		12 semanas
INGREDIENTES	CANTIDAD	U/M	1 tienda 3 días	6 tiendas x 4 semanas	6 tiendas
Platos	1000	Unidades	90.00	2160	6,480.00
Tenedor	1000	Unidades	100.00	2400	7,200.00
Servilletas	1000	Servilletas	40.00	960	2,880.00
Bolsas de basura	6	Bolsas	3.60	86.4	259.20
Jabón y esponja	1		11.00	264	792.00
Limpiador					16.00
Bote de basura					50.00
Fogosos	3	Unidades	36.00	720	2,160.00
			280.60	6,590.40	19,837.20
		sm 15%		988.56	2,975.58
		iva 12%		909.48	2,737.53
				7,578.96	22,812.78

Fuente: información proporcionada por la gerencia de ventas

Nota: los valores y nombres mostrados en estos cálculos fueron cambiados a solicitud de la empresa. Sin embargo, muestra la forma real de cómo se realizan los cálculos actualmente.

En el cuadro anterior se cotiza el valor de los suministros que se utilizan en la actividad por el total de las doce semanas que dura la misma. Se pudo comprobar que el valor de los suministros se tomaron en base a precios anteriores y no actuales;

de la misma forma que el cuadro anterior, la comisión solo contempla el porcentaje del 15% sobre el total de los suministros comprados.

En total, la comisión ganada en esta actividad asciende a la cantidad de Q.18,088.21 por doce semanas de trabajo. Equivalente a Q. 1,507.35 por cada semana de trabajo.

Una propuesta como la anterior, no contempla gastos indirectos asociados a la actividad como centro de costo. Es por ello que se considera que no cumple los requerimientos de información para dar certeza de la verdadera rentabilidad.

Comentarios

- La forma de cálculo de las actividades y servicios que se presta a los clientes, se realizan en hojas electrónicas en base a la experiencia de la dirección de la empresa y a precios actuales de costos en el mercado. En este caso, se costeo con un margen del 15% que evidentemente es muy bajo, tomando en cuenta que los niveles de gasto operativo del negocio, como se evidenció en el análisis financiero anterior está arriba del 17%.
- Otro aspecto fundamental en este análisis es que no se toman en cuenta gastos administrativos o de supervisión, lo que hace que el margen de utilidad sea menor al esperado o en general represente una pérdida en la actividad.
- De acuerdo a las políticas, los márgenes de utilidad que debe tener cada actividad varían por cliente, lo que no permite una proyección adecuada de las ventas a un plazo establecido.
- La información contable es una herramienta de ayuda para la Gerencia de Ventas y Financiera, para la toma de decisiones en cuanto a establecer sus gastos operativos, pero el hecho de no contar con datos oportunos o exactos hace difícil un correcto costeo de las actividades o servicios.

3.6. Análisis del costo de las actividades promocionales 2010 y 2011

Dentro del contexto de este análisis se puede resaltar que la empresa Soporte de Marca, S.A. carece de un método adecuado para la determinación correcta de los costos y por ende de la rentabilidad de las actividades promocionales que presta a sus clientes.

Si tomamos en cuenta que los cálculos para el desarrollo de las actividades que cotizan a sus clientes no contemplan todos los elementos que se ven involucrados y que intervienen en la realización de éstas actividades, lo que está dejando de percibir tanto costos directos como los costos indirectos.

Es por ello que el método más adecuado para una correcta distribución y determinación de los costos y gastos asociados a las actividades promocionales se debe enfocar en identificarlos desde el inicio de la cotización.

De tal forma se enfoca la problemática encontrada en definir por medio de un método de costeo adecuado a través de la determinación de centros de costo por actividad.

En el análisis de las ventas que la empresa Soporte de Marca, S. A. realizó durante los períodos objeto de estudio 2010 y 2011, se puede observar el incremento que las actividades promocionales han representado en el volumen de facturación de servicios de la empresa.

La empresa como se mencionó anteriormente presta desde su inicio el servicio de manejo de personal a través de la administración del recurso humano por medio de planillas de sueldos; descargando con ello del manejo del dicho personal a las empresas que la contratan. Este servicio se inicia desde la contratación, supervisión, pago de sueldos, pago de viáticos, pago de prestación, pago de seguro social y todo lo relacionado con la administración de recurso humano; de esta cuenta las empresas le han delegado prácticamente el manejo del departamento de Recursos Humanos de su fuerza laboral de merchandising.

A partir de finales del año 2009, se inicia la prestación de servicios promocionales ya no como un apoyo esporádico al recurso humano que se administra sino como un área especializada de la empresa.

Se cuenta con supervisores, equipo promocional como unidades móviles (paneles), equipo de audio; material promocional como mantas, baners, afiches; personal capacitado como promotores y choferes con vehículos para la supervisión de las actividades de calle como de entrega de mobiliario y degustaciones en punto de ventas.

Esta actividad fue bien acogida por los clientes que pronto hicieron uso de este nuevo servicio y empezaron a demandar actividades como apoyo al plan de promoción e impulsación de sus marcas y productos.

A continuación se presentan las cifras comparativas de las dos corrientes de servicios que presta la empresa y que hasta el día de hoy se desarrollan:

Ventas por segmento para el período 2010:

	Servicios totales		Servicios Netos S/IVA
Total de venta facturado en el año 2010	Q 8,215,159.68	-	Q 7,344,964.00
Servicio de Administración de Planillas	Q 6,485,153.91	-	Q 5,790,315.99
			79%
Servicio de Actividades Promocionales	Q 1,730,005.77	-	Q 1,544,648.01
			21%

Se puede observar que las ventas para el período 2010 de servicios promocionales alcanzaron un total de Q1,544,648.01 lo que representa un porcentaje del 21% del total facturado durante dicho período, de la cual se estimó una utilidad de Q201,475.85 que representa un 15% de margen, de acuerdo a las cotizaciones a las que se obtuvo acceso.

Ventas por segmento para el período 2011:

	Servicios totales	Venta Neta	Servicios Netos S/IVA
Total de venta facturado en el año 2011	Q 8,648,824.47	-	Q.7,722,164.71
Servicio de Administración de Planillas	Q 6,582,950.06	-	Q.5,877,633.98
			76%
Servicio de Actividades Promocionales	Q 2,065,874.41	-	Q.1,844,530.72
			24%

Para el período de enero a diciembre 2011 se incrementa la facturación por servicios promocionales en un 3% representando para este año una facturación de Q1,844,530.72 que representa un 24% de la facturación total. Al igual que en el período del 2010 se mantiene el margen del 15% sobre los costos base de cada promoción.

Las actividades promocionales o de apoyo que se prestaron durante los períodos 2010 y 2011 se detallan a continuación y como se puede observar de acuerdo a la información proporcionada se considera en su costeo únicamente un margen del 15% sobre su costo directo:

ACTIVIDADES PROMOCIONALES FACTURADAS PERIODO 2010:

Nombre de la Promoción	Costo de Servicios	Costos Indirectos	15% Margen	Servicios Netos
PERIFONEO CAPITAL	Q 12,787.82	Q -	1,918.17	Q 14,705.99
PERIFONEO CAPITAL	Q 434.78	Q -	65.22	Q 500.00
PERIFONEO CAPITAL	Q 565.22	Q -	84.78	Q 650.00
PERIFONEO CAPITAL AMATITLAN	Q 5,478.26	Q -	821.74	Q 6,300.00
PERIFONEO CAPITAL AMATITLAN	Q 1,565.22	Q -	234.78	Q 1,800.00
PERIFONEO CAPITAL E INTERIOR	Q 9,394.41	Q -	1,409.16	Q 10,803.57
PERIFONEO CAPTIAL	Q 2,173.91	Q -	326.09	Q 2,500.00
PERIFONEO CAPTIAL	Q 434.78	Q -	65.22	Q 500.00

PERIFONEO CAPTIAL	Q	869.57	Q	-	130.43	Q	1,000.00
PERIFONEO EN CAPITAL	Q	5,782.61	Q	-	867.39	Q	6,650.00
PERIFONEO CAPITAL E INTERIOR	Q	3,304.35	Q	-	495.65	Q	3,800.00
SERV PERSONAL	Q	669.27	Q	-	100.39	Q	769.66
SERV PROMOCIONAL SEP 2010	Q	13,299.14	Q	-	1,994.87	Q	15,294.01
SERVICIO PROMOCIONAL	Q	13,043.48	Q	-	1,956.52	Q	15,000.00
SERVICIO PROMOCIONAL	Q	669.27	Q	-	100.39	Q	769.66
SERVICIO PROMOCIONAL	Q	13,043.48	Q	-	1,956.52	Q	15,000.00
UEFA CHAMPIO LEAGUE	Q	9,738.79	Q	-	1,460.82	Q	11,199.61
UEFA CHAMPIO LEAGUE 2DA PARTE	Q	6,360.13	Q	-	954.02	Q	7,314.15
CONSINTIENDO A MAMA	Q	17,287.46	Q	-	2,593.12	Q	19,880.58
CODITO HARINA+HERMETICOS	Q	1,597.05	Q	-	239.56	Q	1,836.61
COMPRA DE 5 CINTURONES	Q	650.00	Q	-	97.50	Q	747.50
COMPRA DE CINCHOS	Q	1,060.92	Q	-	159.14	Q	1,220.05
DIGITACION	Q	533.05	Q	-	79.96	Q	613.01
DIGITACION	Q	533.05	Q	-	79.96	Q	613.01
GASTO DE EXHIBICIONES	Q	405.95	Q	-	60.89	Q	466.84
GASTO DE EXHIBICIONES	Q	165.26	Q	-	24.79	Q	190.04
GASTO DE EXHIBIDORES	Q	492.90	Q	-	73.94	Q	566.84
GASTOS AUTOSERVICIOS	Q	1,083.07	Q	-	162.46	Q	1,245.54
GASTOS DE EXHIBICIONES	Q	1,145.50	Q	-	171.83	Q	1,317.33
GASTOS DE EXHIBICIONES	Q	806.15	Q	-	120.92	Q	927.07
GASTOS DE EXHIBICIONES	Q	336.20	Q	-	50.43	Q	386.63
GASTOS EXHIBICIONES	Q	1,060.60	Q	-	159.09	Q	1,219.69
GASTOS PARA EXHIBICIONES	Q	1,142.00	Q	-	171.30	Q	1,313.30
GASTOS PARA EXHIBICIONES	Q	1,247.69	Q	-	187.15	Q	1,434.85

GASTOS PARA EXHIBICIONES	Q	947.14	Q	-	142.07	Q	1,089.21
LUCIOLA	Q	295.00	Q	-	44.25	Q	339.25
PERSONAL DE DIGITACION	Q	746.27	Q	-	111.94	Q	858.21
PERSONAL DE IGUTACION	Q	1,066.10	Q	-	159.92	Q	1,226.02
PERSONAL PARA DIGITACION	Q	533.05	Q	-	79.96	Q	613.01
PERSONAL PARA DOGITACION	Q	533.05	Q	-	79.96	Q	613.01
TEMPORADA NAVIDEÑA	Q	2,300.00	Q	-	345.00	Q	2,645.00
FERIA ALIMENTARIA	Q	223.88	Q	-	33.58	Q	257.46
HALLOWEEN SUPERMERCADOS	Q	35,871.67	Q	-	5,380.75	Q	41,252.41
HALLOWEEN SUPERMERCADOS	Q	38,255.75	Q	-	5,738.36	Q	43,994.11
HALLOWEEN SUPERMERCADOS	Q	2,160.59	Q	-	324.09	Q	2,484.68
CANA TRADICIONAL GUATEMALA	Q	36,780.90	Q	-	5,517.13	Q	42,298.03
COBRO DE GASTO TELEFONICO	Q	1,021.58	Q	-	153.24	Q	1,174.81
COLOCACION EN CANAL DE DETALLE	Q	2,638.25	Q	-	395.74	Q	3,033.99
DEGUSTACION NAVIDEÑA	Q	3,704.46	Q	-	555.67	Q	4,260.13
PLAYERAS DEL MUNDIAL	Q	1,955.13	Q	-	293.27	Q	2,248.40
FERIA ALIMENTARIA	Q	223.88	Q	-	33.58	Q	257.46
FERIA QUETZALTENAGO	Q	3,848.50	Q	-	577.28	Q	4,425.78
FUERZA DE CHOQUE	Q	4,385.53	Q	-	657.83	Q	5,043.36
FUERZA DE CHOQUE	Q	4,387.61	Q	-	658.14	Q	5,045.75
FUERZA DE CHOQUE	Q	5,946.06	Q	-	891.91	Q	6,837.96
FUERZA DE CHOQUE	Q	37,256.75	Q	-	5,588.51	Q	42,845.26
FUERZA DE CHOQUE	Q	36,894.80	Q	-	5,534.22	Q	42,429.01
FUERZA DE CHOQUE	Q	37,136.10	Q	-	5,570.41	Q	42,706.51
FUERZA DE CHOQUE	Q	36,981.67	Q	-	5,547.25	Q	42,528.91

