

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



Evaluación e implementación del proceso para establecer el precio de venta de los servicios prestados por una Empresa de Consultoría y Finanzas
(Práctica Empresarial Dirigida – PED -)

Carlos Fernando Aguilar Muralles

Guatemala, Febrero de 2015

Evaluación e implementación del proceso para establecer el precio de venta de los servicios prestados por una Empresa de Consultoría y Finanzas

(Práctica Empresarial Dirigida – PED -)

Carlos Fernando Aguilar Muralles

Licda. Lilian Patricia Nájera Castañeda (**Asesora**)

Licda. Eugenia Díaz Castillo (**Revisora**)

Guatemala, Febrero de 2015

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vice rectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Vice rector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vicedecano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Coordinadora

**Terna Examinadora que practica el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida – PED -**

Licda. Ana María Romero Palma
Examinadora

Lic. Francisco Escobar
Examinador

Lic. Carlos Rodolfo de León Herrera
Examinador

Licda. Lilian Patricia Nájera Castañeda
Asesora

Licda. Eugenia Díaz Castillo
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

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.00095.2014-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 18 DE OCTUBRE DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Lilian Patricia Nájera Castañeda tutora y la Licenciada Eugenia Díaz Castillo revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO PARA ESTABLECER EL PRECIO DE VENTA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y FINANZAS" presentado por el estudiante Carlos Fernando Aguilar Muralles y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0816 de fecha 31 de Julio del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



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

August 27,
2010

MSC. LILIAN PATRICIA DEL ROSARIO NAJERA CASTANEDA DE
OCHOA

Nombre completo: Carlos Fernando Aguilar Muralles

Carné: 201300156

Título: "Evaluación e implementación del proceso para establecer el precio de venta de los servicios prestados por una Empresa de Consultoría y Finanzas"

Guatemala, 30 de julio de 2014

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana.

Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "Evaluación e implementación del proceso para establecer el precio de venta de los servicios prestados por una Empresa de Consultoría y Finanzas", realizado por Carlos Fernando Aguilar Muralles,, como estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

En virtud de lo anteriormente considerado, estimo que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 90 puntos sobre 100.

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



MSc. Lilian Patricia del Rosario Najera Castañeda de Ochoa

Nombre completo del asesor: Eugenia Teresa Díaz Castillo

Título: Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas

Dirección: 4ta. Calle 10-23 Zona 2

No. Teléfono Of. 2254-2367

No. Teléfono Cel. 4324-3319

E-Mail: eugeniadiazc@hotmail.com

Guatemala, 7 de junio de 2014

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

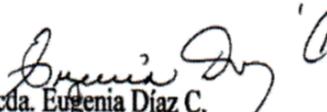
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Evaluación e implementación del proceso para establecer el precio de venta de los servicios prestados por una empresa de consultoría y Finanzas”** realizado por la alumna **Carlos Fernando Aguilar Muralles**; carné No. **201300156**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; se ha procedido a la revisión del mismo, y se hace constar que de acuerdo a lo anterior, cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para ser sometido al Examen Técnico Profesional (ETP).

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


Licda. Eugenia Díaz C.



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 357.2014

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Aguilar Muralles, Carlos Fernando con número de carné 201300156, aprobó con 83 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 treinta y un días del mes de julio del año dos mil catorce.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los once días del mes de noviembre del año dos mil catorce.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico

EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Byron Navarro
CC. Archivo.

Agradecimientos

A Dios:

El Todopoderoso, por darme la vida, sabiduría, fortaleza para seguir adelante con mis metas y objetivos propuestos.

A mi madre:

Por su amor, dedicación y apoyo, lo cual me ha permitido llegar a ser la persona que soy hoy en día.

A mi Abuelita:

Por cuidarme en todo momento y enseñarme a ser perseverante para alcanzar las metas trazadas en mi vida.

A mi novia:

Por su amor y apoyo incondicional.

A mi familia:

Por siempre estar ahí brindándome su cariño y apoyo en todo momento, e impulsarme a no darme por vencido.

A la Institución:

Universidad Panamericana, por darme la oportunidad de culminar una meta propuesta.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación	4
1.4 Pregunta de la investigación	5
1.5 Objetivos	5
1.5.1 Objetivo General	5
1.5.2 Objetivos Específicos	5
1.6 Alcances y límites	5
1.6.1 Alcances	6
1.6.2 Límites	6
1.7 Marco Teórico	6
1.7.1 Empresa de servicios compartidos	7
1.7.2 Principios de un centro de servicios	7
1.7.3 Actividades realizadas en un centro de servicios	8
1.7.4 Ventajas y desventajas acerca de servicios de subcontratación (Outsourcing)	9
1.7.5 Costeo de un centro de servicios compartidos	11
1.7.6 Sistemas de información contable	11
1.7.7 Administración	12
1.7.8 Planeación de personal	13
1.7.9 Desarrollo de recurso humano	13
1.8 Sistemas de Costeo	14
1.8.1 Consideraciones iniciales para el diseño de un sistema de costeo	14
1.8.2 Consideraciones iniciales para el diseño de un sistema de costeo de una empresa de servicios	31

Capítulo 2	36
2.1 Tipo de investigación	37
2.2 Sujetos de la investigación	37
2.3 Instrumentos	37
2.4 Diseño de la investigación	38
2.4.1 Método Científico	38
2.5 Aporte esperado	39
Capítulo 3	40
3.1 Resultados de la investigación	40
3.1.1 Aspectos generales	40
3.1.2 Impuestos	40
3.1.3 Caja y Bancos	41
3.1.4 Cuentas por Cobrar	42
3.1.5 Desarrollo organizacional	42
3.1.6 Presupuestos	43
3.1.7 Inmovilizado material	43
3.1.8 Cuentas por Pagar	44
3.1.9 Sistemas	44
3.2 Análisis de resultados	46
Capítulo 4	49
4.1 Propuesta de solución	49
4.1.1 Introducción	49
4.1.2 Antecedentes	49
4.1.3 Justificación	49
4.1.4 Objetivos	50
4.1.5 Desarrollo de la propuesta	50
4.2 Viabilidad de la propuesta	71
4.2.1 Costo financiero de la implementación de la propuesta	71
4.2.2 Cronograma de trabajo	72
Conclusiones	73

Recomendaciones	74
Referencias	75
Anexos	77

Gráficas

Gráfica No.		Página
1	Punto de Equilibrio	68

Tablas

Tabla No.		Página
1	Análisis FODA	46
2	Presupuesto sueldos y prestaciones 2014	52
3	Presupuesto gastos 2014	53
4	Total presupuesto sueldos y prestaciones 2014	54
5	Total presupuesto gasto 2014	55
6	Presupuesto compra activos 2014	56
7	Presupuesto de papelería y útiles para el año 2014	57
8	Análisis actividades por departamento	59
9	Precio de venta por servicio	60
10	Porcentaje de participación por departamento en facturación	61
11	Presupuesto de ingresos y gastos	63
12	Cálculo EBITDA	64
13	Determinación del punto de equilibrio de Servicios Financieros, S.A.	68
14	Cuadro comparativo datos proyectados – datos reales	70

Resumen

La presente investigación se realizó en la empresa Servicios Financieros S.A., es una empresa con una trayectoria corta en Guatemala, que brinda sus servicios financieros/contables a las empresas de un grupo corporativo, la cual se encuentra en un proceso de expansión e implementación de procesos. Con base en el diagnóstico, se pudo determinar que existe un déficit presupuestal entre los ingresos y gastos erogados por la empresa, derivado de un inadecuado método para determinar el precio de venta a cobrar de los servicios financieros/contables prestados por la empresa a las diferentes unidades de negocio, lo que limita la obtención de los objetivos concretos.

Derivado del punto anterior, el rubro de Caja y Bancos puede verse afectado ya que al no contar con los ingresos suficientes para cubrir los gastos operativos de la empresa, se corre un riesgo de no cumplir con las obligaciones de la misma.

Servicios Financieros S.A., fue inscrita bajo las leyes fiscales vigentes en Guatemala, ésta cumple con lo requerido en cada una de ellas.

La globalización a nivel mundial ha hecho que Guatemala no se quede atrás y obliga a que las empresas cada día sean más eficientes en los distintos campos de la economía, una de las herramientas que hace posible tal eficiencia es poseer un presupuesto de ingresos y gastos, porque de esta manera, se optimizará el uso de los recursos financieros con que cuenta la empresa.

Servicios Financieros, S.A., en la actualidad no realiza un presupuesto de ingresos y gastos de forma adecuada, lo que impide proporcionar información oportuna a la Gerencia en cuanto al número de los recursos y su optimización.

Al analizar los gastos se observó que no todos tienen un control adecuado, los únicos sobre los que se tiene control y de forma manual, son los gastos correspondientes a: teléfonos, energía eléctrica, publicidad, reparaciones y mantenimiento de máquinas.

Otra debilidad encontrada durante el proceso de revisión, es que el Departamento de Administración es castigado en la mayoría de los gastos de operación de la empresa y es difícil conocer las variaciones reales de cada centro de costo.

Por tal motivo, se hace necesario implementar una propuesta con su respectivo control presupuestario, para conocer las variaciones reales y esto se puede hacer con base en una mejor distribución de los gastos.

Introducción

En las últimas décadas el sector privado ha mantenido un crecimiento sostenido en la economía del país, de manera que un porcentaje significativo de la mano de obra se encuentra empleada en estas organizaciones que presentan características particulares.

Para la elaboración del presente documento con su propuesta, se realizaron varias visitas a la empresa, con el fin de conocer de manera más amplia su entorno y el modelo de administración de la misma, por lo que, se tuvo a la vista la documentación legal, fiscal, financiera y administrativa.

La presente investigación da a conocer la información de la empresa Servicios Financieros, S.A., misma que se encuentra inscrita ante el Registro Mercantil como consta en las patentes de comercio de Empresa y de Sociedad, así como en su escritura de constitución; también se encuentra registrada ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Y cuenta con un Gerente General, quién es el encargado de informar al Consejo de Administración de la Sociedad.

La empresa cumple con todos los requisitos fiscales y legales necesarios para una Sociedad Anónima. En la actualidad, su contabilidad, impuestos y otros se encuentran al día.

Las empresas guatemaltecas no han quedado al margen de la crisis económica que afecta al mundo, lo que provoca que las empresas se enfoquen a ser más eficientes en lo que respecta a la utilización adecuada de sus recursos; el sector más afectado ha sido en mayor parte el de la construcción lo que los ha llevado a ser más cautos en sus operaciones financieras, modernizarse en sus procesos productivos y administrativos. Lo que demuestra que la herramienta más importante y eficiente que debe poseer una empresa, es el presupuesto de ingresos y gastos, para poder llevar un control de la utilización de sus recursos en forma más eficiente.

Por lo anterior, es importante conocer que el presupuesto es un conjunto de procedimientos y

recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la Administración para planear, coordinar y controlar por medio del mismo, todas las funciones y operaciones de una empresa, obteniendo el máximo rendimiento, con el mínimo de esfuerzo. En la presente investigación se incluirán definiciones, tipos de presupuestos existentes, cómo elaborar un presupuesto de acuerdo a las necesidades de la empresa, etc.

En el capítulo 1, se hace una descripción de los antecedentes de la empresa, problemática encontrada, justificación y objetivos del presente estudio, sus alcances y límites. Por último el marco teórico, como soporte documental del tema objeto de estudio.

El capítulo 2, hace mención de la metodología utilizada en el desarrollo del proyecto, detallando: herramientas, técnicas, sujetos que intervinieron y análisis; instrumentos y procedimientos aplicados en la investigación, así como los aportes esperados.

El capítulo 3, contiene los resultados del trabajo de campo realizado, así como un análisis de tipo FODA y las deficiencias encontradas en la evaluación realizada durante el trabajo de campo llevado a cabo en la empresa.

En el capítulo 4, se propone la solución del problema detectado; desarrollar un método que sirva para calcular el precio de venta de los servicios prestados por la empresa, la elaboración de un presupuesto de ingresos y gastos que permita la optimización de los recursos de la empresa, así como la implementación de un sistema de control que contribuya a llevar de forma razonable el uso de los recursos de la empresa. Por último se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias, anexos y el cronograma del trabajo realizado.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Servicios Financieros S.A., es una empresa cuyo giro de negocio es la prestación de servicios administrativos regionales de carácter contable/financiero para las entidades pertenecientes a grupo de empresas.

Entre los servicios prestados por Servicios Financieros, S.A, hacia las compañías del grupo se enumeran las siguientes:

- Servicios Contables
- Asesoría Tributaria
- Asesoría Financiera
- Asesoría Legal
- Asesoría Financiera
- Administración de servicios básicos
- Servicios de Auditoría Interna
- Servicios Tecnológicos
- Servicios de Recursos Humanos

Servicios Financieros, S.A., fue constituida en el año 2009 bajo el nombre de “Grupo de Servicios de Consultoría”, la cual en el año 2012 cambió su razón social por el de Servicios Financieros, S.A.

Sus oficinas están ubicadas en el área metropolitana de la ciudad de Guatemala, cuenta con dos sedes, encontrándose en una de ellas de forma segmentada, las áreas de Planificación Financiera y Servicios Legales.

En la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), fue registrada bajo el Régimen Opcional Simplificado sobre Ingresos de Actividades Lucrativas. Se encuentra conformada por 182 empleados, quienes según revisión realizada tienen contratos registrados en el Ministerio de Trabajo y al 30 de junio del 2013, se encontraba al día en sus obligaciones patronales mensuales.

La compañía tiene una estrategia de negocio bien diseñada con una visión, misión y objetivos bien planteados, los cuales agregan valor a lo que hoy en día realiza, lo que permite que su personal esté comprometido con la compañía, debido a que en la realidad está apegada a lo que indica su filosofía empresarial.

Servicios Financieros, S.A., factura Q. 3,120,000.00 anuales, el 100% de sus servicios, que son prestados y corresponden al grupo de empresas consolidado. Así mismo posee una política de crédito que indica que las facturas emitidas son pagadas a un máximo de 30 días.

La Cuenta por Pagar mensual de Servicios Financieros, S.A., asciende a un monto aproximado de Q. 280,000.00. Se cuenta con una política de pago estipulado a proveedores de la forma siguiente:

- A los 08 días (20% de proveedores)
- A los 15 días (50% de proveedores)
- A los 21 días (5% de proveedores)
- A los 30 días (25% de proveedores)

La contabilidad es llevada con base en Normas Internacionales de Información Financiera, y es realizada por diferentes áreas especializadas, en cada una de las cuentas, como por ejemplo: Área de Cartera (encargada de las cuentas por cobrar de la compañía), Área de Redistribución y Pagos, (encargada del registro y pago de todas las obligaciones de la compañía), etc. Seguido a esto, existe un equipo el cual realiza la consolidación de la información y otro proceso que se encarga de la revisión y la razonabilidad de los Estados Financieros que luego son presentados ante la Gerencia General.