FUERZA DE CHOQUE	Q	36,634.18	Q	-	5,495.13	Q	42,129.30
FUERZA DE CHOQUE	Q	36,745.18	Q	-	5,511.78	Q	42,256.96
FUERZA DE CHOQUE	Q	36,778.96	Q	-	5,516.84	Q	42,295.80
IMPULSION GALLETAS	Q	3,664.12	Q	-	549.62	Q	4,213.74
INTERNET	Q	889.41	Q	-	133.41	Q	1,022.82
INTERNET	Q	1,021.58	Q	-	153.24	Q	1,174.81
PLAN AFICHEO CANAL TRADICIONAL	Q	434.01	Q	-	65.10	Q	499.12
VENTO GOLF	Q	1,268.97	Q	-	190.35	Q	1,459.31
TEMPORADA ESCOLAR	Q	21,926.11	Q	-	3,288.92	Q	25,215.02
CREPES Y HOT CAKES	Q	13,537.60	Q	-	2,030.64	Q	15,568.24
FERIA ALIMENTARIA	Q	223.88	Q	-	33.58	Q	257.46
HOT KAKES	Q	12,880.51	Q	-	1,932.08	Q	14,812.59
HOT KAKES	Q	12,880.52	Q	-	1,932.08	Q	14,812.60
IMPULSO KT Y HOT CAKE	Q	14,817.84	Q	-	2,222.68	Q	17,040.51
ATADOS DE GALLETAS DE PASTA	Q	720.00	Q	-	108.00	Q	828.00
CHAO MEIN	Q	33,437.85	Q	-	5,015.68	Q	38,453.53
COLABORCION STICKER EN PASTAS	Q	1,500.00	Q	-	225.00	Q	1,725.00
COLOCACION EN CANAL DE DETALLE	Q	5,121.31	Q	-	768.20	Q	5,889.51
CORAZON DE LECHE	Q	4,649.78	Q	-	697.47	Q	5,347.24
FERIA ALIMENTARIA	Q	418.88	Q	-	62.83	Q	481.71
FUERZA DE CHOQUE	Q	8,513.08	Q	-	1,276.96	Q	9,790.04
FUERZA DE CHOQUE	Q	11,542.35	Q	-	1,731.35	Q	13,273.71
IMPULSION PASTA	Q	7,112.70	Q	-	1,066.91	Q	8,179.61
IMPULSO TEMPORAL TERMINAL	Q	7,820.53	Q	-	1,173.08	Q	8,993.61
IMPULSO TEMPORAL TRMIAL	Q	13,685.93	Q	-	2,052.89	Q	15,738.81

CORAZON DE PASTA	Q	817.33	Q	-	122.60	Q	939.93
LASANGA PASTA	Q	10,337.55	Q	-	1,550.63	Q	11,888.18
LUCIOLA	Q	97,445.06	Q	-	14,616.76	Q	112,061.80
LUCIOLA	Q	53,790.92	Q	-	8,068.64	Q	61,859.55
LUCIOLA	Q	1,275.52	Q	-	191.33	Q	1,466.85
LUCIOLA	Q	7,679.16	Q	-	1,151.87	Q	8,831.04
LUCIOLA	Q	6,484.71	Q	-	972.71	Q	7,457.41
PASTA VARIEDAD	Q	14,257.46	Q	-	2,138.62	Q	16,396.07
PASTA VARIEDAD	Q	8,517.08	Q	-	1,277.56	Q	9,794.64
PASTA VARIEDAD	Q	6,842.97	Q	-	1,026.45	Q	7,869.41
PASTA VARIEDAD	Q	29,376.14	Q	-	4,406.42	Q	33,782.55
PLAN DE VISIBILIDAD	Q	3,848.50	Q	-	577.28	Q	4,425.78
SERVICIO PERSONAL	Q	1,268.97	Q	-	190.35	Q	1,459.31
APOYO UNISUPER	Q	18,413.55	Q	-	2,762.03	Q	21,175.58
APOYO UNISUPER	Q	776.22	Q	-	116.43	Q	892.65
APOYO UNISUPER	Q	15,351.80	Q	-	2,302.77	Q	17,654.57
CENTRO DE CANJE	Q	17,057.56	Q	-	2,558.63	Q	19,616.20
FAMILY TORRE ZONA	Q	2,017.39	Q	-	302.61	Q	2,320.00
PAÑALES	Q	4,264.39	Q	-	639.66	Q	4,904.05
PAÑALES	Q	17,057.53	Q	-	2,558.63	Q	19,616.16
PAÑALES	Q	34,115.14	Q	-	5,117.27	Q	39,232.40
KOTEX	Q	17,057.56	Q	-	2,558.63	Q	19,616.20
KOTEX	Q	15,351.81	Q	-	2,302.77	Q	17,654.58
MULTIMARCAS PARA BARATA	Q	17,057.56	Q	-	2,558.63	Q	19,616.20
PAÑALES	Q	27,292.11	Q	-	4,093.82	Q	31,385.92

PAÑALES	Q	1,705.75	Q	-	255.86	Q	1,961.62
PAÑALES	Q	17,057.56	Q	-	2,558.63	Q	19,616.20
UNISUPER	Q	34,115.14	Q	-	5,117.27	Q	39,232.40
UNISUPER	Q	17,057.56	Q	-	2,558.63	Q	19,616.20
UNISUPER	Q	17,057.53	Q	-	2,558.63	Q	19,616.16
UNISUPER	Q	17,057.56	Q	-	2,558.63	Q	19,616.20
UNISUPER	Q	17,057.56	Q	-	2,558.63	Q	19,616.20
ATADO LECHE REGRESO A CLASE	Q	28,476.83	Q	-	4,271.52	Q	32,748.35
LECHE +CANELA RAJA	Q	25,683.31	Q	-	3,852.50	Q	29,535.80
ESCUINTLA	Q	2,572.20	Q	-	385.83	Q	2,958.03
FERIA ALIMENTARIA	Q	223.88	Q	-	33.58	Q	257.46
EXPOBODA	Q	11,552.02	Q	-	1,732.80	Q	13,284.82
EXPOBODA	Q	7,536.61	Q	-	1,130.49	Q	8,667.10
EXPO-MUEBLE	Q	4,784.44	Q	-	717.67	Q	5,502.11
	Q	1,343,172.36	Q	-	Q 201,475.85	Q	1,544,648.01

ACTIVIDADES PROMOCIONALES FACTURADAS PERIODO 2011:

Nombre de la Promoción	Costo de Servicios	Costos Indirectos	15% Margen	Servicios Netos
PROMOCIONES BANCO	Q 13,043.48	Q -	1,956.52	Q 15,000.00
SERVICIO PROMOCIONAL	Q 13,043.48	Q -	1,956.52	Q 15,000.00
MASESA	Q 1,068.52	Q -	160.28	Q 1,228.79
CARABANA DEL ZORRO	Q 1,338.54	Q -	200.78	Q 1,539.32
SUPER MAYEN	Q 669.27	Q -	100.39	Q 769.66
PROMOCIONES BANCO	Q 13,043.48	Q -	1,956.52	Q 15,000.00
MASESA	Q 534.26	Q -	80.14	Q 614.40
PROMOCIONES BANCO	Q 13,043.48	Q -	1,956.52	Q 15,000.00
MASESA	Q 5,933.05	Q -	889.96	Q 6,823.01
PROMOTOR	Q 13,043.48	Q -	1,956.52	Q 15,000.00
MASESA	Q 3,545.93	Q -	531.89	Q 4,077.82
MASESA	Q 758.26	Q -	113.74	Q 872.00
PROMOCIONES BANCO	Q 1,186.62	Q -	177.99	Q 1,364.61
ESCUELA	Q 608.14	Q -	91.22	Q 699.36
PROMOCIONES BANCO	Q 13,043.48	Q -	1,956.52	Q 15,000.00
MASESA	Q 2,606.84	Q -	391.03	Q 2,997.87
PROMOCIONES BANCO	Q 2,440.02	Q -	366.00	Q 2,806.03
PROMOCIONES BANCO	Q 2,059.13	Q -	308.87	Q 2,368.00
PROMOCIONES BANCO	Q 13,043.48	Q -	1,956.52	Q 15,000.00
MASESA	Q 1,543.53	Q -	231.53	Q 1,775.05
MASESA	Q 1,543.53	Q -	231.53	Q 1,775.05
MASESA	Q 3,087.05	Q -	463.06	Q 3,550.11

PROMOCIONES BANCO	Q	13,043.48	Q	-	1,956.52	Q	15,000.00
PROMOCIONES BANCO	Q	659.94	Q	-	98.99	Q	758.93
MASESA	Q	771.76	Q	-	115.76	Q	887.53
MASESA	Q	771.76	Q	-	115.76	Q	887.53
MASESA	Q	1,668.67	Q	-	250.30	Q	1,918.97
PROMOCIONES BANCO	Q	13,703.42	Q	-	2,055.51	Q	15,758.93
PACIFIC CENTER	Q	1,543.53	Q	-	231.53	Q	1,775.05
GENESIS	Q	771.76	Q	-	115.76	Q	887.53
PROMOCIONES BANCO	Q	13,703.42	Q	-	2,055.51	Q	15,758.93
TVS MOTO IMPOR	Q	771.76	Q	-	115.76	Q	887.53
CLUB SAN ISIDRO	Q	1,668.67	Q	-	250.30	Q	1,918.97
PROMOCIONES BANCO	Q	13,703.42	Q	-	2,055.51	Q	15,758.93
MASESA	Q	771.76	Q	-	115.76	Q	887.53
MOTA HONDA ESKALA	Q	1,029.57	Q	-	154.43	Q	1,184.00
PROMOCIONES BANCO	Q	13,703.42	Q	-	2,055.51	Q	15,758.93
FUNERALES REFORMA	Q	514.51	Q	-	77.18	Q	591.69
DIGITACION	Q	533.05	Q	-	79.96	Q	613.01
INTERNET DIGITADOR	Q	229.16	Q	-	34.37	Q	263.54
GASTO PARA EXHIBICIONES	Q	287.80	Q	-	43.17	Q	330.97
COMPLEMENTO DE GASTO NAVIDEÑO	Q	128.00	Q	-	19.20	Q	147.20
DIGITACION	Q	533.05	Q	-	79.96	Q	613.01
GASTOS PARA EXHIBICIONES	Q	272.00	Q	-	40.80	Q	312.80
DIGITACION	Q	533.05	Q	-	79.96	Q	613.01
GASTOS DE EXHIBICIONES	Q	245.85	Q	-	36.88	Q	282.73
DIGITACION	Q	533.05	Q	-	79.96	Q	613.01

GASTOS DE EXHIBICIONES	Q	173.65	Q	-	26.05	Q	199.70
GASTO DE EXHIBICIONES	Q	195.15	Q	-	29.27	Q	224.42
DIGITACION	Q	533.05	Q	-	79.96	Q	613.01
GASTO DE EXHIBICIONES	Q	302.80	Q	-	45.42	Q	348.21
DIGITACION	Q	533.05	Q	-	79.96	Q	613.01
GASTO DE EXHIBICIONES	Q	207.25	Q	-	31.09	Q	238.34
GASTO DE EXHIBICIONES	Q	202.75	Q	-	30.41	Q	233.16
GASTOS DE EXHIBICIONES	Q	412.05	Q	-	61.81	Q	473.86
GASTO DE EXHIBICIONES	Q	154.11	Q	-	23.12	Q	177.22
COLOCADOR MOTORISTA	Q	3,951.68	Q	-	592.75	Q	4,544.43
MAXI SAN JUAN	Q	205.70	Q	-	30.85	Q	236.55
GASTO DE EXHIBICIONES	Q	611.79	Q	-	91.77	Q	703.55
SUMINISTROS	Q	215.70	Q	-	32.35	Q	248.05
FUERZA DE APOYO	Q	4,117.04	Q	-	617.56	Q	4,734.60
MULTIMARCA NAVIDEÑO	Q	6,303.71	Q	-	945.56	Q	7,249.27
FUERZA DE CHOQUE	Q	43,769.60	Q	-	6,565.44	Q	50,335.04
GALLETA	Q	43,520.57	Q	-	6,528.09	Q	50,048.65
FUERZA DE CHOQUE	Q	44,295.64	Q	-	6,644.35	Q	50,939.98
GALLETA	Q	43,132.14	Q	-	6,469.82	Q	49,601.96
GALLETA	Q	42,747.44	Q	-	6,412.12	Q	49,159.54
GALLETA	Q	43,975.19	Q	-	6,596.28	Q	50,571.46
GALLETA	Q	43,557.25	Q	-	6,533.59	Q	50,090.83
GALLETA	Q	42,339.23	Q	-	6,350.88	Q	48,690.11
GALLETA	Q	44,510.88	Q	-	6,676.63	Q	51,187.51
GALLETA	Q	44,783.08	Q	-	6,717.46	Q	51,500.54