A través de la evaluación integral, se estableció que el punto focal del estudio se vea dirigido al adecuado cálculo del precio de venta de los servicios prestados por la empresa Servicios Financieros, S.A.

El alcance del diagnóstico integral abarcó los procedimientos de control aplicables a las áreas de Presupuestos, Tesorería, Información Financiera, así como las áreas de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar. (Manejo de cartera y pago).

Para la detección de los hallazgos, se utilizaron las siguientes técnicas de apoyo:

- Entrevista: Se realizaron entrevistas en las áreas de Finanzas, Tesorería, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, e Inventarios; para luego de ello elaborar un análisis FODA.
- Observación Directa del Área Administrativa y Financiera.
- Análisis de Estados Financieros a través de índices financieros y porcentajes integrales.

1.2 Planteamiento del problema

Durante la evaluación, se detectó que existe una deficiencia en el método utilizado para calcular el precio de venta de los servicios prestados por la empresa Servicios Financieros, S.A., a las diferentes entidades de la corporación, razón por la que existe una brecha entre los ingresos obtenidos por la compañía en comparación a los gastos erogados, lo que da como resultado un déficit presupuestario y un riesgo latente que la empresa no pueda cumplir con el pago de sus obligaciones.

Al priorizar las debilidades de acuerdo a la importancia que se tiene para la administración de la empresa, se definieron de la forma siguiente:

- Incorrecto juicio al momento de establecer el precio de venta de servicios financieros contables.

- Deficiente manejo de las cuentas por cobrar hacia las unidades de negocio de la corporación, sin respetar el término de pago.
- Recurrente uso de endeudamiento de la empresa con las unidades de negocio de la corporación.

1.3 Justificación

Las empresas de servicio, forman parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, tomar en cuenta que mientras mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir y el nivel de investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la Gerencia, sobre los resultados finales de un negocio, dicha investigación deberá ser realizada de forma minuciosa y con mayor detalle.

La complejidad del cálculo de las empresas de servicios radica en que las mismas no poseen un inventario que vender sino que el mismo radica en un bien intangible, el servicio, por lo que al momento de vender este servicio se debe tomar en cuenta que al realizar el cobro del mismo éste deberá ser calculado en base un método sujeto de medición, como por ejemplo, horas hombre invertidas, actividades realizadas, etc.

Con base a esto, el presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control, al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

Al momento de realizar la elaboración del presupuesto se deberá tener especial cuidado en los criterios y juicios utilizados, ya que tanto al establecer un incorrecto precio de venta de los servicios que presta, como de elementos que conforman el capital de trabajo, puede llevar a que la empresa no cuente con los recursos que esperaba para su operación normal de negocio y como consecuencia, se eleve su endeudamiento.

Al tomar como base lo anterior, es de vital importancia para una empresa de servicios que el precio de venta que se establezca para operar durante un período definido, sea el que le permita solventar sus obligaciones diarias, cumplir con sus actividades de negocio, y alcanzar las metas propuestas.

1.4 Pregunta de la investigación

Derivado de los resultados obtenidos en la evaluación efectuada de los aspectos presupuestarios, ingresos y egresos, así como a la problemática planteada, motiva a la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuál es el proceso para establecer los precios de venta de los servicios financiero-contables que presta la empresa Servicios Financieros, S.A.?

El establecer de una forma inadecuada el precio que será cobrado por los servicios ofrecidos de una empresa afecta de forma directa el desarrollo de la misma, ya que si no cuenta con los recursos suficientes para cubrir sus gastos operativos, los objetivos propuestos por la empresa no se cumplirán.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Establecer el proceso para determinar el precio de venta que debe cobrarse por los servicios prestados, que permita a la empresa Servicios Financieros, S. A., mantener sus operaciones y competitividad en el mercado.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Establecer un adecuado balance entre los ingresos y gastos de la empresa Servicios Financieros, S.A., que permita mantener su operación diaria.
- Determinar si la empresa Servicios Financieros, S.A., se verá en la necesidad de solicitar financiamiento externo.

- Verificar la capacidad de la empresa de generar ingresos sostenibles.

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcances

El plan de Práctica Empresarial Dirigida, fue realizado dentro de las instalaciones de Servicios Financieros, S.A., en el Área de Planeación Financiera fueron evaluados los criterios utilizados para el establecimiento del precio de venta de los servicios brindados, presupuesto de operación, flujos de efectivo e integraciones contables del año 2012. Se tuvo acceso a los Estados Financieros referidos al 31 de diciembre 2012.

La evaluación se efectuó a la información financiero contable del año 2013 así como a las estimaciones y proyecciones (presupuesto) establecidas para el año 2014.

1.6.2 Límites

Para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida y, a petición de la empresa se sustituirá el nombre real por “Servicios Financieros, S.A.”. No podrá ser publicado el nombre de ninguno de sus colaboradores o funcionarios; así como de sus empresas afiliadas dentro del informe u otro documento relacionado.

1.7 Marco Teórico

El clima comercial actual se impulsa por la rentabilidad, la productividad, la retención de clientes y la necesidad de conservar una ventaja competitiva y controlar los costes. Las organizaciones están en busca de soluciones que van desde la reingeniería de procesos y soluciones tecnológicas para asegurar la calidad, a impulsar la eficacia y controlar el gasto; esto se da en el caso de la subcontratación de empresas especializadas en esas soluciones, para ello la empresa subcontratada puede contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará la empresa subcontratante (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos.

“Las empresas de servicios compartidos combinan y consolidan todas aquellas actividades de apoyo que son comunes para las empresas que conforman un grupo económico”. (Garzón, p.144)

En general las empresas poseen casi las mismas unidades de apoyo, las cuales se pueden enumerar de la siguiente forma: Contabilidad, tesorería, recursos humanos, informática, activos fijos, servicios legales, cuentas por pagar, entre otras, centralizadas desde la óptica empresa individual, pero descentralizadas desde la óptica del grupo.

Los centros de servicios compartidos deben competir en costo, calidad y servicio con relación a proveedores externos.

1.7.1 Empresas de Servicios Compartidos

Estas unidades se crean a partir de un concepto estratégico organizacional que busca darle mayor libertad a las compañías agrupadas bajo un holding, de forma que suplan mejor las necesidades de sus clientes y enfrenten posicionados de mejor manera a sus competidores. Como efecto secundario de este tipo de estructura, debiera generarse la posibilidad de rebajar costos mediante sinergias y evitar duplicidades en las funciones de back office.

Este enfoque elimina de las unidades de negocios, todas las funciones que no están de frente al cliente, las cuales se denominan Back Office, y agrupa dichas funciones en una unidad de servicios compartidos, que presta servicios a todas las unidades de negocio del grupo de empresas.

1.7.2 Principios de un Centro de Servicios

- Transparencia en precios: Cada servicio tiene un precio para un determinado nivel.
- Gestión con negocio: La entidad de servicios compartidos se maneja como un negocio, no como un centro de costos, que atiende a clientes internos y externos.
- Respuesta al Mercado: Se proveen los niveles de servicio que las unidades quieren, y no las que la entidad de servicios cree que necesitan.

- Proliferación de mejores prácticas: Se identifican y diseminan las mejores prácticas en toda la organización.
- Estandarización de procesos: Se desarrollan procesos estándar que se pueden mantener y mejorar con agilidad.
- Cultura de Servicio: Se trata a las unidades de negocio como a clientes, ofreciéndoles servicios que valoran y cobrándoles por ellos.

1.7.3 Actividades realizadas en un Centro de Servicios

Los servicios se definen como un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. De esta definición se parte que los servicios, tal como un producto tangible, satisfacen la necesidad de una persona, empresa, etc., por ende, hay empresas que se dedican a la prestación de servicios que entregan como resultado, el equivalente no material de un bien que se traduce en proveer una habilidad, ingenio y experiencia.

Lo que provee una empresa de servicios contables y financieros son servicios de administración técnica y analítica de la información financiera proporcionada por la entidad a la que se le brinda el servicio. Las entidades que subcontratan estos servicios lo hacen con el fin de trasladar parte de su responsabilidad a profesionales que se encargan de esa parte intrínseca de su negocio; y así poder enfocarse al cumplimiento de sus metas.

Dentro de las actividades que son realizadas por medio de un centro de servicios compartidos, se encuentran las actividades que son comunes para las empresas de una corporación, con el fin de reducir costos y mejorar la calidad del servicio.

Dentro de las actividades se pueden enumerar las categorías siguientes:

Administrativo-Financieras

- Contabilidad
- Tesorería

- Auditoría Interna

Recursos Humanos

- Selección y promoción del recurso humano
- Administración del personal
- Servicio Médico

Sistemas de Información

- Definición de estándares
- Informática
- Telecomunicaciones
- Atención a usuarios
- Soporte técnico

Servicios Corporativos

- Relaciones públicas
- Calidad
- Ingeniería
- Compras y contrataciones no productivas
- Servicios Generales

1.7.4 Ventajas y desventajas acerca de servicios de subcontratación (Outsourcing)

A continuación se mencionan algunas ventajas y desventajas acerca de los servicios de subcontratación (Outsourcing):

Desventajas

- Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados de la empresa, que de hecho presta el servicio, lo que denota falta de lealtad hacia ésta.

- La subcontratación, en especial la delegación de tareas inclusive a otros países, elimina puestos de trabajo.

Como se menciona en la segunda desventaja, esto elimina puestos de trabajo en el interior del negocio y se ve impactado el país donde éste tenga su sede central o el lugar en donde están cerrados los puestos de trabajo; se da un efecto de compensación aunque no dentro del mismo país o lugar, ya que a la vez las compañías que prestan los servicios de manera externa crean fuentes de trabajo para cubrir las necesidades del negocio, las compañías prestadoras de esos servicios se encuentran establecidas en países de lento desarrollo, traen consigo el aprendizaje de nuevas técnicas manufactureras, administrativas, financieras, etc., que redundan en la experiencia de las personas que realizan las tareas respectivas.

Ventajas

- Permite abaratar los costos de operación.
- Permite prestar servicios de mejor calidad.
- Reduce el número de tareas rutinarias.
- Permite a la empresa dedicarse a tareas de mayor rentabilidad.
- Utilizar las mejores prácticas y mejora continua, con la combinación de los conocimientos de la empresa subcontratada y la subcontratante.
- Los puntos anteriores engloban la ventaja competitiva que persiguen las empresas que utilizan servicios subcontratados como parte de sus estrategias de negocio.

La sub-contratación debe ser evaluada desde el punto de vista de la empresa sub-contratada, como la de la empresa subcontratante. Para las empresas sub-contratantes, el fin es minimizar sus costos así como elevar su participación en el mercado. Para la empresas subcontratadas su fin es la de prestar servicios confiables a precios competitivos, para ello tiene la necesidad de proyectar su comportamiento económico y financiero, y así, tomar en cuenta los costos y gastos operativos en los que incurre al prestar el servicio; esto lo obliga a tomar decisiones sobre las estrategias de negocios que debe implementar.

El gran reto de las empresas que prestan servicios contables y financieros, es el poder optimizar sus recursos, debe de proyectar su economía y controlar sus planes por medio de herramientas, como el control presupuestal, que le permitan contar con información fiable para poder realizar pronósticos de los futuros escenarios operativos; así como de sus necesidades económicas, que repercutirán en los costos y calidad de los servicios que preste.

1.7.5 Costeo de un centro de servicios compartidos

Muchos corporativos cuentan con centro de servicios compartidos que proporcionan a diferentes empresas del grupo. Las empresas que mayores servicios demandan deben recibir una facturación interna mayor, no así, aquellas que requieren de menos servicios corporativos.

De igual forma, muchas áreas de servicios de apoyo trabajan en forma más intensa para algunas áreas en la organización. Estos servicios de apoyo muchas veces son mal asignados a las áreas que en realidad consumen los servicios. El costeo basado en actividades permite identificar con precisión los costos corporativos en los que incurre cada empresa y área del grupo, permiten realizar la facturación interna de los servicios de acuerdo a la demanda de servicios por área. Esta solución proporciona gran transparencia a las empresas del grupo y orienta esfuerzos hacia la eficiencia en costos y gastos. Realización de modelos de costo de servicios compartidos, servicios corporativos y de apoyo de las áreas de soporte a las áreas operativas.

1.7.6 Sistemas de Información Contable

El sistema de información contable dentro una organización consiste en los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar las transacciones de una entidad y dar cuenta de los activo, pasivos y patrimonio relacionados. Por lo tanto, un sistema de información de contabilidad debe identificar los puntos siguientes:

- Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
- Describir las transacciones, con suficiente detalle para permitir la clasificación apropiada de las mismas en la presentación de informes financieros.

- Medir el valor de las transacciones de forma que permita registrar el valor monetario apropiado en los estados financieros.
- Determinar el período en el cual ocurrieron las transacciones, para permitir su registro de en el período de contabilidad apropiado.
- Presentar con propiedad las transacciones y las revelaciones relacionadas en los estados financieros.

En resumen, el sistema de contabilidad significa la serie de tareas y registros de una entidad por medio de las que se procesan las transacciones como un medio de mantener registros financieros actualizados, dichos sistemas identifican, reúnen, analizan, calculan, clasifican, registran, resumen e informan transacciones y otros eventos relacionados con toda la información financiera del negocio.

1.7.7 Administración

- a. Reyes Ponce asegura que Henry Fayol, es considerado el padre de la administración moderna. Dice que “Administrar es proveer, organizar, mandar coordinar y controlar” (Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas, teoría y práctica. 1era. edición. 1981. Págs. 118 – 122).
- b. Definida como “El proceso en el cual se planifica. Organiza, dirige y controla una empresa” Reyes Ponce contempla en el proceso la previsión y proceso integrado por dos etapas mecánica y dinámica. (Administración Moderna .Agustín Reyes Ponce 1992 216-221).
- c. De acuerdo al libro escrito por Henry Fayol denominado Administración del Recurso Humano, manifiesta que “La organización que mejor administre al recurso humano obtendrá los resultados más eficaces y más eficientes.” (Administración Industrial y General, primera parte, módulo uno y dos, 1916, Págs. 21 – 22).

1.7.8 Planeación de Personal

“Es el proceso de tomar decisión con respecto a los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2007).

Para Mondy & Noe (2005), es revisar las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuándo y dónde se necesite.

Debe tomarse en cuenta estas definiciones, se puede decir que planeación de personal es conseguir y retener la cantidad y calidad de recursos que requiere para que la organización se anticipe a los problemas inherentes, a los excesos o déficit potenciales de personal.

1.7.9 Desarrollo del Recurso Humano

Es un aprendizaje que va más allá del trabajo diario, pues tiene un enfoque a largo plazo, preparando a los empleados para mantenerse al ritmo de la organización, a medida que ésta cambia y crece (Mondy & Noe, 2005).

Por otro lado, el desarrollo o educación organizacional es considerada una responsabilidad de la empresa y un compromiso de cada líder con su equipo, llevado a cabo a partir de una filosofía corporativa, como lo indicó Aguilar (2004); además agrega que los propósitos son relacionados con la cultura organizacional, apoyar cambios organizacionales, elevar la calidad del desempeño, resolución de problemas, promoción de empleados y actualizar conocimientos y habilidades.

Por lo tanto, el desarrollo es tener una visión estratégica a largo plazo, que se enfoca en el desarrollo del potencial del recurso humano, de esta forma aumentará sus posibilidades de crecimiento dentro de la empresa y por supuesto la empresa también se beneficia en términos de logro de sus propios objetivos.

Toda empresa tiene como objetivos la supervivencia, el crecimiento y la obtención de utilidades; para el alcance de éstos los directivos deben realizar una distribución adecuada de recursos (financieros y humanos), basados en buena medida en información de costos; de hecho son frecuentes los análisis de costos realizados para la toma de decisiones (eliminar líneas de

productos, hacer o comprar, procesar, sustituir la materia prima, localizar, aceptar o rechazar pedidos, diseño de productos y procesos), para la planeación y el control.

En tiempo pasado, los sistemas de costeo se limitaban a acumular datos para costear los productos elaborados, e incorporarlos en informes de la contabilidad financiera (Balance General y Estado de Resultados); sin embargo el desarrollo de las industrias, dado los adelantos tecnológicos introducidos por la globalización y la competitividad, han hecho que las operaciones fabriles y las líneas de productos se tornen más complejas. En las empresas manufactureras, grandes sumas de dinero son desembolsadas por concepto de mano de obra, electricidad, materias primas, combustibles y otros; para realizar actividades de producir, vender y administrar (Sinisterra, 1997), y se manejan diversos inventarios, (materias primas, suministros, repuestos, productos y otros), todo con el objeto de fabricar productos destinados a la venta o la prestación de algún servicio. También se manejan miles de requisiciones, comprobantes, facturas y otros documentos que constatan las múltiples transacciones, por lo que es necesario mantener cierto orden para que la información resultante sea oportuna, verificable, objetiva, libre de prejuicios, relevante y factible de lograr.

1.8. Sistemas de Costeo

1.8.1 Consideraciones iniciales para el diseño de un Sistema de Costeo

La materia prima pasa de un proceso productivo a otro, hasta convertirse en producto terminado, el sistema de costeo debe clasificar, registrar y agrupar las erogaciones, de tal forma que le permita a la Dirección conocer el costo unitario de cada proceso, producto, actividad y cualquier objeto de costos, puesto que la cifra del costo total suministra poca utilidad, al variar de un período a otro el volumen de producción, (Polimeni, et al, 1994). Esto sólo se puede alcanzar mediante el diseño de un sistema de costeo adecuado.

Los sistemas de costeo son subsistemas de la contabilidad general, los cuales manipulan los detalles referentes al costo total de fabricación. La manipulación incluye: clasificación,

acumulación, asignación, y control de datos; para lo que se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos tendentes a determinar el costo unitario del producto. (Sinisterra, 1997).

En la actualidad también se proponen a generar información para la mejora continua de las organizaciones, al respecto son definidos como: “Conjunto organizado de criterios y procedimientos para la clasificación, acumulación y asignación de costes a los productos y centros de actividad y responsabilidad, con el propósito de ofrecer información relevante para la toma de decisiones y el control” (Océano, cd Rom, 2001).

“... conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría doble y otros principios que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles efectuadas” (Pérez, 1996; p 150).

Dadas las características y ventajas de los sistemas de costeo, es posible su implantación en toda organización que ejecuta actividad económica generadora de bienes y servicios, como empresas de extracción (agropecuarias, mineras, etc.), transformación y comerciales (Pérez, 1996) existen sistemas de costeo los cuales han sido utilizados, como los sistemas por órdenes específicas y por procesos, sistemas históricos y predeterminados, sistemas variable y absorbente; éstos pueden ser combinados, rediseñados, complementados y/o adaptados a las necesidades y características específicas de cada organización. A continuación se exponen breves conceptos de los mencionados sistemas.

Los Sistemas por Órdenes Específicas, son aquellos en los que se acumulan los costos de la producción de acuerdo a las especificaciones del cliente. De manera que los costos que demandan cada orden de trabajo se van acumulando para cada trabajo (Sinisterra, 1997), siendo el objeto de costos un grupo o lote de productos homogéneos o iguales, con las características que el cliente desea.

Los Sistemas por Proceso, son aquellos donde los costos de producción se acumulan en las distintas fases del proceso productivo, durante un período de tiempo. En cada fase se debe elaborar un informe de costos de producción, en el cual se reportan todos los costos incurridos durante un tiempo; los costos de producción serán traspasados de una fase a otra, junto con las unidades físicas del producto y el costo total de producción se halla al finalizar el proceso productivo – última fase -, por efecto acumulativo secuencial.

Los Sistemas de Costeo Históricos, son los que acumulan costos de producción reales, es decir, costos pasados o incurridos; que puede realizarse en cada una las órdenes de trabajo o en cada una de las fases del proceso productivo.

Los Sistemas de Costeo Predeterminados, son los que funcionan a partir de costos calculados con anterioridad al proceso de fabricación, para ser comparados con los costos reales con el fin de verificar si lo incorporado a la producción ha sido utilizado de forma eficiente para un determinado nivel de producción, y tomar las medidas correctivas (Neuner, 1998).

Los Sistemas de Costeo Absorbente, son los que consideran y acumulan todos los costos de producción, tanto costos fijos (1) como costos variables (2), éstos son considerados como parte del valor de los productos elaborados, bajo la premisa que todos los costos son necesarios para fabricar un producto (Backer, 1997).

Los Sistemas de Costeo Variables son los que consideran y acumulan sólo los costos variables como parte de los costos de los productos, por cuanto los costos fijos sólo representan la capacidad para producir y vender lo que se fabrique (Backer, 1997).

Cuando las empresas se proponen a mejorar de forma constante, en cuanto a productividad, reducción de costos y fabricación de bienes y servicios más atractivos y con ciclos de vida más cortos, los sistemas de costeo tradicionales se tornan obsoletos dado que los mismos se limitan a determinar de forma correcta el costo de los productos, para valorar inventarios, costear productos vendidos y calcular utilidades. Por ello se han desarrollado, en las últimas décadas,

varios sistemas de costeo, como el costeo basado en actividades, sistemas de costos de calidad, costeo por objetivos, costeo kaizen, y el costeo backflus, los cuales acumulan los costos de tal manera que facilitan la adopción de medidas o acciones encaminados a la mejora continua y a la reducción de costos.

El Sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC). Este sistema parte de la diferencia entre costos directos y costos indirectos, al relacionar los últimos con las actividades que se realizan en la empresa. Las actividades se plantean de tal forma que los costos indirectos aparecen como directos a las actividades, desde donde se les traslada a los productos (objeto de costos), según la cantidad de actividades consumidas por cada objeto de costos. De esta manera, el costo final está conformado por los costos directos y por los costos asociados a ciertas actividades, consideradas como las que añaden valor a los productos (Sáez, 1997).

Los Sistemas de Costos de Calidad, son los que cuantifican los costos de calidad de la organización agrupados en costos de cumplimiento y de no cumplimiento, para facilitar a la Gerencia la selección de niveles de calidad que minimicen los costos de la misma (Shank, 1998).

El Costeo por Objetivo, es una técnica que parte de un precio meta y de un nivel de utilidad planeada, que determinan los costos en que debe incurrir la empresa por ofrecer dicho producto, costo meta ($\text{Costo meta} = \text{Precio meta} - \text{Utilidad deseada}$). De esta manera se intenta ofrecer un producto de calidad -satisfacción de las necesidades del cliente- y además ofrecer un precio que le asegure la demanda.

El Costeo Kaizen, es una técnica que plantea actividades para el mejoramiento de las actividades y la reducción de costos, incluyendo cambios en la forma en la cual la empresa manufactura sus productos, esto lo hace mediante la proyección de costos a partir de las mejoras propuestas, las cuales deben ser alcanzadas tal como un control presupuestal (Gayle, 1999).

El Sistema de Costeo Backflus, es un sistema de contabilidad de costos condensado en el que no se registran los costos de producción incurridos a medida que la misma se traslada de una fase a

otra, sino que los costos incurridos en los productos se registran cuando los mismos estén finalizados y/o vendidos (Gayle, 1999).

- (1) Costos Fijos son los que permanecen constantes, durante cierto periodo, independiente de los cambios presentados en el volumen de producción, como costos de arrendamiento y primas de seguros.
- (2) Costos variables son los que oscilan durante cierto período frente a los cambios presentados en el nivel de actividad, como los costos de materia prima, de combustible, y otros.

La acumulación y clasificación de costos de forma rutinaria, donde se tramitan miles de documentos por semanas, se convierte en una ardua tarea, capaz de consumir gran cantidad de tiempo de muchas personas. Por ello es preciso que el sistema sea bien planificado, considerando aspectos, como las características de producción, momento y tipo de información requerida, y la estructura orgánica de la empresa (García, 1996). El momento en que se desea la información, depende a su vez de los objetivos que pretende alcanzar el sistema, de las necesidades de control y del costo que se está dispuesto a incurrir, por el diseño y funcionamiento del sistema de costos.

1.8.1.1 Características de Producción

El primer aspecto se relaciona con las características o regímenes de producción de la empresa. Los procesos productivos suelen clasificarse de acuerdo a su continuidad en intermitente, serie, y continuo; según la fluidez en lineal, paralelo, y selectivo (Polimeni, et al, 1994); y al número de productos elaborados en simples y compuestos.

Los procesos productivos intermitentes generan gran variedad de productos, de bajo volumen cada uno, los cuales pueden ser pedidos o proyectos únicos de gran escala. Cada pedido tiene su propia secuencia y tiempo de tratamiento, demoras, y especificaciones; son de alta flexibilidad (Tawfik, 1987), en general pueden ser interrumpidos sin causar daño a las maquinarias o materias primas transformadas y con frecuencia se inician con la orden de especificaciones del cliente, tal es el caso de las empresas constructoras, carpinterías, escritorios jurídicos, y otros. Los procesos

productivos en serie, generan productos en grandes cantidades, a intervalos regulares, y de escasa variedad (productos homogéneos) en relación con el volumen de producción de cada uno; son procesos mecanizados o automáticos. Ejemplos: las fábricas de muebles, artefactos eléctricos y embotelladoras de refrescos. Los procesos continuos, son procesos ininterrumpidos en el tiempo, los cuales se detienen por reparaciones o mantenimiento mayor, lo que causa grandes pérdidas; además, generan productos homogéneos, en grandes cantidades, y de forma automatizada como en el caso de las fábricas del vidrio, siderúrgicas, refinerías de petróleo y electrificadoras.

Los sistemas de costeo buscan determinar los costos unitarios de la producción o servicio prestado, como inicio, los procesos intermitentes requieren un sistema de Costeo por Órdenes Específicas; y los procesos continuos y en serie un sistema por procesos. La presencia de sistemas por órdenes específicas, en procesos intermitentes se justifica dado que el mismo es apto cuando los productos fabricados son identificables en todo momento como pertenecientes a un trabajo especial, de tal manera que puedan acumularse los costos correspondientes a cada uno. Además, como cada trabajo tiene su propia secuencia de producción, tiempo de ejecución, cantidad a producir, requerimiento de recursos (maquinarias, materias primas, trabajadores), y tal vez clientes distintos, es interesante para la Gerencia conocer el costo asociado a cada trabajo. Este sistema de costeo también se aplica cuando el tiempo requerido para terminar un trabajo es largo y el precio de venta depende del costo, como en las empresas constructoras.

El uso de Sistemas de Costeo por Procesos, en procesos continuos y en serie, se justifica dada la homogeneidad del producto. Como cada unidad de producto terminado demanda la misma cantidad de materiales, mano de obra, tiempo de procesamiento y esfuerzo, no es interesante conocer el costo de una unidad porque resultaría el mismo durante un periodo específico y sería ilógico realizar un seguimiento físico a cada uno; es más operativo y significativo, en estos casos, acumular los costos incurridos en cada sub-proceso durante un periodo (mes, semana, o año) y asignárselo a los productos, como costo promedio. Además, como los procesos continuos son indetenibles no es posible esperar a terminar todas las unidades para calcular el costo promedio de las mismas, este sistema permite realizar dicho cálculo al finalizar cada período aun cuando no se haya finalizado la producción, gracias a la aproximación del grado de avance o terminación.

Debido a la gran diversidad de actividades de las organizaciones, es difícil definir a los procesos como intermitentes o continuos; los sistemas de costeo por procesos y por órdenes representan extremos, en realidad cada empresa diseña el sistema que se adapte a su procesamiento, por ello existen sistemas híbridos denominados Sistemas de Costeo por Operaciones o Intermedio, los cuales son una mezcla de los sistemas por órdenes y por proceso, utilizado cuando se fabrican productos variados, pero que pueden ser agrupados (lotificados); cada lote de productos utiliza materiales directos distintos pero con operaciones de procesamiento similares. El sistema asigna los costos por materiales directos a cada lote como si fuese una orden de trabajo, mientras que los costos de mano de obra directa y costos indirectos son asignados, como en un sistemas por proceso, a cada unidad en promedio a medida que el lote pasa de un departamento u operación a otra (Gayle, 1999).

En la clasificación de los procesos productivos, se considera que un producto puede fluir por diferentes rutas hasta su terminación; los procesos productivos pueden ser paralelos donde los materiales se agregan en procesos, separados, independientes, los cuales se unen en procesos finales. También pueden ser secuenciales, donde todas las partes o piezas de la unidad de producto fluyen a través de una secuencia lineal de departamentos y las materias primas se colocan en el primer proceso y/o en los sucesivos. Otros procesos se catalogan como selectivos, donde se fabrican productos derivados de una materia prima, originándose una producción conjunta: coproductos y subproductos, según el valor relativo de venta, son subprocesos independientes precedidos de un subproceso común (Polimeni, et al, 1994).

De acuerdo al número de productos elaborados los procesos simples, son aquellos de los cuales se obtienen un sólo producto, resultado de procesos secuenciales o paralelos. De los procesos compuestos se obtienen varios productos, estos procesos pueden ser alternativos, acumulativos y paralelos. En los procesos alternativos, el incremento del volumen de producción de uno de los artículos obliga a reducir el nivel de otros; mientras que en los acumulativos al incrementar la producción de un artículo genera incremento de otros; en los procesos paralelos el volumen de producción de uno de los productos no afecta el volumen de los demás.

Los procesos productivos analizados desde el punto de vista del fluido físico y del número de productos generados no exigen un sistema de costeo particular, como los sistemas intermitentes y continuos, todos pueden adoptar sistemas por órdenes o por proceso.

Sólo los sistemas selectivos y compuestos acumulativos ameritan dentro de los sistemas de costeo el diseño de una forma de asignación de costos conjuntos a los diversos productos elaborados, dado que los procesos finales parten de procesos comunes en los cuales no pueden identificarse y separarse los productos elaborados, hasta un punto de separación.