PEGAMENTO	Q	1,972.28	Q	-	295.84	Q	2,268.13
UNIDAD MOVIL Y PROMOTOR	Q	2,068.23	Q	-	310.23	Q	2,378.46
UNIDAD MOVIL Y PROMOTOR	Q	1,099.05	Q	-	164.86	Q	1,263.90
UNIDAD MOVIL Y PROMOTOR	Q	4,664.26	Q	-	699.64	Q	5,363.90
UNIDAD MOVIL Y PROMOTOR	Q	19,945.10	Q	-	2,991.77	Q	22,936.87
UNIDAD MOVIL Y PROMOTOR	Q	19,945.10	Q	-	2,991.77	Q	22,936.87
UNIDAD MOVIL Y PROMOTOR	Q	19,945.10	Q	-	2,991.77	Q	22,936.87
UNIDAD MOVIL Y PROMOTOR	Q	3,102.33	Q	-	465.35	Q	3,567.68
UNIDAD MOVIL Y PROMOTOR	Q	17,886.24	Q	-	2,682.94	Q	20,569.17
UNIDAD MOVIL Y PROMOTOR	Q	17,130.87	Q	-	2,569.63	Q	19,700.50
UNIDAD MOVIL Y PROMOTOR	Q	19,806.13	Q	-	2,970.92	Q	22,777.04
UNIDAD MOVIL Y PROMOTOR	Q	5,297.82	Q	-	794.67	Q	6,092.49
UNIDAD MOVIL Y PROMOTOR	Q	20,186.34	Q	-	3,027.95	Q	23,214.29
UNIDAD MOVIL Y PROMOTOR	Q	20,186.34	Q	-	3,027.95	Q	23,214.29
TEMPORADA ESCOLAR	Q	40,811.58	Q	-	6,121.74	Q	46,933.31
TEMPORADA ESCOLAR	Q	1,919.79	Q	-	287.97	Q	2,207.76
COMPRA DE CUBIERTOS	Q	2,600.00	Q	-	390.00	Q	2,990.00
INDUSTRIA HARINERA	Q	2,717.39	Q	-	407.61	Q	3,125.00
INDUSTRIA HARINERA	Q	2,717.39	Q	-	407.61	Q	3,125.00
INDUSTRIA HARINERA	Q	2,717.39	Q	-	407.61	Q	3,125.00
INDUSTRIA HARINERA	Q	2,717.39	Q	-	407.61	Q	3,125.00
INDUSTRIA HARINERA	Q	3,331.39	Q	-	499.71	Q	3,831.10
INDUSTRIA HARINERA	Q	699.91	Q	-	104.99	Q	804.89
INDUSTRIA HARINERA	Q	2,807.39	Q	-	421.11	Q	3,228.50
INDUSTRIA HARINERA	Q	4,384.94	Q	-	657.74	Q	5,042.68

INDUSTRIA HARINERA	Q	3,815.61	Q	-	572.34	Q	4,387.96
INDUSTRIA HARINERA	Q	3,305.39	Q	-	495.81	Q	3,801.20
PASTA	Q	33,120.33	Q	-	4,968.05	Q	38,088.38
CORAZON HARINA	Q	40,956.96	Q	-	6,143.54	Q	47,100.50
LUCIOLA	Q	75,503.10	Q	-	11,325.46	Q	86,828.55
PASTA	Q	6,211.18	Q	-	931.68	Q	7,142.86
LUCIOLA	Q	75,503.10	Q	-	11,325.46	Q	86,828.55
PASTA	Q	6,211.18	Q	-	931.68	Q	7,142.86
LUCIOLA	Q	75,503.10	Q	-	11,325.46	Q	86,828.55
PASTA	Q	16,560.17	Q	-	2,484.02	Q	19,044.19
CORAZON HARINA	Q	1,907.06	Q	-	286.06	Q	2,193.12
CANELON	Q	998.61	Q	-	149.79	Q	1,148.40
LUCIOLA	Q	37,490.22	Q	-	5,623.53	Q	43,113.75
INSUMOS	Q	6,211.18	Q	-	931.68	Q	7,142.86
INSUMO DE DEGUSTACION	Q	2,626.30	Q	-	393.95	Q	3,020.25
FUERZA DE APOYO	Q	4,117.04	Q	-	617.56	Q	4,734.60
MULTIMARCA NAVIDEÑO	Q	6,303.71	Q	-	945.56	Q	7,249.27
CHAO MEIN	Q	533.05	Q	-	79.96	Q	613.01
CHAO MEIN	Q	1,717.82	Q	-	257.67	Q	1,975.49
ESTOQUEADOS	Q	3,136.83	Q	-	2,800.74	Q	2,800.74
COBAN	Q	3,342.90	Q	-	2,984.73	Q	2,984.73
COBAN	Q	3,214.10	Q	-	2,869.73	Q	2,869.73
COBAN	Q	4,090.58	Q	-	3,652.30	Q	3,652.30
SERVICIO PERSONAL	Q	4,090.58	Q	-	3,652.30	Q	3,652.30
FEM CARE X1	Q	10,985.07	Q	-	9,808.10	Q	9,808.10
ADULTO UNISUPER	Q	2,197.01	Q	-	1,961.62	Q	1,961.62

ADC/TORRES	Q	4,394.03	Q	-	3,923.24	Q	3,923.24
SCOTT	Q	28,561.19	Q	-	25,501.06	Q	25,501.06
KOTEX	Q	2,197.01	Q	-	1,961.62	Q	1,961.62
ADC/TORRES	Q	4,394.03	Q	-	3,923.24	Q	3,923.24
KOTEX	Q	2,197.01	Q	-	1,961.62	Q	1,961.62
SCOTT	Q	28,561.19	Q	-	25,501.06	Q	25,501.06
KOTEX	Q	2,197.01	Q	-	1,961.62	Q	1,961.62
ADC/TORRES	Q	4,394.03	Q	-	3,923.24	Q	3,923.24
SCOTT	Q	28,561.19	Q	-	25,501.06	Q	25,501.06
SCOTT	Q	741.48	Q	-	662.04	Q	662.04
KOTEX	Q	6,591.04	Q	-	5,884.86	Q	5,884.86
SCOTT	Q	28,561.19	Q	-	25,501.06	Q	25,501.06
KOTEX	Q	6,591.04	Q	-	5,884.86	Q	5,884.86
KOTEX	Q	30,758.21	Q	-	27,462.69	Q	27,462.69
SCOTT	Q	14,280.59	Q	-	12,750.53	Q	12,750.53
SCOTT	Q	15,324.21	Q	-	13,682.33	Q	13,682.33
SCOTT	Q	6,591.04	Q	-	5,884.86	Q	5,884.86
KOTEX	Q	6,591.04	Q	-	5,884.86	Q	5,884.86
SCOTT	Q	32,955.22	Q	-	29,424.30	Q	29,424.30
SCOTT	Q	32,955.22	Q	-	29,424.30	Q	29,424.30
KOTEX	Q	6,591.04	Q	-	5,884.86	Q	5,884.86
KOTEX	Q	6,591.04	Q	-	5,884.86	Q	5,884.86
SCOTT	Q	32,955.22	Q	-	29,424.30	Q	29,424.30
EXPOBODA FEBRERO	Q	3,352.84	Q	-	2,993.61	Q	2,993.61
AGRITADE	Q	2,996.55	Q	-	2,675.49	Q	2,675.49
EXPOBODA	Q	8,328.61	Q	-	7,436.26	Q	7,436.26
EXPOMUEBLE	Q	7,227.30	Q	-	6,452.95	Q	6,452.95
EXPOBODA	Q	9,707.15	Q	-	8,667.10	Q	8,667.10
	Q	1,692,532.08	Q	-	Q 548,202.63	Q	1,844,530.72

Elaboración Fuente propia

De la totalidad de facturas emitidas se pudo comprobar que las cotizaciones no consideran los costos indirectos que intervinieron en la realización de estas actividades, como lo son: personal de Supervisión, gastos de personal de Recursos Humanos, gastos de personal de Contabilidad, tiempo de Gerencia de Ventas y Gerencia Administrativa, lo que no permite en la actualidad una adecuada recuperación de los costo y gastos asociados a las actividades promocionales, reduciendo el margen real esperado.

A manera de ilustración se logró determinar que en la prestación de servicios de unidad móvil que se ofrecen a los clientes solo se consideran los costo del promotor y chofer de la unidad, dejando al margen del costeo la depreciación del vehículo, combustible, seguro y mantenimientos realizados.

En la contabilización de estos insumos y gastos relacionados a estas unidades móviles se registran en las cuentas contables de Combustibles, Seguros, Mantenimiento y Reparación de Vehículos y Depreciación de Vehículos registrados como Gastos de Administración, lo que evidencia la falta de criterio para su correcto registro como Costo de Actividades Promocionales, perdiéndose así la oportunidad de reflejar correctamente estos costos y por ende el análisis correcto de las actividades y su adecuada recuperación.

Se logro determinar por medio de los registros del libro mayor de la empresa, como se han contabilizado algunos de estos insumos y se muestra a continuación que los rubros de Combustibles y Mantenimiento y Reparación de Vehículos se han clasificado como gastos de administración sin haberse considerado como un costo relacionado de las actividades donde las unidades móviles o viáticos de supervisores o gerentes han participado en las actividades promocionales durante los períodos del 2010 y 2011:

SOPORTE DE MARCA, S.A.
 2DA CALLE A 36-80 ZONA 11
 JARDINES DE UTATLAN II
 TELEFONO: 2434-7150

Libro Mayor

Gastos de Administración

Cod. Cuenta	Cuenta	Fecha	Concepto	Debe
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS		----- Saldo al 31/12/2009 -----	0.00
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	31/01/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES EMITIDOS ENERO 2	2,072.86
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	28/02/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES DE FEBRERO 2010	508.93
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	31/03/2010	CHEQUES CORRESPONDIENTES A MARZO 2010	508.92
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	30/04/2010	REGISTRO CHEQUES ABRIL 2010	1,345.72
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	31/05/2010	CHEQUES CORRESPONDIENTE A MAYO 2010	3,255.45
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	30/06/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES JUNIO 2010	1,812.50
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	31/07/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES JULIO 2010	1,060.11
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	31/08/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE AGOST	508.93
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	30/09/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE SEPTI	508.93
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	31/10/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES DE OCTUBRE 2010	1,133.57
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	30/11/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE NOVIE	754.46
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	31/12/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE DICIE	1,325.89
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	30/04/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE ABRIL	2,732.14
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	30/06/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE JUNIO	2,500.00
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	31/08/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE AGOST	656.25
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	30/09/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE SEPTI	473.20
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	31/10/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE OCTUB	508.93
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	30/11/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE NOVIE	534.38
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	31/12/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE DICIE	428.57
5310239	MANT. Y REP. DE VEHICULOS	31/12/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE DICIE	10,790.94
			----- Suma al 31/12/2011 -----	33,420.68

Fuente: Contabilidad

SOPORTE DE MARCA, S.A.
 2DA CALLE A 36-80 ZONA 11
 JARDINES DE UTATLAN II
 TELEFONO: 2434-7150

Libro Mayor
Gastos de Administración

Cod. Cuenta	Cuenta	Fecha	Concepto	Debe
531 0236	COMBUSTIBLE		----- Saldo al 31/12/2009 -----	0.00
531 0236	COMBUSTIBLE	28/02/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES DE FEBRERO 2010	2,875.17
531 0236	COMBUSTIBLE	31/03/2010	CHEQUES CORRESPONDIENTES A MARZO 2010	4,954.55
531 0236	COMBUSTIBLE	30/04/2010	REGISTRO CHEQUES ABRIL 2010	1,726.58
531 0236	COMBUSTIBLE	31/05/2010	PARTIDA DE CHEQUES CORRESPONDIENTE AL ME	2,990.48
531 0236	COMBUSTIBLE	30/06/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES JUNIO 2010	3,473.06
531 0236	COMBUSTIBLE	31/07/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES JULIO 2010	3,272.04
531 0236	COMBUSTIBLE	31/08/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE AGOST	2,289.31
531 0236	COMBUSTIBLE	30/09/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE SEPTI	2,407.23
531 0236	COMBUSTIBLE	31/10/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES DE OCTUBRE 2010	2,451.95
531 0236	COMBUSTIBLE	30/11/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE NOVIE	4,404.44
531 0236	COMBUSTIBLE	31/12/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE DICIE	4,229.28
531 0236	COMBUSTIBLE	31/12/2010	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE DICIE	3,594.67
531 0236	COMBUSTIBLE	31/01/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE ENERO	944.98
531 0236	COMBUSTIBLE	28/02/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE FEBRE	7,781.49
531 0236	COMBUSTIBLE	31/03/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE MARZO	4,770.85
531 0236	COMBUSTIBLE	30/04/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE ABRIL	7,480.98
531 0236	COMBUSTIBLE	30/05/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE MAYO	6,710.03
531 0236	COMBUSTIBLE	30/06/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE JUNIO	6,150.46
531 0236	COMBUSTIBLE	31/07/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES MES DE JULIO 201	5,823.81
531 0236	COMBUSTIBLE	31/08/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE AGOST	5,271.83
531 0236	COMBUSTIBLE	30/09/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE SEPTI	5,867.18
531 0236	COMBUSTIBLE	31/10/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE OCTUB	8,708.43
531 0236	COMBUSTIBLE	30/11/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE NOVIE	5,753.03
531 0236	COMBUSTIBLE	31/12/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE DICIE	12,346.76
531 0236	COMBUSTIBLE	31/12/2011	REGISTRO DE LOS CHEQUES DEL MES DE DICIE	218,456.68
----- Suma al 31/12/2011 -----				334,735.27

Fuente: Contabilidad

Es por ello que se hace indispensable corregir estas deficiencias tanto de cotización como de registro contable para una correcta determinación de la rentabilidad de las actividades promocionales de la empresa Soporte de Marca, S. A.