En el caso de una beneficiadora de aves, en la cual los costos de matanza, desplumaje, vivisección y despresado (costos conjuntos) deben ser asignados a los diversos productos obtenidos (pollos enteros, muslos, pechuga, muslillos y otros) quienes continuaran por otros procesos (ahumado y marinado, envasado y transporte), de tal manera que los productos serán costeados con costos separables, de los últimos procesos, y con costos conjuntos asignados. Existen varios métodos de asignación de costos conjuntos en función de bases, como lo son el Método del Número de Unidades Producidas, valor de ventas, valor neto realizable y otros tales como:

Método de las unidades físicas: método en el cual los costos conjuntos son asignados en proporción al número de unidades fabricadas de cada producto. (Polimeni, 1998).

Método del valor de venta: método en el cual los costos conjuntos son asignados en proporción al valor de mercado de cada producto fabricado, en el punto de procesamiento en el cual los productos fabricados se separan, punto de separación. (Polimeni, 1998).

Método del valor neto realizable: método en el cual los costos conjuntos son asignados en proporción al valor hipotético de mercado (aproximación del precio de venta en el punto de separación) de cada producto, dicho valor se calcula mediante la deducción de los costos de procesamiento adicional y de venta del valor de venta final. (Polimeni, 1998).

De ser exactos, son operativos, dadas las múltiples desventajas presentes en cada uno; por ello los costos conjuntos asignados no deben ser considerados para tomar decisiones de precios, eliminación o procesamiento adicional de productos, en estos casos sólo deben considerarse los costos de oportunidad, separables o incrementales.

En los sistemas productivos compuestos alternativos, donde los costos de producción se pueden cuantificar de manera fácil en el proceso, más no con la unidad de producto, porque las materias primas se transforman y se envasan en varias presentaciones de volumen, como en las procesadoras de alimentos y medicamentos; los sistemas de costeo deben contener maneras para distribuir los costos de los procesos anteriores al envasado, esto puede consistir en una fórmula de especificaciones técnicas en cuanto a la cantidad de materia prima utilizada y mano de obra, la cual deberá ser actualizada cuando cambien las técnicas de producción o características del producto. (Pérez, 1996).

1.8.1.2 Tipo de información requerida

Un sistema de costeo que realice una acumulación global de costos incurridos en el proceso productivo, reportará las utilidades y la rentabilidad de toda la empresa, de forma exacta y económica; sin embargo, no informa qué producto o servicio, genera la mayor rentabilidad, y cuál genera pérdidas. En estas circunstancias no se puede realizar una asignación adecuada de los recursos disponibles y crear mezclas de productos para maximizar utilidades. Por ello es inevitable que los sistemas de costeo realicen una acumulación y asignación de costos capaces de determinar los costos unitarios de cada tipo de producto o servicio. Para las empresas que posean líneas de productos o servicios heterogéneos es recomendable un sistema por órdenes específicas o por operaciones, donde se calcule el costo de cada tipo de producto y por cada operación si se trata de un proceso complejo y extenso; mientras que para las empresas fabricantes de productos o prestadoras de servicios homogéneos o estandarizados, bastará un sistema por proceso para determinar el costo unitario promedio del producto por cada proceso o centro de costo.

En las fábricas de productos heterogéneos los sistemas de costeo tradicionales asignan los costos directos de fabricación a partir de las cantidades consumidas, y los costos indirectos de fabricación a partir de bases relacionadas con el volumen; esta forma de asignación de costos indirectos introducen efectos distorsionantes en el costo de cada producto y a su vez en la toma de decisiones, en especial cuando el nivel de los costos indirectos es importante y no depende sólo del volumen de producción sino de múltiples causas. En estos casos es recomendable adoptar un sistema de costeo basado en actividades (ABC), en el cual las actividades son el fundamento para la asignación de los costos a otros objetos de costos, (productos, servicios o clientes), mediante el uso apropiado de factores relacionados con el origen de dichos costos.

El ABC surge para dar solución a las ineficiencias atribuidas a los sistemas de costos tradicionales, basado en la idea que los productos no son los consumidores de recursos sino de actividades; es decir, es un modelo cuyo objetivo es calcular costos más exactos y mejorar la eficiencia operativa; además de controlar los costos de cada producto en lugar de asignarlos de una manera arbitraria, en función del volumen. El sistema ABC no reemplaza a los sistemas tradicionales, forma parte de éstos al utilizar la información procesada por dichos sistemas, dado que no altera los fundamentos en que se apoyan los mismos (Molina, 2000).

Sistemas de costeo tradicionales: sistemas encaminados a determinar de forma correcta el costo de los productos, valorar inventario, y calcular el costo de los productos vendidos, y así aportar información con fines externos, o a la contabilidad financiera. (Rincón, 2000)

- Costos directos de fabricación: costos de fácil y factible cuantificación o identificación con el producto elaborado u objeto de costos.
- Costos indirectos de fabricación: costos de difícil cuantificación o identificación con el producto elaborado u objeto de costos pérdida.

Los sistemas de costeo tradicionales también se tornan obsoletos por la necesidad de las organizaciones de conocer el costo de calidad, o la falta de la misma. Por ello cuando una organización requiere elevar los niveles de calidad de los productos y servicios ofrecidos, y de

excelencia en todas sus dimensiones es recomendable implantar un sistema de costos de calidad para cuantificar los costos de cumplimiento y no cumplimiento; en este sistema se descubren costos ocultos o no considerados por ningún sistema tradicional, como ventas perdidas, costos de reprocesamiento. (Shank, 1998). Según De La Torre y Martínez (1997), una vez definidos los costos de calidad (prevención, evaluación, fallas internas y externas), se recomiendan los siguientes pasos para el diseño y funcionamiento del sistemas de costos de calidad. En primer lugar cada sección debe definir los conceptos a medir asociados a la calidad (cuentas incobrables, intereses moratorios, falta de pedidos, evaluación de proveedores, etc.); segundo, se debe recolectar, en periodos los conceptos definidos en cada una de las áreas con su respectivo parámetro de medición (horas, toneladas, porción de descuento, etc.), también se pueden recolectar datos de los registros contables; tercero, estos datos deben ser valorados en unidades monetarias. Por último se deben elaborar reportes de calidad donde se muestren los costos asociados a la calidad en sus diversas categorías.

Por otra parte, para fines internos se debe presentar información exacta, completa, oportuna, comprensible y sin distorsiones o distracciones, para que la Gerencia tome decisiones acertadas en menos tiempo. Algunos de los costos fijos son hundidos como en el caso de contratos de arrendamientos y depreciaciones; otros son inevitables e irrelevantes para tomar decisiones de eliminar o impulsar productos, para crear mezclas de productos, planificar el volumen de producción, fijar precios, descuentos y utilidades; por ello para las empresas que posean líneas de productos variadas y altos niveles de costos fijos, que deseen analizar con constancia la rentabilidad y conveniencia de fabricación de cada línea, es recomendable un Sistema de Costeo Variable en el que el valor de los inventarios de los productos no contengan costos fijos, permitir el cálculo del margen de contribución, el cual expresa la contribución de cada producto para cubrir costos fijos y utilidades, a fin de eliminar o disminuir la producción del producto de menor margen de contribución, de ser conveniente, dado que el nivel de costos fijos continuará constante cualquiera sea el tipo y volumen de producto elaborado.

El Sistema de Costeo Variable evita la asignación arbitraria de costos fijos a los productos elaborados, realizada de forma tradicional en función del volumen de producción (número de

unidades elaboradas o la cantidad de horas trabajadas). También evita otra distorsión como es el comportamiento de la utilidad frente a los ingresos; cuando se consideran los costos fijos como inventariables las utilidades no crecen en la misma proporción que los ingresos, y viceversa, por el efecto reductor que los inventarios finales ejercen sobre el costo de producción y ventas.

El Sistema de Costeo Variable es compatible con los demás sistemas de costeo tradicionales. En los sistemas por órdenes, operaciones y por procesos, se deben establecer una cuenta para registrar los costos de la fábrica clasificados como fijos, para ser considerados como costos del período o gastos y ser cancelados contra los resultados del período, como cualquier otra erogación nominal de egreso, y no ser asignado al costo de los productos elaborados. En los sistemas por procesos, los costos fijos no deben incluirse en los informes elaborados por cada centro de costos, aun cuando sean incurridos de forma directa por el departamento o proceso, para no calcular costos de producción promedios con dichos costos fijos. En los sistemas predeterminados, combinados con un sistema variable no se realiza predeterminación de costos fijos, aun cuando sean de fábrica, dado que los mismos no son aplicados a los inventarios; tampoco existen desviaciones entre costos fijos predeterminados y reales. Costos hundidos: son costos que han ocurrido como resultado de una decisión pasada, son un tipo de costos irrelevantes, es decir, que permanecen inmutables sin importar el curso de acción que se tome. (Polimeni, 1998).

1.8.1.3 Momento de requerimiento de la información y necesidades de control

Cualquiera sea el sistema de costeo seleccionado, por órdenes, proceso u operaciones, variable o absorbente, debe responder al momento en que se calculan los costos, de acuerdo al grado de control deseado por la gerencia de la empresa, definiéndose así los sistemas históricos y predeterminados.

El sistemas de costeo predeterminado, dentro del cual se destacan los sistemas de costeo estándares, son adecuados cuando la producción es de carácter repetitivo, cuyos trabajos o productos son homogéneos, en cuanto a características y tratamiento, porque en estos sistemas de costeo se deben calcular costos estándares por cada producto elaborado (diseño, tamaño, etc.),

por cada elemento del costo de producción (materiales y mano de obra directa y costos indirectos), y por cada fase u operación realizada (Álvarez, et al, 1996).

Esta característica hace a los sistemas de costeo estándares compatibles con los sistemas de costeo por proceso, eliminar las complejidades de valoración de los inventarios iniciales de productos en proceso, realizado de acuerdo a los métodos Promedios Ponderados y Primeros en Entrar primeros en Salir en los Sistemas de Costeo Históricos (Océano, 2001).

Los sistemas de costeo funcionan como sistemas de control, o de información, que permite supervisar o seguirle la pista a los distintos costos (investigación y desarrollo, producción y marketing); cuando las empresas requieren un sistema de control oportuno y efectivo, que evidencie ineficiencias, es adecuado establecer un sistema de costeo estándar. Dado que para fines de control los Sistemas Históricos permiten conocer la cantidad de costos incurridos, varios días después o una vez concluido el proceso productivo, y comparar los costos unitarios de los productos elaborados en distintos períodos económicos, pero no informan sobre la cuantía de recursos que debió usarse para alcanzar determinado nivel de actividad. En cambio los sistemas de costeo estándar, sirven de punto de referencia o comparación, para establecer desviaciones e investigar las causas de las mismas, tomar medidas correctivas y mejorar así la eficiencia de la empresa.

Al considerar la estrategia diseñada en la empresa, el diseño del sistema de costeo, como sistema de control, debe ser coherente con el propósito (formulación de misión duradera que distingue a la empresa identificando el mercado y producto) y a la forma cómo se desea competir; debe existir congruencia, dado que cada tipo de posicionamiento (cosecha, construcción y mantenimiento) y la forma de llegar (diferenciación y liderización en costos), implica un nivel de incertidumbre y de costos distintos. (Shank, 1998).

Partir de que los sistemas de costeo predeterminados son utilizados como instrumento de planificación y control, facilitar el uso de presupuestos, una empresa con propósito de cosecha (maximización de ganancias y efectivo en el corto plazo, explotar un mercado de bajo

crecimiento, donde se tiene alta participación) puede evaluar su desempeño mediante el uso del sistema de costeo predeterminado, porque el nivel de incertidumbre al planificar es moderado, al trabajar en mercados estables con productos, tecnologías, competidores y clientes conocidos. La evaluación puede hacerse en función del cumplimiento y desviaciones, del conocimiento de los resultados y de las acciones gerenciales realizadas, porque el resultado de las operaciones depende en buena medida de las acciones del gerente, al existir un mejor conocimiento de los efectos en condiciones de certeza que en incertidumbre.

Las empresas con propósito de construcción (misión que pretende incrementar la participación en mercados de alto crecimiento, sacrificar flujos de caja y ganancias de corto plazo, utilizar grandes inversiones de capital) requieren evaluar en función de los objetivos alcanzados, dado que el presupuesto generado por el sistema de costeo es establecido con mucha incertidumbre y suele ser poco confiable, y las posibilidades de obtener los beneficios y posiciones proyectadas suelen ser muy volátiles al depender de acciones de organizaciones externas (competidores, clientes, canales de distribución etc.). Para estos negocios son interesantes otros tipos de indicadores (financieros y no financieros), como los planteados por el sistema de costos de calidad.

Cuando una empresa se propone a crear ventajas competitivas a partir de diferenciación de productos (creación o presentación de un producto que el cliente perciba como exclusivo), presentan mayor grado de incertidumbre, dada la frecuente innovación de productos, que no han sido probados en el mercado, con otros canales de distribución, materias primas y consumidores, y la amplia gama de líneas de productos que conllevan a una alta complejidad de operaciones, lo cual disminuye el potencial de los presupuestos como herramienta de planificación y control, y dificulta el proceso de fijación de costos predeterminados. Las empresas creadoras de ventajas mediante la liderización en costos (estrategia de minimización de costos respecto a los competidores, para lograr cosechar, construir, o mantener, mediante la identificación y control de causales de costos), le es útil un sistema de costeo predeterminado, en especial el estándar, para el control y reducción de costos; además como estas empresas realizan trabajos especializados y

repetitivos, con mínimo esfuerzo, diversificación e incertidumbre, tal estandarización permite mayor facilidad al fijar costos predeterminados y evaluar a través de presupuestos.

Siempre se han usado los sistemas de costeo estándar como herramienta de control de costos, pero las deficiencias presentes en el mismo y los cambios incorporados por los procesos productivos automatizados han hecho que este sistema de costeo deba ser complementado por los enfoques desarrollados por el Costeo por Objetivo y el Costeo Kaizen. El primero busca la reducción de costos en la etapa de investigación y desarrollo del producto, mediante el diseño de productos cuyo precio de venta es señalado por el mercado, ser entonces la alternativa reducir costos y/o beneficios; el segundo busca reducir costos en el proceso de manufactura mediante mejoras específicas (prácticas, métodos, procesos, etc.) diseñados por empleados de todos los niveles jerárquicos, los cuales son introducidos en el presupuesto que debe ser cumplido para reducir costos por debajo de los estándares fijados por los sistemas de costeo predeterminados. (Gayle, 1999).

Las empresas que desean liderar en costos también se esfuerzan por minimizar sus inventarios, de hecho la automatización ha dado la oportunidad de fabricar gran variedad de productos en sistemas productivos flexibles, adoptar la filosofía justo a tiempo (JAT). Esta filosofía también es usada por las empresas que desean competir a partir de diferenciación, con productos de ciclo de vida corto y con trabajos de talleres especializados. Cualquiera sea el caso, las empresas que adopten la filosofía JAT deben modificar su sistema de costeo por un enfoque Backflush o de Costeo Hacia Atrás, dado que en el JAT la valuación minuciosa de los inventarios mínimos o inexistentes resulta irrelevante. (Gayle, 1999).

Bajo el Costeo Backflush se simplifica el ciclo de la contabilidad de costos, se elimina el registro de la producción en proceso al disminuir el tiempo de procesamiento, dado que los productos una vez terminados son vendidos; en este sentido debería existir sólo el registro de compra de materiales en una cuenta control denominada inventario de materiales en proceso, el uso del material se registra una vez terminada la producción, utilizar la cuenta de inventario de productos terminados; los costos de mano de obra y los demás costos incurridos son acumulados de forma

temporal en una cuenta denominada costos de conversión, y una vez terminada la producción se registran los costos de conversión aplicados, y luego se cancela la cuenta de inventario de productos terminados contra el costo de producción y ventas, la cual recibirá cualquier diferencia por sub o sobre aplicación de costos de conversión. En este sistema de costeo, muchos costos considerados indirectos en los sistemas tradicionales (manejo de materiales y reparaciones) son considerados directos, gracias a la estructura de celdas de los talleres organizados para fabricar cierto tipo y cantidad de producto; contrario a diversas categorías de mano de obra directa disminuye por la automatización y se convierte en indirecta al ser multifuncional. (Hansen y Mowen, 1996).

El sistema de Costeo Backflush, según Horngren (1996), puede ser adoptado por aquellas empresas que desean un sistema de costeo sencillo, que no amerita un seguimiento detallado de cada uno de los costos incurridos en cada fase del proceso productivo, y para las empresas que presentan un nivel de inventarios mínimos. Este sistema no suprime los sistemas tradicionales, sino que se constituye como una aproximación al sistema por procesos, sin la necesidad de calcular la producción equivalente, por cuanto resulta ilógico seguir cada uno de los trabajos desarrollados en las celdas, ser lo recomendable acumular los costos en cada celda durante un período y dividir el número de unidades fabricadas en la misma durante dicho período. (Hansen y Mowen, 1996). Este sistema también es compatible con los sistemas tradicionales históricos y predeterminados.

1.8.1.4 Estructura Orgánica de la Empresa

Cuando las empresas crecen y se diversifican, en general dividen el trabajo mediante la creación de secciones o unidades orgánicas, donde cada una funciona como centro de responsabilidad administrativa u operativa, con grados de autonomía o descentralización. Para ser independiente y determinar el grado de autonomía fijado, se requiere medir el desempeño de cada una, es importante el uso de la contabilidad por áreas de responsabilidad, y en específico de un sistema de acumulación de costos por centros de responsabilidad (conjunto de actividades u operaciones homogéneas, de las cuales se responsabiliza un supervisor). El establecimiento de centros de costos facilita la identificación de actividades, la elaboración de presupuestos, y el análisis e

investigación de variaciones, para el control de costos. También facilita la evaluación del desempeño a través del método de rendimiento sobre la inversión, y margen de sección, basados en los costos acumulados en cada centro. (Gayle, 1999).

Es importante para una empresa, que desee evaluar por áreas de responsabilidad, que los costos se acumulen para cada sección, las cuales no deben estar separadas sino en cuanto a responsabilidades. Se debe establecer un centro recolector de costos para cada sección de la empresa, atender al organigrama (niveles y secciones de mando), guía para la elaboración del catálogo de cuentas del sistema de costeo, puesto que cada uno debe corresponder a un centro de costos. En una empresa existen numerosos centros de responsabilidad, clasificados como centro de costos de producción, donde se materializa la transformación física de las materias prima, identificados en los sistemas de costos por procesos, por ejemplo en una textilera los procesos de hilandería, tejido, tintorería y empaque. Otro tipo de centro es el de servicios, el cual presta apoyo a los centros de producción para que éstos funcionen de forma adecuada; por ejemplo: almacén, personal, mantenimiento, etc. También existen centros mixtos donde se desarrollan actividades de transformación pero a la vez de apoyo como control de calidad. (Pérez, 1996).

Los sistemas de costeo por órdenes, procesos, operaciones, absorbentes, variables, históricos y predeterminados, pueden acumular y registrar los costos por centros, de acuerdo a las dimensiones, complejidad del proceso productivo y necesidades de control de la empresa, en los cuales se debe agrupar los costos de materiales y mano de obra directa y costos indirectos incurridos.

En los sistemas de Costeo por Procesos los centros de costos de producción se constituyen en objetos de costos, en los cuales sólo se incurren en costos directos, aquellos que se cuantifican de forma factible en el centro, como materias primas, lubricantes y repuestos para maquinarias.

En los sistemas por órdenes los centros de producción generan tanto costos directos como indirectos, dado que el objeto de costo lo constituye el producto o lote. En ambos sistemas de costeo debe existir una cuenta de inventario de productos en proceso para cada centro de

producción, y a su vez para cada orden de trabajo o lote, si se trata de un sistema por órdenes; en estas circunstancias los sistemas por órdenes diseñados por áreas de responsabilidades se transforman en sistemas híbridos o por operaciones. Para cada centro de servicio, tanto en los sistemas por procesos como por órdenes, debe existir una cuenta de costos indirectos, dado que en estos centros también incurren en costos directos respecto al mismo pero indirecto respecto a los centros de producción y a los productos.

De acuerdo a los sistemas de costeo convencionales, los costos incurridos en los centros de servicio deberán ser adjudicados a los centros de producción para valorar las unidades de productos o trabajos que transitan por los mismos.

1.8.2 Consideraciones iniciales para el diseño de un Sistema de Costeo para una empresa de servicios

Los servicios son actividades identificables, intangibles y percederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican la participación del cliente y que no es posible poseer de manera física, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

Poseen ciertas características y particularidades que en algunos casos dificultan su análisis de las cuales se pueden enumerar:

- El recurso humano es el principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio, y su cálculo se establece por el número de horas y tarifa horaria. La mano de obra directa permite estimar los costos indirectos que se atribuyan o asignen para alcanzar el costo del servicio.
- El producto que se ofrece es intangible, el insumo principal es la venta de información o la realización de alguna actividad física o administrativa a favor del cliente. El producto

final se puede resumir en un reporte, donde el costo del papel es insignificante en comparación con el valor agregado que posee la información que contiene.

- Por lo general se adecua a un sistema de costos por órdenes, más que procesos, éste último no es común que se utilice en estas empresas, en cambio el costeo por órdenes es usado debido a que cada servicio que se pide tiende a ser diferente por las especificaciones que establece el cliente.
- La orden de un cliente es un trabajo distinto e implica un conjunto de actividades diferentes, con cuenta y número de orden específico. De tal forma, cada orden o servicio se deben identificar los ingresos y los respectivos costos directos e indirectos.

El reconocimiento de los costos derivados de la prestación de servicios de actividades ordinarias requiere cierta técnica y procedimiento, para lo tanto se deben tomar en cuenta todos los desembolsos como: personal, insumos, y otros recursos utilizados para brindar dicho servicio que se caracteriza por ser intangible, y de consumo inmediato.

La existencia de un consumo inmediato en las empresas de servicios, por lo general, implica que el cliente participe en el proceso de transformación, generándose de esta forma un elevado uso de la mano de obra directa por parte de la empresa prestadora del servicio.

La NIC 2 en su párrafo 19 “Inventarios”, establece que en el caso que un prestador de servicios tenga inventarios, los medirá por los costos que suponga su producción. Estos costos se componen de la mano de obra y otros costos del personal involucrado en forma directa en la prestación del servicio, lo que incluye al personal de supervisión y otros costos indirectos atribuibles.

La mano de obra y los demás costos relacionados con las ventas, y con el personal de administración general, no se incluirán en el costo de los inventarios, sino que se contabilizarán como gastos del período en el que se hayan incurrido.

Los costos de los inventarios de un prestador de servicios no incluirán márgenes de ganancia ni costos indirectos no atribuibles que, a menudo, se tienen en cuenta en los precios facturados por el prestador de servicios.

Las empresas de servicios utilizan los sistemas tradicionales de costeo: por órdenes de trabajo y por procesos. Gran parte de estas empresas aplican sistemas más modernos como Costos Basados en las Actividades (CBA).

1.8.2.1 Elementos del Costo de Servicios

- Costos Directos: Los que pueden identificarse de forma específica en la unidad.
- Costos Indirectos: No pueden identificarse en la unidad.
- Costos Operacionales Los costos en que incurre un sistema ya instalado o adquirido durante su vida útil, con el objeto de realizar los procesos de producción, se denominan costos de operación, e incluyen los necesarios para el mantenimiento del sistema. Dentro de los costos de operación más importante podemos enumerar los siguientes:
 - Gastos técnicos y administrativos: Son aquellos que representan la estructura ejecutiva, técnica y administrativa de una empresa.
 - Alquileres y/o depreciaciones: Son aquellos gastos por conceptos de bienes muebles e inmuebles, así como de los necesarios para el buen desempeño de las funciones ejecutivas, técnicas y administrativas de una empresa tales como: las rentas de oficinas y almacenes, servicios de telefonía, etc.
 - Obligaciones y seguros: Son aquellos gastos obligatorios para la operación de la empresa y convenientes para la dilución de riesgos a través de seguros que impidan una descapitalización por siniestros.
 - Materiales de Consumo: Son aquellos gastos en artículos de consumo, necesarios para el funcionamiento de la empresa.
 - Capacitación y promoción: Todo colaborador tiene derecho de capacitarse y se piensa que en tanto éste lo haga, en esa misma medida, o mayor aún la empresa mejorará su productividad.

1.8.2.2 Determinación de los costos en empresas de servicios

La determinación de los costos en las empresas de servicios es más compleja y diversa, ya que los procedimientos de cálculo depende del tipo de actividad, y son diversos los servicios. Por ejemplo, el proceso de determinar el costo de una empresa de seguros es diferente a la de una empresa de transporte, banco o servicio de personal.

Es decir, para determinar los costos de servicios, es necesario tomar en consideración las características propias de cada empresa, aunque en términos generales, las empresas de servicios se caracterizan por lo siguiente:

Los servicios productivos no pueden ser inventariados para venderlos en el futuro, de manera que los sistemas de contabilidad de gestión de la mayoría de las organizaciones de servicios no tienen que preocuparse de elaborar de forma periódica informes de valoración de inventarios, como lo hacen las empresas manufactureras.

Las normas tradicionales de elaboración de informes financieros limitan, de alguna forma, la estructura de los informes de costos en las organizaciones de servicios, por lo que éstas deben establecer sus propios modelos de informe.

La producción es difícil de medir, ya que las unidades de medidas de los servicios son menos obvias que las empresas de fabricación, para lo que debe valerse de unidades mixtas, tales como metros cúbicos, kilómetros cuadrados, días.

Los costos indirectos de fabricación de las empresas que fabrican productos, equivalen a los costos indirectos de producir servicios, en las empresas de servicios.

1.8.2.3 Modelos de costos en empresas de servicios

Los modelos de costos que pueden ser utilizados en las empresas de servicios no difieren de las que utilizan las empresas industriales o comerciales, sin embargo, cualquiera de los modelos planteados, ya sea en su forma pura o combinada pueden ser aplicados en las mismas

condiciones. Aun cuando muchos especialistas recomiendan que para las empresas de servicios resulta más oportuno trabajar con un modelo de acumulación de órdenes, es posible que muchos servicios que se han automatizado y seriado se adecúen a la aplicación de un modelo de costos por procesos.

Así mismo una de las características de los servicios es la heterogeneidad, lo complica la aplicación de un modelo normalizado. La automatización ha favorecido también la normalización de los procesos, motivo por el cual es posible tender a una estandarización de los costos.

Capítulo 2

2.1 Tipo de Investigación

Es considerada una actividad humana, orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico.

Descriptiva y Narrativa, este método consiste en describir y analizar las características de las actividades, operaciones y procedimientos que se realizan y se relacionan a departamentos, personas, operaciones, e información financiera de la empresa bajo determinados estudios.

Bajo la Investigación Descriptiva se llegan a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

La expresión de los datos se representan de forma cualitativa, de manera que se contribuye a identificar los factores importantes que deben ser medidos.

El Método de Investigación Científica es el proceso en el cual los avances son el resultado de la aplicación del Método Científico para resolver problemas o tratar de explicar determinadas observaciones. En el presente estudio se aplicó la investigación científica ya que del resultado obtenido se darán aportes para la optimización del manejo de los recursos de la empresa objeto de estudio.

2.2 Sujetos de la Investigación

Los sujetos de la investigación, fueron:

El Área de Planeación Financiera de la compañía, en especial el Área de Presupuestos y Tesorería. Los empleados de la empresa que desempeñan una función relacionada con el rubro sujeto a investigación. Como por ejemplo: Gerente Financiero, Presupuestos, Tesorería Estratégica, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, entre otros.

2.3 Instrumentos

La evaluación se realizó a la empresa Servicios Financieros Compartidos, S.A., por medio de distintas herramientas entre las cuales se puede mencionar:

- Análisis de información documental
- Aplicación de cuestionarios
- Observación directa del área de trabajo
- Análisis FODA

Análisis de información documental

Debido a la buena disposición y colaboración del personal administrativo de Servicios Financieros, S.A., se realizó el análisis de documentación importante para obtener un panorama claro de la situación actual de la empresa, tanto en materia administrativa como financiera y fiscal.

Aplicación de cuestionarios

Se aplicaron cuestionarios al Gerente Financiero, Gerente de Tesorería, Jefe de Planeación Financiera, Analistas de Crédito, Cuentas por Pagar, Compras y Contrataciones, Encargado de área legal; quienes por su función dentro de la empresa poseen un conocimiento amplio e integral sobre la situación financiera, administrativa, operativa y de control. El cuestionario fue elaborado para abarcar las distintas áreas de la entidad y así las respuestas brindaron una descripción clara sobre cómo se trabaja en las distintas áreas.

Observación directa del área de trabajo

Se analizaron el flujo de operaciones que se realizan, tanto en el Área Financiera, Administrativa como Operativa. Con la observación se evaluó el desempeño de los colaboradores y el ambiente laboral en el que se desarrollan, para determinar si tanto las instalaciones como el ambiente son adecuados para el tipo de actividad que realiza Servicios Financieros, S.A.

Análisis FODA

Por medio de este instrumento se determinaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Servicios Financieros, 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

Para realizar un adecuado análisis de la situación actual de la empresa Servicios Financieros, S.A., se utilizaron los métodos siguientes:

2.4.1 Método Científico

Este método permitió comprobar los hechos o fenómenos observados mediante la visita preliminar. Para el efecto se dividió en tres fases, las cuales fueron:

Fase Indagatoria

Entrevista con funcionarios de la empresa (Gerente Financiero, Gerente de Tesorería, Jefe de Planeación Financiera, Analistas de Crédito, Cuentas por Pagar, Compras y Contrataciones, Encargado de área legal), quienes proporcionaron la información necesaria que permitió desarrollar el informe final de la Práctica Empresarial Dirigida.

Fase Demostrativa

Mediante la presentación de los hallazgos y problemática de la empresa en lo referente al establecimiento del precio de venta de los servicios financiero/contables de la empresa, los que

permitieron identificar cómo está calculado, análisis del mismo, lo que determinó la nueva forma de calcularlo.