Capítulo 4

4 Propuesta de solución o mejora

4.1. Planteamiento de la propuesta

4.1.1. **Introducción.** Después de analizar la información recabada, se identificaron deficiencias en la determinación correcta de los precios en las cotizaciones a los clientes de actividades promocionales, presentada por la Gerencia de Ventas, ya que en la especificación de las cotizaciones a los clientes, se realizan cálculos y estimaciones en forma empírica, sin un sustento técnico o contable. Derivado de ello, se llegó a la conclusión de que es necesaria la reestructuración del procedimiento actual.

4.1.2. **Antecedentes.** En los análisis financieros realizados para los períodos en estudio, se detectaron deficiencias en las áreas de ventas, costo de venta de los servicios prestados y en los gastos operativos, especialmente en el incremento de los gastos de éstos y, que de acuerdo al análisis de la composición de los mismos se detectaron cruces de registros. Se presentan a continuación los hallazgos que por su importancia se consideran más importantes

Ventas

Al comparar el año 2010 con el año 2011, se tuvo un aumento del 5%, con lo cual no se alcanzaron las metas de crecimiento establecidas para el año 2011, que de acuerdo a lo indicado por la Gerencia Administrativa se esperaba alcanzar un 15%.

Costos de Servicios

Al comparar el año 2010 con el año 2011, se tuvo un incremento del 1.7%, con lo que se estableció que existen costos que fueron contabilizados a gastos operativos.

Gastos Operativos

Se obtuvo un aumento del 22% en el año 2011 con respecto al año 2010, impactando en el resultado final del ejercicio de un incremento de la pérdida fiscal, representando un 7% de total de las ventas brutas.

Control Interno

- No se cuenta con controles adecuados, ni procedimientos, con los cuales se lleguen a determinar contablemente los costos asociados a las actividades promocionales que se prestan a los clientes, ya que por falta de un adecuado control de centros de costos, éstos se diluyen en la operación, con lo que se castiga el margen de utilidad en otras áreas de la empresa.
- Como parte de la observación directa, cuestionarios, revisión documental y entrevistas con la gerencia de ventas y el departamento de contabilidad, se comprobó que no existe consistencia entre lo cotizado a los clientes y los registros contables reflejados en los Estados Financieros. En la actualidad las Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF- dictaminan que los estados financieros con propósito de información general se dirigen a la satisfacción de las necesidades comunes de información de un amplio espectro de usuarios, por ejemplo: accionistas, acreedores, empleados y público en general. El objetivo de los estados financieros es suministrar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil para los usuarios al tomar decisiones económicas. Es por ello que se hace indispensable que la información que se refleje en los Estados Financieros de la empresa, muestren la situación real de la misma, para que se tengan bases certeras para la toma de decisiones.
- En la actualidad, algunos gastos asociados a las actividades promocionales, si bien es cierto se consideran para efectos de cotizar, no se registran adecuadamente en la contabilidad, por lo tanto no se reflejan en los estados financieros adecuadamente, lo que no permite analizar la rentabilidad de las

actividades prestadas y no proporcionan información fidedigna para eventos o cotizaciones futuras.

- Las cotizaciones se realizan sin una base documental, sin considerar aspectos generales que son parte de la operación de la empresa como tal.

Se presenta un ejemplo de una cotización actual en la que se toman únicamente aspectos directos de la actividad; así como la posterior contabilización y registro de los gastos asociados.

4.1.3 Cotización General de Servicios

Se logró constatar que al momento del registro y contabilización de los suministros, por carecer de información, se registraron como papelería y útiles de administración; esto debido a que actualmente los documentos son operados posteriormente y no al momento del pago, lo que no permite reflejar el costo correctamente.

Por la estructura contable que se tiene actualmente, esta actividad en particular (así como toda la que se realiza), se registra contablemente en forma general, lo que no permite reflejarla individualmente al momento de presentar Estados Financieros mensuales, midiendo únicamente en forma global el rendimiento por cliente y no por actividad.

Una correcta distribución de gastos y costos indirectos a las actividades de la empresa se logra con un buen sistema de costeo, obteniendo esta información de los Estados Financieros que le permiten identificar dichos costos y gastos.

Para que estas deficiencias sean mejoradas, se proponen dos cambios que deben considerarse para optimizar los recursos de la compañía.

4.1.4 Planteamiento

Anteriormente en las empresas de servicios, no se utilizaba mucho un sistema de costos ya que únicamente realizaban un presupuesto y lo comparaban con los costos reales, ajustándolos, pero con la llegada de nuevos métodos de costeo, las empresas de servicios son de las que más se han beneficiado de esto, ya que se manejan muchos costos indirectos y lo que se busca es una correcta distribución de los mismos en las actividades que se desarrollan.

Es por ello que de acuerdo a las necesidades de la empresa para la correcta distribución de sus costos en las cotizaciones a sus clientes se debe tomar en cuenta los aspectos básicos que intervienen en las actividades promocionales.

Un centro de costos es un segmento de una organización descentralizada al que se le asigna (delega) el control sobre el incurrimento de los costos.

Si tomamos en cuenta que cada actividad promocional desarrollada es un centro de costo se puede evaluar el desempeño de dicho centro de costo desde el inicio hasta su conclusión.

En consecuencia, la evaluación del desempeño de un centro de costos se basa en una comparación de costos controlables presupuestados con costos controlables reales (para el nivel de actividad realmente logrado).

Debido a la influencia de una variable sobre la evaluación de desempeño del centro de costos, debe tenerse mucho cuidado en la determinación de los costos controlables. La razón es que los costos controlables no incluyen automáticamente todos los costos y gastos identificados con un centro de costos (actividad promocional) porque es posible que una parte de ellos pueda incurrirse mediante las acciones de otros gerentes de centros de responsabilidad, como lo pueden ser otros departamentos involucrados en la realización de las actividades promocionales.

Los cambios que se proponen, no son complicados y serán de mucha utilidad; con ellos la Gerencia de Ventas podrá contar con una base adecuada para la correcta determinación del costo de las actividades promocionales que se prestan, lo que redundará en la maximización de los recursos con los cuales cuenta la empresa.

4.1.5 Objetivos

- 4.1.5.1 **General.** Que la propuesta a presentar sea aceptada por las gerencias de ventas y administrativa, a efecto de implementar y permitir una mejora en el costeo de las actividades promocionales que se prestan a los clientes, esto con el objetivo de mejorar la rentabilidad que se espera obtener.
- 4.1.5.2 **Específicos.** Se centralizarán en tres áreas principales: modificación de la estructura del registro de los gastos en la contabilidad; implementación de un sistema adecuado de costeo a través del establecimiento de centros de costos por actividad promocional que permita medir la rentabilidad de cada actividad que se presta y la aplicación y revisión de razones financieras.

4.1.6 Propuesta de Solución

Considerando que los aspectos técnicos en la implementación de centros de costo por actividad, es de vital importancia para medir la rentabilidad de la empresa, se presenta a continuación los aspectos más importantes que se proponen para el mejoramiento del registro y costeo de las actividades promocionales.

a) **Sistema Contable Computarizado**

Introducir un programa que responda a las necesidades de la empresa y a su actividad económica como tal, haciendo énfasis en el área contable.

Se han estudiado varios programas que se encuentran en el mercado; y es así como se recomienda un sistema que permita clasificar los gastos de las actividades promocionales, las cuales estarían identificadas por medio de centros de costos, desde el momento del registro de los gastos asociados a las actividades específicas.

Ello permitirá generar estado de resultados por centro de costos, con lo cual se podrá evaluar cada actividad promocional que la empresa preste a sus clientes.

El sistema propuesto se denomina Sistema Actualizado de Contabilidad -SAC-, el cual está desarrollado por la empresa guatemalteca SISTEMAS D'CHIARA, la cual se encuentra en el mercado desde el año 1992 y que se adapta a la medida de las necesidades actuales de la empresa. Éste cuenta con las siguientes características

4.1.6.1 Características generales

- Los módulos auxiliares operan en línea
- Amigable y de fácil comprensión
- Imprime sobre formularios de la SAT (Guatemala)
- Actualizaciones Continuas
- Bajo Costo de Mantenimiento
- Guarda Información Histórica
- Multiusuario (sin límite)
- Multiempresas (depende del licenciamiento)
- Impresión en varios formatos: Gráfico, Texto y Excel
- Seguridad por Niveles y por Módulo
- Desarrollado en Visual Fox
- Registro de Compras y Ventas
- Registro de Partidas Contables
- Permite Consolidaciones y Centros de costos
- Calcula el IDP
- Cuadre de Pólizas
- Emisión de Pólizas
- Balance de Saldos

- Balance de Comprobación
- Balance General
- Estado de Resultados
- Libro Diario
- Libro Mayor
- Libro Diario Mayor General
- Integraciones
- Libro de IVA Compras
- Libro de IVA Ventas
- Libro de IVA Pequeño Contribuyente
- Lista de Retenciones Emitidas (resumen SAT- 1054)
- Flujo de Efectivo
- Más de 21 formularios SAT

Se puede concluir que este sistema se adecúa perfectamente al manejo de la información contable y financiera que requiere la empresa.

El costo del presente programa por módulos se presenta a continuación

Cuadro No. 5

COTIZACIÓN GENERAL DE PROGRAMA POR MÓDULOS	
Contabilidad, IVA y Formularios SAT	Q3,500.00
Control de Bancos	Q2,800.00
Control de Nóminas y Planillas	Q2,800.00
Control de Activos Fijos	Q800.00
Control de Inventarios	Q1,000.00
Control de Presupuestos	Q1,500.00
Costo Total del Programa	Q12,400.00

b) Implementación y capacitación

El proceso de implementación y capacitación asciende a seis horas treinta minutos para todos los módulos, de acuerdo a la cotización recabada.

c) Registro contable de los gastos por centros de costo

La información contable que se genera mensualmente, no cuenta con el soporte suficiente para generar datos que sirvan de base para conocer los distintos gastos asociados a actividades promocionales por lo que será de mucha ayuda el contar con una información oportuna y segregada por áreas o centros de costos para proveer de información precisa a la Gerencia de Ventas para realizar las cotizaciones de prestación de servicios.

La función primordial será mejorar el registro contable de los gastos o costos de operaciones, para la empresa. Dicho rubro representa un monto de mucha importancia en el aspecto económico. Al cierre del año 2011, este representaba el 80% del total de las ventas.

Para que este cambio se realice, es importante que la identificación de todos los gastos y costos asociados a las actividades promocionales estén debidamente identificados al momento de ser registrados contablemente.

Es por ello que se requiere de una revisión de la nomenclatura contable que se adecúe a este procedimiento y que permita fácilmente emitir los reportes necesarios para la generación de los costos que servirán de base para la cotización de futuras actividades promocionales.

Como plan de acción para la implementación de una nueva estructura contable, se contempla reuniones con las gerencias de ventas y administración para abarcar todos los aspectos que requieran una mejora de información. En estas reuniones se presentará la propuesta de la nueva nomenclatura contable y del procedimiento que el departamento de contabilidad requerirá para el registro de las operaciones diarias.

Una vez definida la nomenclatura y el procedimiento, se procederá a la implementación del sistema computarizado. Se iniciará con la adquisición del módulo de contabilidad y planillas, con lo cual se espera generar una mejor información

contable y financiera que llene las expectativas de la gerencia y de un mejor control interno de los registros.

Se propone adicionalmente a la reestructuración de la nomenclatura contable, que a cada actividad que se desarrolle se le asigne un centro de costo, entendiendo que todo gasto o costo directo que se asocie a esta actividad se identifique a un centro de costo.

4.1.7 Cambios propuestos para la nomenclatura contable

Para el mejor entendimiento en la aplicación de la nomenclatura, el análisis de la estructura contable actual de la empresa proporcionará una mejor idea de lo necesario que resulta efectuar una reestructuración.

En la actualidad la nomenclatura contable contiene 445 cuentas; 126 cuentas de Balance y 319 cuentas de Resultados. En el caso que en este estudio se consideró, se analizaron las cuentas de Resultados en donde se pueden apreciar los siguientes resultados

Ventas. Cuenta con 38 cuentas de ventas, las cuales se van creando, una por cada cliente que se atiende, esto conlleva a que cuando ya no se tiene relación con alguno de ellos la cuenta contable permanece.

Costos y Gastos. Es acá donde se concentra la mayor cantidad de información, pues se contabilizan 226 cuentas de detalle, donde de igual forma se crean un grupo de cuentas por cada cliente que se atiende.

Gastos Operativos. Por último se tienen 53 cuentas que agrupan los gastos operativos o administrativos de la empresa. No obstante, se logró determinar que en este rubro se ha incluido gastos que por no contar con una adecuada clasificación o criterio, se han contabilizado equivocadamente, ya que corresponden a costos de los servicios que se prestan.

De esa forma se sugiere que para una mejor interpretación de los resultados de la empresa, se utilice un mejor método de registro de dichos costos y gastos, a través de la distribución de centros de costos.

Se presentan a continuación los rubros más importantes para la nueva estructura contable a nivel de costo y gastos para Soporte de Marca, S.A.

Cuadro No. 6

Nomenclatura Contable Soporte de Marca, S.A.

4 INGRESOS	Ventas	De grupo
42 SERVICIOS PRESTADOS	Ventas	De grupo
4201 SERVICIOS DE PLANILLAS	Ventas	Detalle
4202 SERVICIOS DE PROMOCIONES	Ventas	Detalle
5 COSTOS Y GASTOS	Gastos	De grupo
52 COSTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Gastos	De grupo
5201 SERVICIOS DE PLANILLAS	Gastos	De grupo
520101 SUELDOS ORDINARIOS	Gastos	Detalle
520102 SUELDOS EXTRAORDINARIOS	Gastos	Detalle
520103 BONIFICACIÓN INCENTIVO	Gastos	Detalle
520104 COMISIONES	Gastos	Detalle
520105 INDEMNIZACIÓN	Gastos	Detalle
520106 AGUINALDOS	Gastos	Detalle
520107 BONO 14	Gastos	Detalle
520108 VACACIONES	Gastos	Detalle
520109 VIÁTICOS	Gastos	Detalle
520110 CUOTA PATRONAL IGSS	Gastos	Detalle
520111 PROMOCIONES	Gastos	Detalle
520112 SERVICIOS PRESTADOS	Gastos	Detalle
520113 SUMINISTROS	Gastos	Detalle
520114 SERVICIO DE ALIMENTACIÓN	Gastos	Detalle
520115 UNIFORMES	Gastos	Detalle
520116 CURSOS Y CAPACITACIONES	Gastos	Detalle
5202 SERVICIOS DE PROMOCIONES	Gastos	De grupo
520101 SERVICIOS CONTRATADOS	Gastos	Detalle
520102 COMISIONES	Gastos	Detalle
520103 VIÁTICOS	Gastos	Detalle
520104 PROMOCIONES	Gastos	Detalle
520105 GASTOS DE VEHÍCULOS	Gastos	Detalle
520106 COMBUSTIBLE	Gastos	Detalle
520107 IDP	Gastos	Detalle
520108 SUMINISTROS	Gastos	Detalle
520109 UNIFORMES	Gastos	Detalle
520110 SERVICIO DE ALIMENTACIÓN	Gastos	Detalle
520111 CURSOS Y CAPACITACIONES	Gastos	Detalle
53 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	Gastos	De grupo
5301 GASTOS DE GERENCIA	Gastos	De grupo

530101	SUELDOS Y SALARIOS	Gastos	Detalle
530103	BONIFICACIÓN INCENTIVO	Gastos	Detalle
530104	COMISIONES	Gastos	Detalle
530105	INDEMNIZACIONES	Gastos	Detalle
530106	AGUINALDOS	Gastos	Detalle
530107	BONO 14	Gastos	Detalle
530108	VACACIONES	Gastos	Detalle
530109	VIÁTICOS GERENCIA	Gastos	Detalle
530110	COMBUSTIBLE	Gastos	Detalle
530111	IDP	Gastos	Detalle
530113	HONORARIOS Y SERVICIOS	Gastos	Detalle
5302	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	Gastos	De grupo
530201	SUELDOS Y SALARIOS	Gastos	Detalle
530203	BONIFICACIÓN INCENTIVO	Gastos	Detalle
530204	COMISIONES / INCENTIVO	Gastos	Detalle
530205	INDEMNIZACIONES	Gastos	Detalle
530206	AGUINALDOS	Gastos	Detalle
530207	BONO 14	Gastos	Detalle
530208	VACACIONES	Gastos	Detalle
530209	VIÁTICOS ADMINISTRACIÓN	Gastos	Detalle
530210	CUOTA PATRONAL IGSS	Gastos	Detalle
530212	SEGURIDAD Y VIGILANCIA	Gastos	Detalle
530213	PARQUEOS Y PASAJES	Gastos	Detalle
530214	AGUA, LUZ Y TELÉFONO	Gastos	Detalle
530215	PAPELERÍA Y ÚTILES	Gastos	Detalle
530216	SERVICIO DE INTERNET	Gastos	Detalle
530217	HONORARIOS Y SERVICIOS	Gastos	Detalle
530218	MANT. Y REP. EDIFICIOS	Gastos	Detalle
530219	MANT. Y REP. EQ. CÓMPUTO	Gastos	Detalle
530220	MANT. Y REP. MOB. Y EQUIPO	Gastos	Detalle
530221	MANT. Y REP. DE VEHÍCULOS	Gastos	Detalle
530222	COMBUSTIBLE	Gastos	Detalle
530223	IDP	Gastos	Detalle
530224	IMPTOS. TASAS Y CONTRIBUCIONES	Gastos	Detalle
530225	SERVICIOS CONTABLES	Gastos	Detalle
530226	ÚTILES DE LIMPIEZA	Gastos	Detalle
530227	ATENCIÓN AL PERSONAL	Gastos	Detalle
530228	SEGUROS Y FIANZAS	Gastos	Detalle
530230	SERVICIOS CONTRATADOS	Gastos	Detalle
530231	CURSOS Y CAPACITACIONES	Gastos	Detalle
530233	ALQUILERES	Gastos	Detalle
530234	UNIFORMES	Gastos	Detalle
530235	GTOS. DE REPRESENTACIÓN	Gastos	Detalle
530236	ANUNCIOS DE PRENSA	Gastos	Detalle
530237	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	Gastos	Detalle
530238	DEPRECIACIONES	Gastos	Detalle

4.1.8 Implementación de Centros de Costo por Actividad

La implementación del sistema de Centros de Costo por cada actividad promocional que se desarrolla, permitirá determinar la rentabilidad esperada de dicha actividad y poder conocer al final de la misma si se obtuvieron todos los resultados esperados.

Es por ello que se presenta a continuación un modelo de Estado de Resultados que se propone por centro de costo, en donde cada actividad que se desarrolla se le asignan sus costos y gastos asociados lo que permitirá obtener un análisis más certero:

Cuadro No. 7

SOPORTE DE MARCA, S. A.

Estado de Resultados Analítico por Centro de Costo

Cuenta	Descripción	Enero/2011			Administración	Enero/2011	Acumulado
		Degustación Galleta Saladita 11-001	Luciola Impulso 11-002	Temporada Escolar 11-003			
4	INGRESOS						
42	SERVICIOS PRESTADOS						
4202	SERVICIOS DE PROMOCIONES						
5	COSTOS Y GASTOS						
52	COSTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS						
5202	SERVICIOS DE PROMOCIONES						
520101	SERVICIOS CONTRATADOS						
520102	COMISIONES						
520103	VIÁTICOS						
520104	PROMOCIONES						
520105	GASTOS DE VEHÍCULOS						
520106	COMBUSTIBLE						
520107	IDP						
520108	SUMINISTROS						
520109	UNIFORMES						
520110	SERVICIO DE ALIMENTACIÓN						
520111	CURSOS Y CAPACITACIONES						
53	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN						
5301	GASTOS DE GERENCIA						
530101	SUELDOS Y SALARIOS						
530102	SUELDOS EXTRAORDINARIOS						
530103	BONIFICACIÓN INCENTIVO						
530104	COMISIONES						
530105	INDEMNIZACIONES						
530106	AGUINALDOS						

530107	BONO 14						
530108	VACACIONES						
530109	VIÁTICOS GERENCIA						
530110	COMBUSTIBLE						
530111	IDP						
530113	HONORARIOS Y SERVICIOS						
5302	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN						
530201	SUELDOS Y SALARIOS						
530203	BONIFICACIÓN INCENTIVO						
530204	COMISIONES / INCENTIVO						
530205	INDEMNIZACIONES						
530206	AGUINALDOS						
530207	BONO 14						
530208	VACACIONES						
530209	VIÁTICOS ADMINISTRACIÓN						
530210	CUOTA PATRONAL IGSS						
530212	SEGURIDAD Y VIGILANCIA						
530213	PARQUEOS Y PASAJES						
530214	AGUA, LUZ Y TELÉFONO						
530215	PAPELERÍA Y ÚTILES						
530216	SERVICIO DE INTERNET						
530217	HONORARIOS Y SERVICIOS						
530218	MANT. Y REP. EDIFICIOS						
530219	MANT. Y REP. EQ. CÓMPUTO						
530220	MANT. Y REP. MOB. Y EQUIPO						
530221	MANT. Y REP. DE VEHÍCULOS						
530222	COMBUSTIBLE						
530223	IDP						
530224	IMPTOS. TASAS Y CONTRIBUCIONES						
530225	SERVICIOS CONTABLES						
530226	ÚTILES DE LIMPIEZA						
530227	ATENCIÓN AL PERSONAL						
530228	SEGUROS Y FIANZAS						
530230	SERVICIOS CONTRATADOS						
530231	CURSOS Y CAPACITACIONES						
530233	ALQUILERES						
530234	UNIFORMES						
530235	GTOS. DE REPRESENTACIÓN						
530236	ANUNCIOS DE PRENSA						
530237	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA						
530238	DEPRECIACIONES						
	Ingresos Brutos						
	Costos y Gastos						
	Aportación						
	Dist. Costo Administrativo						
	Utilidad Antes de Impuesto						
	ISR Estimado						
	Utilidad después de Impuesto						

	% Sobre Ventas						
	Ventas						
	Costo de Ventas						
	% Costo de Ventas						
	Gastos de Operación						
	% Gastos de Operación						
	Aportación						
	% Aportación						0

Fuente: elaboración propia

En el ejemplo anterior, durante el mes de enero 2011 se desarrollan tres actividades promocionales diferentes, identificadas como 11-001, 11-002, 11-003.

Dichos códigos servirán para identificar cada gasto contabilizado y el sistema propuesto los agrupará por cuenta contable que se reflejará en este Estado de Resultados Analítico.

Partiendo del cambio de nomenclatura general como se propone, esta estructura de análisis de centros de costo por actividad, permite medir la rentabilidad de cada actividad promocional que se desarrolla durante un mes específico, permitiendo así también distribuir los gastos administrativos equitativamente entre lo desarrollado durante el mes, conociendo así mismo el resultados consolidado de todas la actividades desarrolladas durante el mes y el acumulado del año.

4.1.9 Modelo de cotización de Servicios Promocionales

Tomando en cuenta los aspectos anteriores expuestos y considerando que la cotización inicial, es fundamental para la determinación adecuada de los costos de las actividades promocionales, se presenta el caso anteriormente expuesto de cotización, con las consideraciones propuestas que servirán de base para la correcta contabilización y registro en los Estados Financieros de la empresa.

La cotización está diseñada para la prestación de servicios de impulsación y degustación en puntos de ventas por doce semanas, trabajando de jueves a domingo, en horario de diez de la mañana a ocho de la noche. El valor de este servicio incluye el pago del personal, más viáticos e impuestos.

Además, se cotizan todos los suministros que se estarán utilizando y las cantidades se estiman de acuerdo a las cantidades de degustaciones que se estarán entregando, según las indicaciones del cliente.

Actualmente, la gerencia está considerando únicamente el personal operativo y los suministros directos que se estiman se utilizarán en la actividad por la cantidad de tiempo y producto autorizado.

No obstante, existen recursos tanto físicos como intangibles que no se están considerando en la cotización y que están indirectamente asociados a la actividad. Se debe a ello, que el sistema de costeo y posterior cotización de la actividad no cumple con las indicaciones básicas de costeo.

Por lo anterior, se deben clasificar los procesos de las actividades de la manera siguiente

- Centrales u operativos. Están orientados al desarrollo del producto o prestación del servicio. Contribuyen de manera directa al crecimiento y fortalecimiento de la actividad.
- Administrativos. Sirven de apoyo a los procesos internos. Ejemplo: la dirección, contabilidad, tesorería.

En el ejemplo de actividad que se presenta, se requiere de una persona que supervise al personal y la actividad en si. Esta labor la realiza un ejecutivo de la empresa que cumple con esta función de supervisión en general. Dicha persona es la encargada de verificar que las degustaciones e impulsadoras realicen su trabajo adecuadamente y de resolver los problemas inmediatos que se puedan presentar, además de ser el enlace entre el personal operativo y la gerencia de ventas.