Fase Expositiva

Mostrar los resultados obtenidos sobre la evaluación integral realizada a Servicios Financieros, S.A., en lo referente a las áreas críticas encontradas y sus posibles soluciones para establecer un correcto precio de venta de los servicios.

2.5 Aporte Esperado

1. A la Empresa Servicios Financieros, S.A.: Aportar un correcto método para el cálculo del precio de venta de los servicios contable / financieros que brinda a sus clientes, de tal forma que no exista un déficit entre los ingresos obtenidos por los servicios prestados y gastos operativos que debe erogar para su funcionamiento y obtención de sus objetivos.
2. A la Universidad Panamericana: Proporcionar a los estudiantes, docentes y personal administrativo de la Universidad Panamericana, un documento de consulta en lo referente al establecimiento del precio de venta de los servicios de una empresa de servicios financiero/contable.

Capítulo 3

3.1 Resultados de la Investigación

Con base a los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos, métodos y criterios en el desarrollo de la evaluación integral, se determinaron los hallazgos siguientes:

3.1.1 Aspectos Generales

- La empresa se constituyó de forma legal en el año 2009.
- Posee patente de comercio y de sociedad, la cual fue cambiada en el año 2012 por cambio de su razón social por el de Servicios Financieros, S.A.
- La última actualización del RTU fue en octubre 2012.
- La empresa posee sus estados financieros al 30 de junio de 2013.
- La empresa cuenta con Consejo de Administración, quienes se reúnen cada mes, de lo cual dejan constancia en el libro de actas de la compañía, el cual está actualizado hasta mayo 2013.
- El libro de actas y de accionistas se encuentra en custodia dentro de la caja fuerte del área legal.
- La empresa tiene un plan de organización definido, en el cual se incluye la misión, visión, principios y valores de la organización, en la actualidad se encuentra en proceso de reestructuración e implementación de manuales de procesos, el cual se tiene estipulado concluya a finales del año en curso.

3.1.2 Impuestos

- Se encuentra registrada en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), bajo el Régimen Opcional Simplificado sobre Ingresos de Actividades Lucrativas.
- Opera contabilidad completa en forma organizada, como los registros que sean necesarios, de acuerdo al Sistema de Partida Doble.

- El medio de presentación de las declaraciones tributarias es a través del sistema electrónico Declaraguat, y los pagos son efectuados en línea con el sistema bancario bajo el contrato de adhesión -BANCASAT-.
- Presenta declaración jurada anual del Impuesto Sobre la Renta informativo de sus operaciones en el período fiscal por medios electrónicos a través del Sistema Declaraguat.
- Solicita facturas contables a sus proveedores cuando realizan compras de bienes y servicios.

3.1.3 Caja y Bancos

- Se verificó que la empresa tiene dos cuentas bancarias autorizadas por la Administración y registradas en los libros y contabilidad, dos cuentas en Banco Industrial, una en moneda local y otra en dólares.
- Se observó que son personas distintas las que emiten, firman los cheques y concilian los bancos.
- También que se tienen las políticas de contar con funcionarios autorizados para firmar cheques, éstos deben llevar dos firmas, y tener plasmada la frase “No Negociable” y los bancos tienen instrucciones de no cambiar por efectivo cheques emitidos a nombre de la empresa.
- Existe una caja chica para los gastos menores a Q.500.00, para los mayores los empleados solicitan anticipos, y algunos ejecutivos compran con Tarjeta de Crédito Corporativa.
- Se realiza una conciliación mensual de todas las cuentas bancarias y es revisada y autorizada por un funcionario distinto al que la prepara.
- Los cheques se encuentran pre-numerados y se verificó que se mutilen los cheques anulados para evitar así su uso posterior y tener la secuencia numérica completa.
- La deficiencia encontrada en esta área se relaciona a la escasez de personas autorizadas para firma de cheques y transferencias, ya que en determinado momento no se localiza a ningún firmante para poder realizar pagos de forma inmediata.

3.1.4 Cuenta por Cobrar

- La cuenta por cobrar de Servicios Financieros, S.A., se encuentra integrada por cobros en concepto de servicios financieros contables a empresas de Grupo de Empresas Consolidado.
- La cuenta por cobrar hacia las compañías del grupo es determinado con base en servicios transaccionales prestados durante el mes, dicho cálculo es realizado en base a costeo establecido en forma anual dentro del presupuesto de operaciones.
- El Gerente Financiero autoriza los anticipos a empleados, toma en cuenta la antigüedad del trabajador en la empresa, así como el destino que le dará al mismo.
- No se envían estados de cuenta periódicos a los clientes, sólo cuando lo solicita la auditoría externa.
- El Analista de Cuentas por Cobrar custodia las facturas pendientes de cobro.
- Se lleva el control de la cuenta por cobrar entre empresas por medio de integraciones de saldos mensuales.
- Se realizan cobros anticipados a las compañías del grupo, que dependen de la necesidad de efectivo existente en la empresa, esto hace incurrir en endeudamiento con dichas compañías.

3.1.5 Desarrollo organizacional

- Servicios Financieros, S.A., posee un Código de Conducta en el cual se establecen los principios de integridad y valores éticos de la Organización.
- La empresa recluta talento en base a perfiles de puestos claves definidos, pero no están actualizados desde enero 2013.
- Existen y se respetan los procedimientos para el reclutamiento del personal.
- No se realiza contratación si el aspirante no pasa de forma satisfactoria una prueba de polígrafo.
- Tiene implementado un plan de carrera y sucesión para los empleados.
- Cada departamento cuenta dentro de su presupuesto con un fondo anual destinado a capacitación que favorezca y mejore las competencias de los empleados.

- Los jefes de área realizan evaluaciones de desempeño de forma semestral a sus colaboradores directos.
- Existe una alta rotación de personal, es esto normal en el segmento de la industria a donde pertenece.
- Mantiene políticas activas para la retención de personal, tal como: aumentos de salarios, horarios especiales de trabajo que no exceden las 40 horas semanales, beneficios adicionales.
- Como atención adicional entrega una tarjeta de beneficios para los empleados, la cual puede ser utilizada en las diferentes compañías del grupo.
- El libro de salarios y compensaciones se encuentra actualizado al 30 de junio de 2013.
- El Departamento de Servicio a Colaboradores, es el encargado de realizar las retenciones de ISR de empleados, de acuerdo a las proyecciones anuales de ingresos.

3.1.6 Presupuestos

- La empresa realiza presupuestos anuales en el mes de noviembre, así como en junio de cada año realiza el pronóstico.
- El Departamento de Planificación Financiera es el responsable de verificar que el presupuesto sea ejecutado de forma correcta.
- El presupuesto no es manejado a través del sistema, sino en hojas electrónicas.
- Se realiza una revisión de los gastos ejecutados durante el mes contra lo presupuestado, de esta forma se valida lo que se ejecute en el presupuesto de forma correcta.

3.1.7 Inmovilizado Material

- El Analista de Activos fijos e Inventarios es el encargado de registrar las bajas y las altas en el sistema del inmovilizado material.
- La empresa utiliza el Método de línea recta aplicar los porcentajes máximos indicados en la ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Se tiene identificado el activo fijo por cada área de trabajo y/o personal asignado y se cuenta con documentación legal que acredite la propiedad de los bienes inmuebles y

muebles de la empresa. Además, se tienen asegurados los inmuebles, equipo de cómputo y vehículos de la compañía.

3.1.8 Cuentas por pagar

- El Analista de Cuentas por Pagar es el encargado de registrar los gastos e inversiones realizadas, previa autorización de los gerentes del área que lo originaron.
- No se realizan confirmaciones de saldos con los proveedores.
- Sólo se registran en el libro de ventas las facturas por bienes y servicios que se originaron por el giro normal del negocio.
- Se verificó que las cuentas por pagar están contabilizadas de forma adecuada y no se tiene deuda vencida a más de 30 días, incluida está la política de crédito en la mayoría de los proveedores.

3.1.9 Sistemas

- Se evaluaron los sistemas actuales de la empresa, los cuales son adecuados para el control y funcionamiento de las operaciones de la compañía. La empresa utiliza el sistema contable EXACTUS, El cual tiene su propia herramienta de desarrollo de reportes y transacciones.
- Se tiene una persona responsable de diseñar, instrumentar y supervisar el funcionamiento de los sistemas; además de tener contrato de servicios con una compañía externa para brindar soporte de problemas con el sistema.
- Existe un control de seguridad de la información a través de backups diarios, además de contar con un enlace redundante para evitar pérdida de comunicación. Se tiene un servidor productivo y de calidad para evitar errores en transacciones que se realizan día tras día.
- También se observó que los funcionarios y empleados utilizan passwords y claves para identificar al personal que tenga acceso al sistema y su equipo.
- No existe una capacitación formal para utilizar el sistema, el mismo se realiza de forma empírica por la persona que deja el puesto.

A continuación se presenta las áreas críticas encontradas en el desarrollo de la evaluación integral:

Caja y Bancos

- Al contar con un número limitado de firmantes, se corre el riesgo de que al momento de necesitar un pago urgente o pago de cualquier índole, el mismo se vea comprometido.
- Se puede observar una deficiencia en los ingresos de la empresa, ya que la única fuente de ingresos con la que cuenta la empresa es el cobro a las distintas unidades de negocio (Intercompañías), sin incurrir a endeudamiento externo.
- Se observa una debilidad en el rubro de Caja y Bancos, derivado de un incorrecto costeo de los servicios financiero/contables que son brindados a las diferentes empresas del grupo. Derivado de esto, la empresa se ve en la necesidad de realizar cobros de forma anticipada a las unidades de negocio, resultar en un endeudamiento de forma regular con las mismas, para hacer frente a sus obligaciones.

Cuentas por Cobrar

- Incorrecto manejo de las cuentas por cobrar, ya que no se cumple con el término de 30 días de crédito establecido que se tiene con los clientes, ya que los mismos se realizan según la necesidad de efectivo de la empresa.

Desarrollo Organizacional

Inadecuada distribución de las instalaciones afectan el estado de ánimo de los trabajadores.

La bodega donde se archiva la documentación de la empresa no es suficiente para archivar toda la documentación de la misma, obliga a las diferentes áreas a mantener cajas en los pasillos de la empresa, lo que incrementa el riesgo de que algún documento pueda extraviarse.

Presupuestos

El inadecuado costeo de los servicios prestados, influye de manera directa en los ingresos presupuestados, derivado de lo anterior, la empresa tiene la necesidad de endeudarse con las unidades de negocio para poder hacer frente a sus diferentes obligaciones.

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Centro de Servicios de una corporación de empresas - Personal atiende a varias empresas - Empleados cuentan con equipo móvil para trabajar - Se cuenta con objetivos a cumplir anuales - Empresa cuenta con 3 clientes fijos a los cuales factura mensualmente - Se cuenta con sistema contable para llevar operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de nuevos mercados, expansión de grupo a nivel regional - Implementación de Nuevos servicios
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos obtenidos provienen de mismo grupo corporativo - Deficiencia en servicio al cliente - Exceso de horas laborales por empleado - Deficit presupuestal entre ingresos y gastos - Inadecuada determinación de precio de venta en facturación - Falta de capacitación a empleados de sistema contable 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis Económica - Resistencia por parte de unidades de negocio

Fuente: Elaboración propia

En base al análisis FODA se pudo constatar que la empresa al ser parte de una corporación de servicios y brindarle de manera exclusiva los servicios a las empresas de la misma corporación tiene ingresos limitados, lo que hace de carácter fundamental el determinar de forma adecuada el precio de venta, para evitar un déficit entre los ingresos y egresos de la compañía.

3.2 Análisis de los resultados

Servicios Financieros, S.A., es una empresa con una trayectoria corta en Guatemala, que brinda sus servicios Financiero/Contables a las empresas de un grupo corporativo, y la cual se encuentra en un proceso de expansión e implementación de procesos.

Analizada la información obtenida de la Empresa Servicios Financieros, S.A. y con el objetivo de determinar las consecuencias que surgen de los resultados que fueron obtenidos a través de la revisión realizada mediante los documentos de investigación descritos en el capítulo anterior, a continuación se detalla información importante de la empresa en cuestión:

- Existe un déficit presupuestal entre los ingresos obtenidos por la empresa y los gastos erogados por la misma, esto derivado de un incorrecto costeo de los servicios financiero/contables prestados por la empresa a las diferentes unidades de negocio, por lo que se limita la obtención de los objetivos concretos de la empresa.
- El flujo de efectivo puede verse afectado y ser insuficiente para cubrir los gastos operativos de la empresa y en adición, no poder cumplir con las obligaciones de la misma.
- Derivado de lo anterior, las cuentas por cobrar se le brinda un incorrecto manejo, ya que al no contar con los recursos necesarios para cubrir los gastos de la compañía, se realizan cobros anticipados a las unidades de negocio, endeudándose con las mismas.
- La distribución del espacio donde se encuentra el área de contabilidad es reducida, lo que repercute en el estado de ánimo y condiciones en las cuales laboran los empleados de dicho departamento.

De acuerdo a la evaluación integral realizada y a las áreas críticas detectadas se recomienda lo siguiente:

- Realizar una correcta determinación del precio de venta de los servicios financiero/ contable que la empresa presta.
- Realizar un presupuesto de ingresos y gastos de forma adecuada, permitirá contar con los recursos necesarios en la empresa para poder cumplir con las obligaciones adquiridas por la misma, de tal forma que se puedan alcanzar los objetivos trazados.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de Solución

4.1.1 Introducción

En la actualidad para que una empresa sea competitiva en el mercado, necesita ser eficiente en la utilización de sus recursos, bajo esta premisa, una herramienta determinante que debe poseer una empresa es el Presupuesto de Ingresos y Gastos, el cual es de gran utilidad para la Gerencia General, por que permite observar de una forma anticipada el nivel de ingresos y recursos que serán necesarios para cubrir los gastos de funcionamiento de la empresa y de esta forma, conseguir bajo una estrategia definida la optimización de los recursos de la empresa.

De acuerdo a la evaluación realizada de los aspectos, administrativos, financieros y legales, se observó que es necesaria la elaboración de un Presupuesto de ingresos y gastos para la Empresa Servicios Financieros, S.A., de tal forma optimizar los recursos de la misma, así como la implementación de un control presupuestario para poder monitorear durante el transcurso del ejercicio, que se cumpla con las premisas establecidas, y de existir alguna desviación significativa con las mismas poder tomar las acciones necesarias para corregir en tiempo y no comprometer la operación de la empresa.

4.1.2 Antecedentes

Al haberse detectado deficiencias en la Empresa Servicios Financieros, S.A., relacionadas a la determinación correcta de los ingresos necesarios para cubrir los gastos de funcionamiento de ésta, se presenta la propuesta de solución a la problemática encontrada, se propone la implementación de premisas, medidas preventivas y de control, con el propósito de optimizar los recursos de la empresa, para llevar a cabo sus objetivos y las metas propuestas por la misma.