Se hace notar que, la Gerencia de Ventas también invierte tiempo en planificar la actividad, desde el contacto inicial con el cliente que requiere la misma, contratar y entrevistar al personal operativo, diseñar la actividad, darle seguimiento y por último elaborar el informe final al cliente.

En este proceso intervienen también el departamento de recursos humanos y de contabilidad, además de la gerencia administrativa encargada de la emisión del pago al personal y posterior cobro al cliente una vez finalizada la actividad.

Como puede apreciarse, existen diferentes aspectos que no se consideran al momento de cotizar al cliente una actividad promocional y que cuantificándolos representan un costo indirecto mayor al porcentaje de comisión que se cobra finalmente.

Por último, no llevar un control adecuado de las actividades, identificándolas adecuadamente desde el inicio, inclusive lo de todos sus costos y gastos, no permite registrarlos adecuadamente en la contabilidad; por lo tanto, si no se tiene un apropiado sistema contable computarizado, no podrá evaluarse la rentabilidad de la actividad.

Tomando en consideración todos los aspectos anteriormente indicados, se presenta el mismo caso de cotización de la actividad de degustación e impulsación. Para esto se determinó la proporción de los costos indirectos que están involucrados en esta actividad y se costean, llegando a los siguientes cálculos que demuestran que en la cotización al cliente, no se habían considerado costos asociados que están relacionados y que influyen en la rentabilidad de la actividad promocional.

Cuadro No. 8

I - COSTEO POR ACTIVIDAD / DEGUSTACIÓN GALLETA SALADITA

Horas Hombre Directas					
Hrs	Días	Semanas	Total HH	Total Personas	Total Horas
9	4	12	432	17	7,344

Presupuestos Gastos Indirectos	Total Sueldo	Horas diarias	Días semana	Semanas	Total H.mes	Costo Hora	Horas trabajo dedicadas	Costo Total Actividad
Gerente de Administración	8,000.00	8	5	4	160	50.00	6	300.00
Supervisor	3,000.00	8	5	4	160	18.75	192	3,600.00
Asistente de RRHH	2,800.00	8	5	4	160	17.50	12	210.00
Auxiliar Contable	2,250.00	8	5	4	160	14.06	36	506.25
TOTAL	24,050.00							5,216.25

Presupuesto

Costos indirectos de servicios
Horas Mano de Obra Directa

5,216.25

7344

Tasa predeterminada de Costos Indirectos	0.71	por Hs.-Hs
------------------------------------------	------	------------

Fuente: elaboración propia

Interpretación

Los cálculos anteriores, demuestran que existen costos indirectos que no se consideraron en la cotización inicial y que por cada hora invertida en mano de obra directa hay Q. 0.71 de costos indirectos que no se están considerando en el cobro al cliente. Una vez determinado este monto, se procede a elaborar una nueva cotización incluyendo esta variable, presentado de esta forma un precio correcto de la actividad.

Puede apreciarse que se identifica por medio de una numeración correlativa el centro de costo con el que se definirá este proyecto, para que todo gasto asociado directa e

indirectamente se registre adecuadamente, para que al liquidar la actividad se pueda determinar la rentabilidad de la misma.

DEGUSTACIONES enero – marzo 11 de jueves a domingo
Degustación Galleta Saladita
 C.C. 11-001

Cuadro No. 9
COTIZACIÓN

SUMINISTROS	CANTIDAD		COSTO		12 semns
			1 Tda 3 días	6 Tds x 4 Sem	6 tiendas
Platos	1000	unidades	90.00	2160	6,480.00
Tenedor	1000	unidades	100.00	2400	7,200.00
Servilletas	1000	servilletas	40.00	960	2,880.00
Bolsas de basura	6	bolsas	3.60	86.4	259.20
Jabón y esponja	1		11.00	264	792.00
Limpiador					16.00
Bote de basura					50.00
Fogosos	3	unidades	36.00	720	2,160.00
			280.60	6,590.40	19,837.20
		sm 15%		988.56	2,975.58
		IVA 12%		909.48	2,737.53
		Total		7,578.96	22,812.78

PERSONAL	Días	Sueldo	Viáticos	Sub total	Comi sión sm	IVA	Total	Grupo
Degustadoras (6)	48	Q4,800.00	480.00	Q5,117.27	839.59	772.42	7,209.28	Q 43,255.71
Impulsadora (9)	48	Q4,800.00	480.00	Q5,117.27	839.59	772.42	7,209.28	Q 64,883.56
Ayudante cocina (2)	48	Q4,800.00	480.00	Q5,117.27	839.59	772.42	7,209.28	Q 14,418.57
Costos Administrativos		Q5,216.25	-	Q5,561.03	834.16	767.42	7,162.61	Q7,162.61
								Q129,720.45

Preparó: *Gerencia de Ventas*
 Fuente: elaboración Propia

Revisó: *Gerencia Administrativa*

Como ilustración se presenta la forma en que se estaría asentando el registro contable del costo de la actividad en el sistema contable propuesto.

Cuenta Contable	Detalle	Centro Costo	Documento	Debe	Haber
520101	Servicios Contratados Promociones	11-001	P-001	33,583.65	
520108	Suministros Promociones	11-001	P-001	50,375.47	
520103	Viáticos Promociones	11-001	P-001	11,194.55	
530101	Sueldos y Salarios Gerencia	11-001	P-001	900.00	
530201	Sueldos y Salarios Administ.	11-001	P-001	4,316.25	
20101	Cuentas por Pagar				100,369.92
				<u>100,369.92</u>	<u>100,369.92</u>

Registro del Costo de la Promoción de Degustación Galleta Saladita 11-011

Con este sistema se podrá generar un estado de resultados identificado por medio del centro de costo 12-025 en donde se podrán ir agrupando todo costo directo e indirecto asociado con esta actividad, para que al final se pueda apreciar la rentabilidad de la misma.

4.2. Avance de implementación

La viabilidad de la propuesta, se realizará presentando la misma a las gerencias de la empresa, a manera de un informe gerencial que incluya los hallazgos encontrados y mejoras sugeridas. Se elaborará de manera generalizada y profesional, con enfoque a las mejoras sugeridas y en atención a los beneficios que se alcanzarán si se implementan los cambios propuestos.

Como complemento a este beneficio y aprovechando la herramienta del sistema, se pueden clasificar los clientes y cada actividad que se desarrolle por medio de un centro de costo que lo identifique, logrando con esto que no se crezca en cuentas contables, sino que se pueden ir agrupando mejor cada actividad por medio de este procedimiento.

Una vez definido cada centro de costo, la distribución de los costos y gastos permitirá identificar la actividad que se presta y los gastos administrativos se podrán distribuir de acuerdo a su peso e importancia en cada centro de costo.

La Gerencia de Ventas visualizará e interpretará de mejor manera sus centros de costos, por ejemplo

Una mejor distribución de costos y gastos asociados, serán mejor relacionados con actividades promocionales que podrá identificar cuáles son más rentables para la empresa, enfocar éstas para un mayor crecimiento y evaluar para mejorar otras actividades, donde puedan estar bajos los márgenes de utilidad.

Se debe hacer un análisis horizontal de ventas y costos, con el cual puedan identificar qué área realmente es la más rentable y la que tiene los costos más altos.

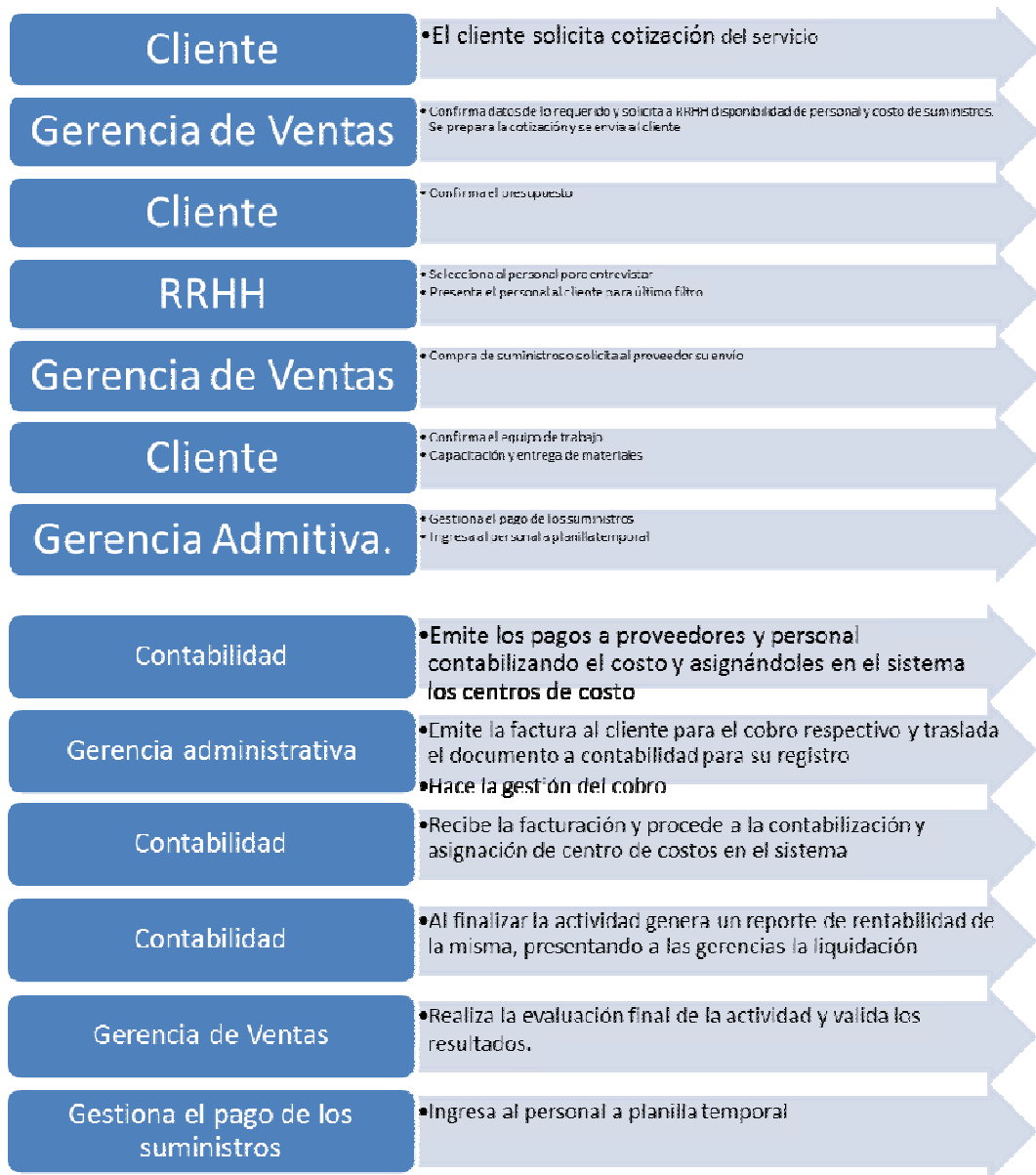
Para que esta propuesta funcione es necesario invertir en varios recursos, como

- Humano. Capacitación al personal involucrado en el proceso de identificación de los costos y gastos.
- Económico. Es necesaria la compra de dos computadoras para el área de Recursos Humanos y Contabilidad. Programa de contabilidad que maneje centros de costos y programa de planillas y/o recursos humanos.
- Costos

Descripción	CANTIDAD		COSTO	
			Unitario	Total
Inversión en Programas	1	unidades	12,400.00	12,400.00
Computadoras de Escritorio	2	unidades	6,000.00	12,000.00
Mantenimiento y Soporte Técnico de Cómputo	1	mensual	500.00	500.00
Soporte Técnico de programa contabilidad y RRHH	1	mensual	450.00	450.00
Total Inversión primer mes				25,350.00

Se presenta a continuación un esquema sobre el proceso que debe seguirse desde el momento que se recibe la solicitud de cotización de una actividad promocional de parte del cliente, hasta la evaluación final de la misma.

Proceso para Cotización y Registro de Actividades Promocionales



Fuente: elaboración Propia

4.2.1 Problemas por no realizar los cambios en los registros de los costos y gastos asociados

En la actualidad la empresa Soporte de Marca, S.A., no cuenta con el conocimiento apropiado sobre la utilidad de las actividades promocionales que realizan, lo que no les permite un adecuado crecimiento en las diferentes áreas del negocio. La falta de una correcta herramienta que pueda medir los costos y gastos asociados a sus actividades, puede llegar a perjudicar la toma de decisiones en cuanto a las cotizaciones que se presenten a futuro a sus clientes, ya que el desconocimiento real de sus costos y gastos les puede llegar a generar menores ganancias versus una pequeña inversión que redundaría en mayores beneficios en general.

4.2.2 Beneficios que se pueden obtener si realizan los cambios sugeridos

De aceptar los cambios en el registro y en la identificación de los gastos asociados a las actividades promocionales, se obtendrá un mejor panorama de la empresa, dándole una visión de varias áreas que hoy en día no se tienen contempladas. Otros aspectos que pueden ser de beneficio son

- Financiero. Al reflejar qué centro de negocio tiene altos o bajos márgenes de utilidad.
- Financiero. Al mejorar los márgenes de utilidad se puede hacer un mejor uso de los recursos, orientándolos al mejoramiento y expansión del negocio.
- Económico. Pueden visualizar de mejor manera qué centro de costos o actividades promocionales son más rentables para reorientar el negocio y abarcar más mercado. Las empresas de servicios que aplicaron un adecuado sistema de costeo proveen más exactitud en los costos, lo que redundará en una mayor ayuda para poder determinar precios y mejora la relación con los clientes entre otras ventajas competitivas.

- Tributario. Un mejor aprovechamiento de los gastos deducibles que genera el negocio que redundará en mejor tributación.

Soporte de Marca, S.A.

Cronograma de Trabajo – Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Etap a	Actividad	Junio		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Ene ro	Febr ero	Jun Jul			
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			2	3	1	
Etapa Preliminar de la PED	Desarrollo de Cronograma de trabajo																																
	Contacto Inicial con la empresa																																
	Instrumentación																																
	Recopilación de información																																
	Análisis de Información																																
	Diagnóstico																																
Desarrollo del Anteproyectos	Etapa - Plan PED																																
	Introducción																																
	Marco Teórico																																
	Planteamiento de la Problemática																																
	Metodología de la investigación																																
	Aporte																																
	Fuentes de Consulta																																
	Anexos																																
Desarrollo del Trabajo de Campo	Etapa - Proyecto																																
	Contacto con el Tutor																																
	Correcciones en el informe del anteproyecto																																
	Trabajo de campo																																
	Análisis de resultados																																
	Resultados de la investigación																																
	Conclusiones																																
	Revisión de capítulo propuesta																																
Propuesta	Etapa - Propuesta																																
	Presentación de Propuesta																																
	Realización de cambios																																
	Presentación de informe Final																																

Conclusiones

- 1 En la actualidad se realizan las cotizaciones en forma empírica, de acuerdo a la experiencia y sin ninguna base técnica que refleje adecuadamente los costos directos e indirectos de las actividades promocionales que se prestan.
- 2 Es de suma importancia la implementación de un sistema adecuado de costeo de las actividades promocionales por medio de centros de costo, con el propósito de que la rentabilidad actual del negocio sea adecuada para cubrir sus necesidades operativas y evitar pérdidas de dinero.
- 3 El personal que interviene en el registro contable de los costos y gastos de las actividades promocionales, debe conocer de antemano las actividades que se cotizan, con el objeto de registrarlas adecuadamente ya que de no hacerlo, se generan registros contables inadecuados.
- 4 En cuestionarios y entrevistas realizadas se pudo conocer que los registros contables se tabulan manualmente en hojas electrónicas y no se tiene un sistema electrónico de contabilidad que genere información precisa y adecuada.
- 5 No se cuenta con un lineamiento de control de gastos y registros contables que guíe y oriente al personal del departamento contable encargado de la contabilización y generación de información financiera de las actividades promocionales. Este debe contener en forma clara y sencilla los lineamientos que establezcan identificar los costos y gastos, asociados a las actividades promocionales desde el inicio, en donde la persona encargada de la contratación del personal y compra de los suministros e insumos asociados, los identifique con el centro de costo asignado.
- 6 Se concluye que la empresa no cuenta con procedimientos o documentos apropiados para determinar proyectar sus ingresos y gastos en un período establecido, lo que origina que no puedan planearse correctamente sus actividades a lo largo de un período.

Recomendaciones

- 1 Implementar registros por centros de costos de actividad por parte de las gerencias de la empresa, en donde se permita agrupar todos los costos directos e indirectos asociados a cada actividad promocional, para un mejor análisis de la rentabilidad. De tal manera que en un plazo no mayor de dos meses a partir de esta implementación, se puedan obtener los resultados esperados en la generación de estados financieros por centro de costos.
- 2 Realizar de parte de la Gerencia de Ventas las cotizaciones a los clientes en base a información técnica proporcionada por el departamento contable, en donde se pueda obtener datos que permitan un mejor costeo de las actividades solicitadas por los clientes, con lo cual se estará obteniendo una rentabilidad adecuada.
- 3 Se recomienda a la Gerencia Administrativa involucrar al personal responsable de contabilidad de los registros y partidas contables asociados a los costos y gastos de las actividades promocionales, para que informen periódicamente del avance de las mismas y darle seguimiento hasta su finalización y posterior cobro al cliente.
- 4 Con la intervención del contador externo contratado, se deberá obtener e implementar el sistema contable computarizado identificado, que permita el adecuado registro de los costos y gastos de las actividades promocionales, por medio de centros de costos, los cuales deben ser asignados por la Gerencia de Ventas, desde el momento de la cotización inicial al cliente. Este sistema está disponible para su inmediata implementación en el momento que así lo disponga la dirección de la empresa, cuya inversión asciende a la cantidad de Q. 18,400.00.
- 5 De parte de las gerencias de la empresa, se debe dar a conocer a todo el personal involucrado en el proceso, el lineamiento en donde se indiquen los pasos a seguir para la identificación, separación y posterior registro de los costos y gastos asociados a las actividades promocionales con el objeto de obtener información oportuna y evaluar la rentabilidad de cada actividad que se preste a los clientes.

Referencias Bibliográficas

- Cuervo Tafur, Joaquín – Osorio Agudelo, Jair Albeiro, (2006) Costeo Basado en Actividades ABC, Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Prieto Herrera, Jorge Eliécer (2006) Merchandising: La seducción en el punto de ventas,– Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Toro, Francisco J., (2007) Costos y Presupuestos en base a Tareas, Computer Learning Center. España.
- Decreto Ley No. 6-91, Código Tributario y sus reformas. Guatemala (1991).
- Decreto Ley No. 26-92, Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) y sus reformas. Guatemala (1992).
- Decreto Ley No. 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y sus reformas. Guatemala (1992).
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB. The International Accounting Standards Commite Board) (2009), NIIF para las PYMES Normas Internacionales de Información financiera (NIIF) para Pequeña y Medianas Empresa (PYMES).
- NIC (*Normas Internacionales de Contabilidad*) - Monografias.com, (2005), www.monografias.com > [Administracion y Finanzas](#) > [Contabilidad](#)
- Thakur, Puneet, (2004), Bussines process Outsourcing, <http://thakur.itgo.com/ites.html>

ANEXOS

1. Cuestionarios

A continuación se presentan las herramientas utilizadas en la evaluación integral realizada a Soporte de Marca, S.A.

- **DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

1. Cuáles son los objetivos generales de la empresa: sociales, económicos y de servicio?

Sociales: Brindar fuentes de trabajo a mujeres de escasos recursos, proporcionándoles capacitación

Económicos: Desarrollar la empresa

Servicio: Ser una agencia que proporcione servicios de mercadeo con honestidad, tratando justamente al personal y desarrollando proyectos productivos para los clientes.

2. ¿Hay una definición clara entre los objetivos generales y los específicos de la organización? NO
3. ¿Están por escrito? NO
4. ¿A qué niveles se han difundido los objetivos generales de la empresa? A mandos gerenciales y medios
5. ¿Son susceptibles de alcanzarse? SI
6. ¿Se dispone de una clasificación de objetivos a corto, mediano y largo plazo? NO
7. ¿Son cuantificables los objetivos generales y específicos de la empresa? SI

- **DE LA PLANEACION**

1. ¿Qué planes se tienen a corto y a largo plazos? Atender más clientes en administración de planillas a corto plazo. A largo plazo expandir los servicios a C.A.
2. ¿Existe coordinación en los planes a corto y largo plazos? NO
3. ¿Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones? SI
4. ¿Se contraen los compromisos de acuerdo con los planes de la empresa? SI
5. ¿Participan en la elaboración de los planes quienes han de realizarlos? SI

6. ¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas? NO
7. ¿Se apegan los directivos a los lineamientos que contemplan los planes? NO SIEMPRE
8. ¿En qué grado de cumplimiento se encuentran los planes a corto y largo plazo? A CORTO PLAZO SE ESTAN ALCANZANDO Y A LARGO NO SE HA TRABAJADO NADA

- DE LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida? SI
2. ¿Existe un organigrama general y/o particular? GENERAL
3. ¿Cuál es el grado de detalle con que se encuentra elaborado el organigrama? POR DEPARTAMENTO
4. ¿Están satisfechos los funcionarios con la organización actual? SI
5. ¿Coincide la organización formal con la organización real? SI
6. ¿Contribuye la organización formal a la consecución de los objetivos de la empresa? SI
7. ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización? SI
8. ¿Se dispone de un reglamento interno de operación? SI
9. ¿Está claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, línea de autoridad y niveles jerárquicos? SI
10. ¿Qué funciones se pueden crear? UNA PERSONA DE FINANZAS INTERNO
11. ¿Se busca la especialización del empleado? SI
12. ¿Qué flexibilidad tiene la estructura actual? POR SU TAMAÑO ES BASTANTE ADAPTABLE A CAMBIOS
13. ¿Ha variado significativamente la organización en los últimos tres años? NO
14. ¿Se requiere de reformas para funcionar más adecuadamente dentro de la organización? NO
15. ¿Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total? NO

- DE LA DIRECCION

1. ¿Define la dirección los objetivos y políticas de la empresa? SI
2. ¿Qué información básica dispone la dirección para ejercer sus funciones?
RETROALIMENTACION DE MANDOS MEDIOS
3. ¿Se aplica en la empresa desarrollo organizacional? SI
4. ¿Se han aplicado en la empresa programas de calidad total? NO
5. ¿Se aplican en la empresa procesos de mejoramiento continuo? NO
6. ¿Acatan los funcionarios inferiores las órdenes dictadas por los funcionarios superiores? NO
7. ¿Supervisan los jefes las labores de sus subordinados? SI
8. ¿Se resuelven inmediatamente los conflictos procurando evitar disgustos entre las partes? SI
9. ¿Se establecen controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza? SI
10. ¿Son claras y precisas las informaciones que se transmiten? SI
11. ¿Se transmiten las órdenes a través de los canales y por medios adecuados? SI
12. ¿Recibe la dirección informes por áreas de responsabilidad? SI
13. ¿Recibe la dirección informes con oportunidad? SI
14. ¿Se reúnen periódicamente los jefes departamentales con la dirección?
15. ¿Existe un buen sistema de quejas y sugerencias? SI

- DE CONTROL

1. ¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos? SI
2. ¿Quién los define? GERENCIA DE VENTAS Y GERENCIA DE ADMINISTRACION
3. ¿Cómo los define? DE ACUERDO A LAS NECESIDADES Y ACTIVIDADES
4. ¿Están actualizados y funcionan? FALTA ACTUALIZACION
5. ¿Qué tipos de controles existen? VISITA A EMPLEADOS, LLAMADAS TELEFONICAS, REPORTE DE HORARIOS

6. ¿Se efectúan en general comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos en cuanto a programas y presupuestos? NO
7. ¿El personal reporta oportunamente las desviaciones a lo planeado? SI
8. ¿Se investigan las causas de las desviaciones? SI
9. ¿Quién las efectúa? SUPERVISORES
10. ¿Se evalúa en general los aspectos de: SI
 - Costo
 - Tiempo
 - Calidad
11. ¿Los resultados obtenidos con el procesamiento de datos, justifica los costos? REGULARMENTE SI
12. ¿Se revisan periódicamente los elementos de control interno en cuanto a sistemas de información: contable, presupuestal, sistemas de procesamiento de datos, informes, gráficas y estadísticas? NO

- DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

1. ¿La empresa cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos? NO
2. ¿Se actualizan periódicamente? NO
3. ¿Están actualizados? NO
4. ¿Son adecuados y suficientes? NO
5. ¿Se dispone de la infraestructura necesaria para el desarrollo de sistemas y procedimientos en el área? SI
6. ¿Existen procedimientos o sistemas mecanizados? SI
7. ¿Cuáles? COMPRAS, FACTURACION, PAGO A EMPLEADOS Y PROVEEDORES
8. ¿Se cuenta con un catálogo de formas? NO
9. ¿Se realizan estudios de tiempos y movimientos en las diferentes áreas de la empresa? NO

- DEL PERSONAL

1. Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?
SI
2. ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?
 - Personal
 - Agencia de empleos
 - Bolsa de trabajo
 - Periódicos
 - Colegios
 - Universidades SI
 - Otros VOLANTES, RECOMENDACIÓN, INTERNET
3. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de trabajo? SI
4. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores? SI
5. ¿Se practican examen médico? NO
6. ¿Se hacen pruebas psicométricas? NO
7. ¿Qué criterios se toman para la selección de personal? EXPERIENCIA, PRESENTACION, DISPONIBILIDAD
8. ¿Cuál es la política que se sigue para la contratación? SE PRIORIZA A LA GENTE CON EXPERIENCIA Y RECOMENDACION
9. ¿Se adaptan las personas a las funciones o las funciones a las personas? SI
10. ¿Hay un programa de inducción dirigido a los nuevos empleados tanto a la empresa como al puesto que van a desempeñar? SI
11. ¿Se le da capacitación a los nuevos empleados? SI
12. ¿Existe un período de capacitación para ambientarse al trabajo y a la empresa?
NO EXACTAMENTE
13. ¿Los funcionarios autorizan las contrataciones de nuevo ingreso? SI
14. ¿Contienen los expedientes del personal, fechas de ingreso, categoría, salario, período de contratación, faltas y permisos económicos, altas y bajas del IGSS?
SI