4.1.3 Justificación

Derivado de la deficiencia de la empresa para cubrir sus gastos de operación con los ingresos obtenidos durante el año, se ve en la necesidad de rectificar la forma en que se calcula el precio

de venta de los servicios brindados por la misma, de tal forma la operación y los objetivos de la misma no se vean comprometidos. Para esto es necesario tener un adecuado método en el cálculo del precio de venta de los servicios proporcionados por la empresa, la elaboración apropiada de un presupuesto de ingresos y gastos; así como la implementación de un control presupuestal que sirva de brújula para detectar desviaciones en los ingresos como en los gastos proyectados, y de esta forma poder mantener un eficiente y óptimo manejo de los recursos.

4.1.4 Objetivos

4.1.4.1 Objetivo General

Establecer un adecuado método para el cálculo del precio de venta de los servicios ofrecidos por la empresa.

4.1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Establecer un adecuado equilibrio entre ingresos y gastos de la empresa y fomentar de esta forma, la optimización de los recursos, para que permitan alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa objeto de estudio.
- b) Elaboración de un presupuesto que permita un equilibrio entre los ingresos obtenidos y los gastos de operación erogados por ésta.
- c) Implementación de la herramienta de control presupuestario que permita llevar un estricto control en los gastos erogados por la empresa, así como la adecuada distribución de los mismos en los centros de costo correspondientes.
- d) Optimización en el uso de los recursos de la empresa.

4.1.5 Desarrollo de la Propuesta

4.1.5.1 Presupuesto de Egresos

Como primer punto de la propuesta de solución se procede a listar los gastos necesarios para el óptimo funcionamiento de cada departamento de la empresa.

Dentro de los gastos necesarios para la operación de la empresa se tienen para cada una de las áreas de la misma:

- Sueldos y Prestaciones
- Depreciaciones y Amortizaciones
- Combustible y Lubricantes
- Atención al Personal
- Seguros y Fianzas
- Seguridad y Vigilancia
- Comunicaciones
- Servicios Básicos
- Mantenimiento y Reparaciones
- Papelería y Útiles
- Publicidad
- Honorarios Profesionales
- Arrendamientos y Leasings
- Gastos de Viaje y Viáticos
- Gastos de Limpieza
- Cuotas y Suscripciones
- Cuentas Incobrables
- Impuestos y Contribuciones
- Fletes
- Capacitación y Reclutamiento
- Gastos de Representación

Después de detallar cada uno de los gastos, se pudo constatar que el rubro más oneroso e importante a tomar en consideración es el de sueldos y prestaciones, ya que la empresa se dedica

a la prestación de servicios financieros y contables. Según lo antes descrito, este rubro se evalúa de forma individual como se ve en el siguiente cuadro:

Tabla 2
Servicios Financieros S.A.
Presupuesto Sueldos y Prestaciones 2014
Departamento –COS-
Cifras expresadas en Quetzales

DESCRIPCIÓN	Año 2014												P'2014
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Total Costo Fijo	129,969.00	141,769.80	154,623.12	157,711.92	144,010.32	155,811.12	157,711.92	144,010.32	144,010.32	144,010.32	155,811.12	174,739.92	1,804,189.20
Sueldos y Prestaciones	129,969.00	141,769.80	154,623.12	157,711.92	144,010.32	155,811.12	157,711.92	144,010.32	144,010.32	144,010.32	155,811.12	174,739.92	1,804,189.20
Sueldos ordinarios	124,644.00	124,644.00	138,685.32	138,685.32	138,685.32	138,685.32	138,685.32	138,685.32	138,685.32	138,685.32	138,685.32	138,685.32	1,636,141.20
Sueldos Extraordinarios Simples	90,000.00	90,000.00	100,200.00	100,200.00	100,200.00	100,200.00	100,200.00	100,200.00	100,200.00	100,200.00	100,200.00	100,200.00	1,182,000.00
Sueldos Extraordinarios Dobles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bonificación Decreto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bonificación Incentivo	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	9,000.00
Cuota Patronal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Indemnizaciones	11,403.00	11,403.00	12,695.34	12,695.34	12,695.34	12,695.34	12,695.34	12,695.34	12,695.34	12,695.34	12,695.34	12,695.34	149,759.40
Vacaciones	7,497.00	7,497.00	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	98,460.60
Aguinaldo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bono 14	7,497.00	7,497.00	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	98,460.60
Bonificaciones a Gerentes	7,497.00	7,497.00	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	8,346.66	98,460.60
Horas Extras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comisiones a Empleados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Internos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Prestacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras Prestaciones Legales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3
Servicios Financieros S.A.
Presupuesto Gastos 2014
Departamento –COS-
Cifras expresadas en Quetzales

DESCRIPCIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	P'2014
Total Gasto Fijo	5,325.00	17,125.80	15,937.80	19,026.60	5,325.00	17,125.80	19,026.60	5,325.00	5,325.00	5,325.00	17,125.80	36,054.60	168,048.00
Depreciaciones y Amortizaciones	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1,800.00
Combustibles y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Atención al Personal	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
Seguros y Fianzas	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	7,200.00
Seguridad y Vigilancia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comunicaciones	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	14,400.00
Servicios Básicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento y Reparaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Papejería y Útiles	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	900.00
Publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Profesionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arrendamientos y Leasings	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
Gastos de Viaje y Viaticos	-	11,800.80	10,612.80	13,701.60	-	11,800.80	13,701.60	-	-	-	11,800.80	30,729.60	104,148.00
Fletes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capacitación y Reclutamiento	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Gastos de Representación	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Esta operación es replicada para cada uno de los departamentos operativos de la empresa, de tal forma que se pueda determinar el costo real de la operación.

Tabla 4
Servicios Financieros S.A.
Total Presupuesto Sueldos y Prestaciones 2014
Cifras expresadas en Quetzales

DESCRIPCIÓN	COS	INF. FINANCIERA	SERV. COLAB.	ADMON.	TI	TESORERIA	P'2014
Sueldos y Prestaciones	1,804,189.20	451,047.30	90,209.46	120,279.28	902,094.60	72,167.57	3,439,987.41
Sueldos Ordinarios	1,636,141.20	409,035.30	81,807.06	109,076.08	818,070.60	65,445.65	3,119,575.89
Sueldos Extraordinarios Simples	1,182,000.00	295,500.00	59,100.00	78,800.00	591,000.00	47,280.00	2,253,680.00
Sueldos Extraordinarios Dobles	-	-	-	-	-	-	-
Bonificación Decreto	-	-	-	-	-	-	-
Bonificación Incentivo	9,000.00	2,250.00	450.00	600.00	4,500.00	360.00	17,160.00
Cuota Patronal	-	-	-	-	-	-	-
Indemnizaciones	149,759.40	37,439.85	7,487.97	9,983.96	74,879.70	5,990.38	285,541.26
Vacaciones	98,460.60	24,615.15	4,923.03	6,564.04	49,230.30	3,938.42	187,731.54
Aguinaldo	-	-	-	-	-	-	-
Bono 14	98,460.60	24,615.15	4,923.03	6,564.04	49,230.30	3,938.42	187,731.54
Bonificaciones a Gerentes	98,460.60	24,615.15	4,923.03	6,564.04	49,230.30	3,938.42	187,731.54
Horas Extras	-	-	-	-	-	-	-
Comisiones a Empleados	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Internos	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Prestacionales	-	-	-	-	-	-	-
Otras Prestaciones Legales	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5
Servicios Financieros S.A.
Total Presupuesto Gastos 2014
Cifras expresadas en Quetzales

DESCRIPCIÓN	COS	INF. FINANCIERA	SERV. COLAB.	ADMON.	TI	TESORERIA	P'2014
Depreciaciones y Amortizaciones	1,800.00	450.00	180.00	120.00	2,117.65	72.00	4,739.65
Combustibles y Lubricantes	-	-	-	-	-	-	-
Atención al Personal	3,600.00	900.00	360.00	240.00	4,235.29	144.00	9,479.29
Seguros y Fianzas	7,200.00	1,800.00	720.00	480.00	8,470.59	288.00	18,958.59
Seguridad y Vigilancia	-	-	-	-	-	-	-
Comunicaciones	14,400.00	3,600.00	1,440.00	960.00	16,941.18	576.00	37,917.18
Servicios Básicos	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento y Reparaciones	-	-	-	-	-	-	-
Papelería y Útiles	900.00	225.00	90.00	60.00	1,058.82	36.00	2,369.82
Publicidad	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Profesionales	-	-	-	-	-	-	-
Arrendamientos y Leasings	18,000.00	4,500.00	1,800.00	1,200.00	21,176.47	720.00	47,396.47
Gastos de Viaje y Viáticos	104,148.00	26,037.00	10,414.80	6,943.20	122,527.06	4,165.92	274,235.98
Fletes	-	-	-	-	-	-	-
Capacitación y Reclutamiento	12,000.00	3,000.00	1,200.00	800.00	14,117.65	480.00	31,597.65
Gastos de Representación	6,000.00	1,500.00	600.00	400.00	7,058.82	240.00	15,798.82
TOTAL DE GASTOS	168,048.00	42,012.00	16,804.80	11,203.20	197,703.53	6,721.92	442,493.45

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se determina que los gastos operativos necesarios para llevar a cabo la operación, los cuales ascienden a un total de GTQ. 3,882,480.86. Se debe tomar en cuenta que éstos no son los únicos gastos que serán necesarios, a estos gastos se debe sumar todo lo correspondiente a compra de Activos Fijos, pago de impuestos, así como los gastos financieros derivados de préstamos obtenidos

Tabla 6
Servicios Financieros S.A.
Presupuesto Compra Activos 2014
Cifras expresadas en Quetzales

DESCRIPCIÓN	COS	INF. FINANCIERA	SERV. COLAB.	ADMON.	TI	TESORERIA	P'2014
Inmuebles	-	-	-	-	-	-	-
Remodelaciones	200,000.00	50,000.00	20,000.00	13,333.33	235,294.12	8,000.00	526,627.45
Mobiliario y Equipo	75,000.00	18,750.00	7,500.00	5,000.00	88,235.29	3,000.00	197,485.29
Vehículos	7,200.00	1,800.00	720.00	480.00	8,470.59	288.00	18,958.59
Equipo de Computo	100,000.00	25,000.00	10,000.00	6,666.67	117,647.06	4,000.00	263,313.73
TOTAL DE GASTOS	382,200.00	95,550.00	38,220.00	25,480.00	449,647.06	15,288.00	1,006,385.06

Fuente: Elaboración propia

Derivado del inadecuado cálculo de los ingresos de la empresa, se ha necesitado recurrir al endeudamiento con empresas del mismo grupo, en la actualidad la empresa posee una deuda con empresas relacionadas de GTQ. 4,000,000.00, integrada por 3 pagarés firmados a 5 años a una tasa de interés del 5% anual pagaderos mensualmente.

Es importante tomar en cuenta este rubro dentro del presupuesto de gastos, que se formula.

Tabla 7
Servicios Financieros S.A.
Gasto Financiero Mensual
Cifras expresadas en Quetzales

DESCRIPCIÓN	FECHA DE EMISIÓN	MONTO	TASA DE INTERÉS	CUOTA MENSUAL	INTERÉS MENSUAL ESTIMADA
PAGARÉ 1	10/02/2012	2,000,000.00	5%	33,333.33	8,333.33
PAGARÉ 2	04/04/2013	1,300,000.00	5%	21,666.67	5,416.67
PAGARÉ 3	10/11/2013	700,000.00	5%	11,666.67	2,916.67
TOTAL		4,000,000.00		66,666.67	16,666.67

Fuente: Elaboración Propia

Total a pagar gasto financiero año 2014

Cuota Capital: Q. 800,000.00

Cuota Interés: Q. 200,000.00

La suma de todos los gastos establecidos anteriormente más el rubro de impuestos, deberán ser considerados al momento de realizar el cálculo de los ingresos de la empresa, de manera que se pueda tener un equilibrio entre ambos rubros. El rubro de impuestos será calculado en un apartado diferente al momento de ya tener el precio de venta a cobrar.

4.1.5.2 Determinación de Precio de Venta –Ingresos–

Después de realizar una revisión a todos los métodos de costeo vistos en el Capítulo 1 del presente trabajo, se pudo determinar que el método a utilizar para el cálculo de los ingresos será por medio de actividades realizadas.

Por ende se debe realizar un inventario de las actividades realizadas por cada departamento, con el objeto de asegurarse que sean cobrados todos los servicios prestados. Para ejemplificar este caso, se tomará como base únicamente el Departamento de Cuentas por Pagar, bajo el entendido que el cálculo de los ingresos será realizado de la misma forma para cada uno de los departamentos.

El Departamento de Cuentas por Pagar está integrado por 10 empleados, los cuales le prestan servicio a 3 empresas de la Corporación de Servicios a nivel regional.

Actividades realizadas por el Departamento de Cuentas por Pagar:

- Recepción y catalogación de facturas
- Revisión de facturas
- Registro de la cuenta por pagar
- Pago de facturas
- Archivo de facturas
- Conciliaciones bancarias

Después de realizar el listado de las actividades realizadas se procederá a realizar un análisis del tiempo que es invertido en cada una de las actividades y la importancia de las mismas de la siguiente forma:

Horas Hombre utilizadas: 3,000 H.H.

Tabla 8
Servicios Financieros S.A.
Análisis actividades por departamento
Cifras expresadas en Quetzales

DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES REALIZADAS / MES	% TIEMPO INVERTIDO	NIVEL DE IMPORTANCIA	Grupo M	Grupo W	Grupo F
				Recepción y emisión contraseña de pago	50,000	10%
Revisión de facturas	50,000	20%	3	25,000	15,000	50,000
Registro de la cuenta por pagar	50,000	35%	1	25,000	15,000	50,000
Pago de facturas	50,000	30%	2	25,000	15,000	50,000
Archivo de facturas	50,000	5%	5	25,000	15,000	50,000
TOTAL		100%				

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, la cuantificación de las actividades realizadas por el Departamento de Cuentas por Pagar está basada bajo el supuesto del registro y pago de 50,000 facturas al mes.

A partir de este análisis ya se puede darle un valor a cada una de las operaciones detalladas anteriormente:

Presupuesto de Egresos = Q. 125,000.00 (monto forma parte de presupuesto gastos COS)

Por lo cual como propuesta de solución para la determinación del precio de venta de cada actividad realizada por la empresa, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\left[\frac{(\text{Monto presupuestado Gastos} * \% \text{ de tiempo invertido})}{\text{Actividades Realizadas en el mes}} \right] * \% \text{ Margen Esperado} = \text{Precio de Venta}$$

Dentro de la misma se toman en consideración tanto los costos de operación necesarios para llevar a cabo la actividad, como el margen de ganancia que se espera obtener, que dará como resultado un precio de venta que permita mantener un adecuado balance entre los ingresos y gastos de la empresa.