15. ¿El perfil del personal es el adecuado a las actividades de cada área de la empresa? SI
16. ¿Las relaciones con el personal son buenas? SI
17. ¿Cuántas personas hay por área? PROMEDIO DE 40
18. ¿Cuántos empleados hay en la empresa?
19. ¿El personal tiene suficiente experiencia en las funciones que tiene encomendada? SI
20. ¿Cómo controla la entrada y salida del personal? Describa el proceso brevemente RELOJ DIGITAL PARA EL PERSONAL DE OFICINAS, PERSONAL OPERATIVO POR MEDIO DE LOS SUPERVISORES A TRAVES DE REPORTES DE FIRMAS EN LOS PUNTOS DE TRABAJO
21. ¿Cómo se controla el registro de inasistencias, faltas, incapacidades? POR LAS HOJAS DE FIRMAS
22. ¿Las personas que preparan nómina son independientes en sus funciones de aquellas áreas encargadas de la contratación o despido? SI
23. ¿Se han tomado medidas de control para verificar que el personal que renuncia compruebe y, en su caso, pague los anticipos o préstamos otorgados? NO
24. ¿Se efectúan las deducciones conforme a las disposiciones legales aplicables? SI
25. ¿Quién aprueba las nóminas? GERENTE DE ADMINISTRACION
26. ¿Queda alguna constancia de ello? SI
27. ¿Se cuenta con un reglamento interno de trabajo debidamente registrado ante las autoridades competentes? SI
28. ¿Con qué periodicidad se revisa? NO SE HA REVISADO
29. ¿El reglamento interior de trabajo está a la vista del personal? SE ENTREGO UNA COPIA
30. ¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere o requerirá la empresa? NO

- DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. ¿Se obtienen informes periódicos de las actividades desarrolladas? SI

2. ¿Qué nuevos o mayores servicios se ha logrado en los últimos años?
PROMOCIONES
3. ¿Existen actividades encaminadas específicamente a reducir el costo o mejorar la calidad de los servicios? NO
4. ¿Qué reducciones importantes en los servicios se han logrado en los últimos cinco años? NO NINGUNA
5. ¿Se tiene la política de promover y aceptar ideas, sugerencias y observaciones del personal en cuanto a mejorar en los procesos de servicios a clientes? SI

- DE LOS RECURSOS FISICOS

1. ¿La infraestructura de la que dispone es suficiente y adecuada para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades? NO
2. ¿Son suficientes los espacios físicos? NO
3. ¿Cuál es el estado actual de las oficinas?
 - Bueno () Malo () Regular (X)
4. ¿Existe el equipo administrativo para cumplir con eficacia los programas? SI
5. ¿El equipo administrativo es suficiente y adecuado? SI
6. ¿Es necesario renovar, mejorar o cambiar los equipos? SI
7. ¿Se cuenta con servicios de procesamiento de datos? SI

- DE LA COMERCIALIZACION

9. ¿La localización de la empresa es adecuada con respecto al mercado de los clientes? NO
10. ¿Con respecto de la competencia y teniendo en cuenta las fuentes esenciales de consumo, la ubicación de la empresa es mas favorable o menos favorable? N/A
11. ¿Qué planes de penetración al mercado se tienen para el futuro? NINGUNO
12. ¿Qué tipos de programas hay establecidos? NO HAY
13. ¿Cómo se controla su cumplimiento? N/A
14. ¿Se elaboran presupuestos? NO
15. ¿Se preparan informes periódicos que comparen lo real con períodos anteriores y con los presupuestos, con objeto de analizar y explicar las variaciones? NO

16. ¿Qué porcentaje de mercado potencial puede cubrir la empresa en función a su capacidad o recursos? LA EMPRESA NO ESTA LISTA PARA UN CRECIMIENTO MASIVO
17. ¿Qué esfuerzos está realizando la empresa para cubrir dicho mercado potencial? N/A
18. ¿Se hacen estudios de mercado en la empresa? NO
 - para lanzar al mercado nuevos servicios
 - para conocer el valor de mercado de un servicio
19. ¿Se ha realizado planeación e investigación para definir políticas de diversificación, simplificación o rediseño con el potencial comercial de la empresa, tomando en cuenta la clase y capacidad del mercado? NO
20. ¿Se conoce información de la competencia en cuánto a márgenes, precios, y mezcla de ventas? SI
21. ¿Hay un presupuesto formal de ventas? NO
22. ¿Se asegura la satisfacción del cliente a través de los servicios postventa? SI
23. ¿Los supervisores realizan inspecciones periódicas de campo? SI
24. ¿Se preparan informes y/o estadísticas por servicio prestado? NO
25. ¿Establecen campañas de publicidad con base a los resultados de la investigación de mercados? NO
26. ¿Qué métodos utilizan para medir la efectividad de la promoción? VENTAS
27. ¿Existe en la empresa un área o persona responsable de definir las políticas de márgenes y precios? SI

- DE LA INFORMACION

1. ¿Cuáles son las características principales de la estructura física informática en:
 - Número de equipos
 - Marca
 - Modelos
 - Capacidades
 - Ubicaciones
 - Configuraciones
 - Compatibilidades

- Mantenimiento
2. ¿Qué tipo de listados se emiten? PLANILLAS, LIBROS CONTABLES, REPORTES DE VENTAS
 3. ¿Qué usos les dan? LEGALES E INFORMACION A CLIENTES
 4. ¿Con qué periodicidad los emiten? SEMANALES Y QUINCENALES
 5. ¿Cuáles son los procedimientos de respaldo de la información que se genera? NO EXISTEN
 6. ¿Con qué sistema de energía interrumpida cuentan? UPS
 7. ¿Quién es el responsable de asignar y controlar el uso de password por niveles de responsabilidad? ADMINISTRACION
 8. ¿Qué tipo de software manejan? OFFICE
 9. ¿Cuáles son las principales aplicaciones que se desarrollan actualmente? EXCELL WORD POWER PIONT
 10. ¿Quiénes detectan la necesidad de proyectar nuevos sistemas? LAS RESPECTIVAS GERENCIAS
 11. ¿Se cuenta con presupuesto para realizar un cambio o actualización de sistemas? NO
 12. ¿Se cuenta con un sistema contable en línea? NO
 13. ¿Qué tipo de reportes contables se generan? ESTADOS FINANCIEROS, CONCILIACIONES BANCARIAS
 14. ¿La información del personal se tiene en forma digital y por medio de algún programa especial? NO
 15. ¿Los cálculos de nómina se realizan manualmente o por medio de algún sistema? MANUAL

- DE LA COMUNICACIÓN

1. ¿Es adecuada la comunicación y coordinación entre los compañeros? SI
2. ¿Existe algún modelo específico para implementar objetivos y divulgar los objetivos a quienes deben cumplirlos? NO
3. ¿Saben las personas de las diferentes áreas cómo se relacionan su trabajo con los objetivos y programas? SI
4. ¿Se podrían mejorar los objetivos y programas? SI

- DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

1. ¿La función contable es responsabilidad de personal de la empresa o de una oficina externa? SI
2. ¿Se cuenta con catálogo de cuentas? SI
3. ¿Se lleva un control sobre los libros, registros y formas de uso? SI
4. ¿La organización contable y los registros contables responden en forma oportuna y accesible a la finalidad de la información? NO
5. ¿De la siguiente información financiera, ¿cuál produce la empresa y con que periodicidad? NINGUNO, LA ELABORA LA OFICINA EXTERNA, MENSUAL PERO EN FORMA ATRASADA
 - Balance general SI
 - Estado de resultados SI
 - Presupuestos
 - Información bancaria SI
 - Otros
6. ¿Cómo se considera la información que contiene los estados financieros? MUY BASICA
7. ¿Existe un control presupuestal? NO
8. ¿Hay retraso en la recepción de los informes contables? SI
9. ¿Cuál es la causa del retraso? NO EXISTE EXIGENCIA ANTE LA NECESIDAD DE INFORMACION, FALTA DE UN PROGRAMA CONTABLE, DIGITACION MANUAL DE LA INFORMACION PARA SU TRASLADO AL RESPONSABLE CONTABLE
10. ¿Tienen fechas establecidas para la recepción de informes? NO
11. ¿Qué mejoras considera usted que se pueden aplicar a los sistemas de registro y de información? IMPLEMENTAR UN PROCESO DE FLUJO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION CONTABLE INTERNAMENTE A TRAVÉS DE UN PROGRAMA CONTABLE
12. Describa brevemente el sistema contable LA INFORMACION CONTABLE ES PREPRADA PARA SU PROCESAMIENTO POR MEDIO DE TABULACION MANUAL EN HOJAS DE EXCEL Y TRASLADADA AL

CONTADOR EXTERNO PARA SU PROCESAMIENTO Y CONTABILIZACION.

13. Describa brevemente el sistema establecido para el control y conservación del archivo de documentación comprobatoria. ARCHIVO SIMPLE, POR MEDIO DEL RESGUARDO FISICO DE LOS DOCUMENTOS CONTABLES.
14. ¿Se cuenta con un sistema de presupuesto en la empresa? NO
15. ¿Quién es el responsable del ejercicio presupuestal? N/A
16. Describa brevemente el trámite de la documentación de ingresos, para efectuar la contabilización de éstos SE RECIBEN LOS CHEQUES DE LOS CLIENTES PARA SER ENVIADOS A DEPOSITAR AL BANCO ASIMISMO SE RECIBEN TRANSFERENCIAS BANCARIAS DEL PRINCIPAL CLIENTE CANCELANDO SU FACTURACION. ESTA INFORMACION SE PREPARA Y SE ENVIA DIGITALMENTE AL CONTADOR PARA SU CONTABILIZACION.
17. ¿Se elaboran informes de ingresos y disponibilidades? SOLO LA CONCILIACION BANCARIA
18. ¿Con qué periodicidad? MENSUALMENTE
19. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración de facturas? SE DETERMINA EL MONTO DE LA FACTUARACION Y SE ELABORA LA FACTURA EN BASE A ESE CALCULO
20. ¿Cuántos fondos fijos se manejan dentro de la empresa? UNO
21. Describa brevemente la justificación de su existencia y forma en que operan GASTOS MENORES QUE NO REQUIEREN EMISION DE CHEQUES Y ES ADMINISTRADO POR LA GERENCIA ADMINISTRATIVA
22. ¿Con qué frecuencia se practican arqueos de caja? NO SE REALIZAN
23. ¿Con qué periodicidad se elaboran las conciliaciones bancarias? MENSUALMENTE
24. ¿Quién las efectúa? EL CONTADOR
25. ¿La persona que realiza las conciliaciones bancarias tiene otras funciones? ELABORAR LA CONTABILIDAD MENSUAL
26. ¿A cargo de quien están los cheques? EL ASISTENTE ADMINISTRATIVO

27. ¿Qué tipo de control tiene establecido para su manejo? LOS CHEQUES SE EMITEN DE ACUERDO AL VENCIMIENTO DEL PAGO; AL TENERLOS YA IMPRESOS SE AUTORIZAN ELECTRONICAMENTE PARA SU RESPECTIVO PAGO
28. ¿La programación de pagos se realiza en forma paralela con la programación de ingresos? N/A
29. ¿Los cheques de pago se emiten manualmente o por medio de algún sistema informático? MANUALMENTE
30. ¿Las utilidades obtenidas han cubierto los objetivos económicos de la empresa en los cinco años anteriores? NO
31. ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento han utilizado en la empresa? LINEA DE CREDITO Y SOBREGIROS AUTORIZADOS
32. ¿Por qué motivo se han escogido estas fuentes de financiamiento? ES LA MAS ACCESIBLE
33. ¿Se han investigado exhaustivamente los mercados de dinero y de capitales antes de decidir que fuentes se debe utilizar? NO
34. ¿La empresa cumple con sus obligaciones fiscales? SI
35. ¿Qué esfuerzos se ha hecho para reducir a un mínimo el pago legal de impuestos? LOS QUE PERMITE LA LEY
36. ¿Se tienen contratados los servicios de auditoría externa para fines fiscales? SI
37. ¿Se preparan presupuestos de caja o de movimientos y existencia de fondos? NO
38. ¿Se perciben los ingresos tanto de recursos propios como ajenos conforme se presupuestaron? N/A
39. ¿Están establecidas las políticas de crédito? SI
40. ¿Cuál es la rotación de su cartera? 30-45-60 DIAS MAXIMO
41. ¿Se lleva un registro detallado de los documentos por cobrar y se confrontan con los saldos de contabilidad? NO
42. ¿Se producen los estados de cuenta de cada uno de los clientes? NO
43. ¿Se envían estados de cuenta a los clientes? NO