Por ejemplo si se quiere determinar el precio que será cobrado por cada una de las facturas registrada sería de Q. 1.14

$$\left[\left[\frac{Q. 125,000 * 35\%}{50,000} \right] * 30\% \right] = Q 1.14$$

Tabla 9
Servicios Financieros S.A.
Precio de venta por Servicio
Departamento Cuentas por Pagar
Cifras expresadas en Quetzales

DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES REALIZADAS / MES	% TIEMPO INVERTIDO	Precio de Venta por Operación	Precio Total
Recepción y emisión contraseña de pago	50,000	10%	0.33	16,250.00
Revisión de facturas	50,000	20%	0.65	32,500.00
Registro de la cuenta por pagar	50,000	35%	1.14	56,875.00
Pago de facturas	50,000	30%	0.98	48,750.00
Archivo de facturas	50,000	5%	0.16	8,125.00
TOTAL		100%		162,500.00

Fuente: Elaboración Propia

Bajo la premisa anterior, se determina la facturación anual de la Empresa Servicios Financieros, S.A., en GTQ. 7,604,033.34, monto que permitirá el alcance de los objetivos propuestos por la empresa.

Tabla 10
Servicios Financieros S.A.
% Participación por departamento en facturación
Cifras expresadas en Quetzales

DEPARTAMENTO	MONTO FACTURA ANUAL	% Participación
COS	Q 3,842,505.04	50.53%
INF. FINANCIERA	Q 960,626.26	12.63%
SERV. COLAB.	Q 211,235.25	2.78%
ADMON.	Q 256,167.00	3.37%
TI	Q 2,179,799.58	28.67%
TESORERIA	Q 153,700.20	2.02%
TOTAL FACTURACIÓN 2014	Q 7,604,033.34	100%

Fuente: Elaboración Propia

La facturación de los servicios prestados por la empresa, será elaborada en base a las actividades realizadas por la misma, y lograr que el cobro sea equitativo al nivel de servicio demandado por cada unidad de negocio.

4.1.5.3 Determinación de Impuesto a Pagar

Al estar la empresa registrada bajo el Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, el pago del impuesto será calculado bajo el supuesto de una facturación mensual estimada de Q. 633,669.45 quedará de la siguiente forma:

DESCRIPCIÓN	MONTO FACTURA	TASA ISR	IMPUESTO
0 - 30,000 = 5% Q	30,000.00	5%	Q 1,500.00
30,001 - EN ADELANTE 7% Q	603,669.45	7%	Q 42,256.86
TOTAL Q	633,669.45		Q 43,756.86

Total a pagar impuesto anual = Q. 525, 082. 33

4.1.5.4 Elaboración presupuesto de ingresos y gastos

Se procede a desarrollar la herramienta de presupuesto, con la cual se tendrá una visual proyectada del comportamiento de los ingresos y egresos durante el año y poder tomar decisiones que permitan continuar sin inconvenientes con la operación de la empresa.

Al llevar a la práctica el ejercicio en el siguiente cuadro, se puede observar que se debe tener especial cuidado en los meses de Junio, Julio, Noviembre y Diciembre, ya que son los meses con los que según el presupuesto realizado se tendrá problemas para cubrir las obligaciones, esto derivado de los pagos de Bono 14 y Aguinaldo, una decisión que se podría tomar al ver este escenario, es la de no comprar activo alguno para esos meses.

Tabla 11
Servicios Financieros S.A.
Presupuesto de Ingresos y Gastos
Cifras expresadas en Quetzales

Presupuesto año 2014	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	P"2014
Ventas	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	7,604,033
Costo de Ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Margen Bruto	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	633,669	7,604,033
Gastos Directos	245,713	245,713	245,713	245,713	245,713	245,713	491,427	245,713	245,713	245,713	245,713	491,427	3,439,987
Margen Bruto Después GD	387,956	387,956	387,956	387,956	387,956	387,956	142,243	387,956	387,956	387,956	387,956	142,243	4,164,046
Gastos Operativos + Capex	78,565	78,565	210,222	119,467	103,565	190,474	11,874	78,565	210,222	140,004	215,474	11,874	1,448,873
Margen Operativo	309,391	309,391	177,734	268,489	284,391	197,482	130,368	309,391	177,734	247,952	172,482	130,368	2,715,173
Gast. y Prod.Financieros													
Gastos Financieros	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	1,000,000
Pago Cuotas Capital	66,667	66,667	66,667	66,667	66,667	66,667	66,667	66,667	66,667	66,667	66,667	66,667	800,000
Pago Intereses	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	200,000
Utilidad Antes de Impuesto	226,057	226,057	94,401	185,156	201,057	114,149	47,035	226,057	94,401	164,619	89,149	47,035	1,715,173
Impuesto	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	525,082
Utilidad Después Impuesto	182,301	182,301	50,644	141,399	157,301	70,392	3,278	182,301	50,644	120,862	45,392	3,278	1,190,090
Suma ITDA	60,818.50	60,818.50	60,818.50	60,818.50	60,818.50	60,818.50	60,818.50	60,818.50	60,818.50	60,818.50	60,818.50	60,818.50	729,821.97
Deprec. y Amort.	394.97	394.97	394.97	394.97	394.97	394.97	394.97	394.97	394.97	394.97	394.97	394.97	4,739.65
Intereses y Comisiones	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	200,000.00
Impuestos	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	43,757	525,082.32
EBITDA	243,119	243,119	111,462	202,218	218,119	131,210	64,097	243,119	111,462	181,680	106,210	64,097	1,919,912
EBITDA/%	38%	38%	18%	32%	34%	21%	10%	38%	18%	29%	17%	10%	25%

Fuente: Elaboración Propia

4.1.5.5 Análisis Financiero

- Cálculo EBITDA

Este indicador proporcionará en base al presupuesto el dato de caja disponible, para después cumplir con todas sus obligaciones.

Tabla 12
Servicios Financieros S.A.
Cálculo EBITDA
Cifras expresadas en Quetzales

Presupuesto año 2014	P^{ro}2014
Ventas	7,604,033
Costo de Ventas	-
Margen Bruto	7,604,033
Gastos Directos	3,439,987
Margen Bruto Después GD	4,164,046
Gastos Operativos + Capex	1,448,873
Margen Operativo	2,715,173
Gast. y Prod.Financieros	
Gastos Financieros	1,000,000
Pago Cuotas Capital	800,000
Pago Intereses	200,000
Utilidad Antes de Impuesto	1,715,173
Impuesto	525,082
Utilidad Después Impuesto	1,190,090
Suma ITDA	729,821.97
Deprec. y Amort.	4,739.65
Intereses y Comisiones	200,000.00
Impuestos	525,082.32
EBITDA	1,919,912
EBITDA/%	25%

Fuente: Elaboración Propia

En base a este indicador se puede incurrir en que el flujo de efectivo generado por las ventas y después de realizados todos los gastos la empresa es capaz de generar GTQ. 1, 919, 912.00, monto equivalente al 25% de las ventas totales realizadas.

Este indicador es utilizado por el grupo corporativo a que pertenece Servicios Financieros, S.A., para determinar un máximo de endeudamiento permitido por cada unidad de negocio, de esta forma la premisa de endeudamiento del grupo es de 3 veces EBITDA.

Monto EBITDA	GTQ. 1,919,912.00
Monto aceptado Endeudamiento 3 veces EBITDA	GTQ. 5,759,736.00
Monto actual endeudamiento empresa	GTQ. 4,000,000.00

Con esto se puede verificar que la Empresa Servicios Financieros, S.A. cumple con el nivel de endeudamiento aceptado.

- Rentabilidad Neta de Ventas

$$\text{Margen Neto} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

$$\text{GTQ. } 1,190,090 / \text{GTQ. } 7,604,033 = 15.65\%$$

Con esto se puede decir que nuestra rentabilidad en ventas es del 15.65% generado por cada quetzal vendido Q. 0.15 de ingreso para la empresa.

- Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio, es una representación gráfica de la variación de los costos en función de las unidades producidas. El de arriba es para Costos y el Producto de las Ventas Globales, mientras que el de abajo es para costos y precios unitarios.

En él se pone de manifiesto que a partir de qué momento se van a producir las utilidades en la empresa, como consecuencia de las ventas realizadas. Todo nivel ubicado a la derecha del punto de equilibrio provee utilidades, mientras que los que se hallan a la izquierda no alcanzan a

recuperar los costos totales. Cuanto más a la izquierda se encuentra el punto de equilibrio, más favorable es la situación, más fácil será ganar dinero con ese producto.

Punto de equilibrio o de cobertura: Trabajado a la izquierda del cual, no se cubren los costos y se pierde ingreso, esto no quiere decir que no convenga trabajar.

En la realidad los costos fijos no son tan fijos como aparecen en el diagrama; varían de saltos con el número de unidades producidas, pero para un entorno del punto bajo análisis, se considera que no varían.

Se observa el diagrama unitario, y se ve de forma clara cómo la cantidad de unidades producidas crece, el costo total baja, se produce la llamada Economía de Escala.

Este diagrama puede prepararse para un artículo en particular, para una línea de bienes, para una zona o agencia de ventas, para un canal de distribución o para toda la compañía.

Volumen de ventas normal: es el que provee a la empresa las utilidades que necesita para hacer frente a las vicisitudes de la vida económica. Es obvio debe estar a la derecha del Punto de Cobertura.

Volumen de ventas en el punto de equilibrio: indica cuál es la cantidad mínima que debe comercializarse para no entrar en la zona de pérdidas.

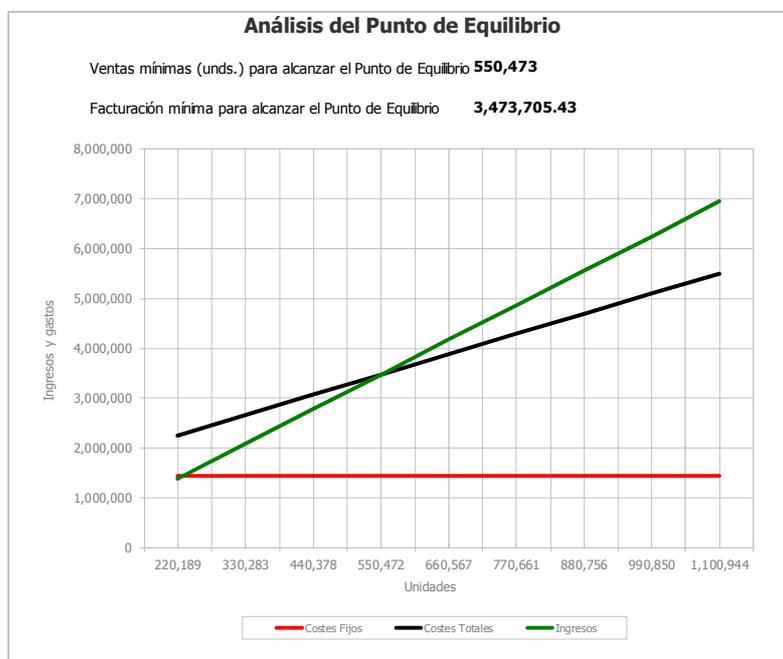
Margen de seguridad: es el porcentaje en que pueden descender los ingresos antes de que se empiece a operar con pérdidas.

Una empresa debe operar a un nivel superior a su punto de equilibrio para poder reponer su equipo, distribuir sus dividendos y tomar providencias para su expansión.

Las limitaciones del diagrama son las siguientes:

- Supone que los costos fijos se mantienen invariables, aunque se produzcan cambios bruscos en el nivel de actividad.
- Supone que la mano de obra directa unitaria permanece estática ante cualquier contingencia de volumen.
- Supone que el grado de eficiencia es constante.
- Supone que la capacidad productiva se aprovecha siempre en el mismo grado.
- Supone que las especificaciones técnicas y los estudios de tiempos no se actualizan.
- Supone que las funciones son lineales y que cada uno de los factores es independiente de los otros (los precios, en condiciones de competencia imperfecta, tienden a reducirse a medida que se incrementa el volumen). Al asumir linealidad de las relaciones, el nivel de producción más rentable se encontraría en el límite máximo de capacidad fabril.
- Es poco útil para analizar una compañía en conjunto, si eso se hace en virtud a cifras globales. Puede caerse en errores si el volumen de producción no está sincronizado con el de ventas.
- Para usarlo como herramienta en la toma de decisiones tiene que estar de forma permanente actualizado.

Gráfica 1 Punto de Equilibrio



Fuente: elaboración propia.

Tabla 13
Determinación del punto de equilibrio de Servicios Financieros S.A.

DESCRIPCIÓN	TOTAL	ACTIVIDADES REALIZADAS	UNITARIO
FACTURACIÓN	Q 7,604,033.33	1,205,000	Q 6.31
GASTO VARIABLE	Q 4,446,372.47	1,205,000	Q 3.69
GASTO FIJO	Q 1,627,294.08	1,205,000	Q 1.35
PE. VENTAS			
	Q 1,627,294.08		
PE =	1 - $\left[\frac{Q \ 4,446,372.47}{Q \ 7,604,033.33} \right]$	=	Q 3,473,705.43

Fuente: Elaboración propia

4.1.5.5 Control Presupuestal

La importancia de la evaluación del presupuesto y de los planes operativos, radica en que los presupuestos desempeñan un papel importante dentro de las herramientas administrativas, pues con ellos, se trata de anticiparse a unos hechos, minimizar el riesgo, orientar la empresa hacia un mejor futuro y ponderar unos recursos económicos y humanos necesarios para alcanzar los propósitos de la organización. Es decir, antes de proceder se conocen las metas y el presupuesto requerido para alcanzarlas. Dada su importancia se hace necesario entonces, evaluar la calidad de los diferentes componentes que integran el sistema, ya que el proceso no sería completo si no se hace una auditoría que permita su retroalimentación.

Como parte de la propuesta de solución se encuentra la implementación de una herramienta con la cual se pueda llevar un control de la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos, así como la correcta clasificación de los gastos en el departamento correspondiente.

En base a lo anterior, se enumeran los siguientes puntos para llevar a cabo un eficiente control presupuestal:

- Especificación clara de la meta de la empresa
- La meta predefinida debe basarse en situaciones realizables
- Debe existir una adecuada organización que permita definir la responsabilidad y autoridad
- El presupuesto debe estar aprobado antes de iniciar el período de ejecución
- Debe ser flexible, con el objeto de que se pueda adaptar a circunstancias cambiantes que se presenten
- Debe existir un sistema de contabilidad que esté de acuerdo al sistema de presupuesto, es decir, que el sistema contable sea confiable, exacto, veraz y oportuno.
- Eficiente control interno
- Efectuar comparaciones de los resultados reales con los estimados
- Estudio y evaluación de variaciones
- Comunicación de los resultados.

A continuación se detalla el formato que será utilizado como comparativo de los datos proyectados en el presupuesto contra los datos reales de cada mes.

Tabla 14
Servicios Financieros S.A.
Cuadro Comparativo Datos Proyectados – Datos Reales
Cifras expresadas en Quetzales

CONTROL PRESUPUESTAL -COS- DESCRIPCIÓN	ENERO			FEBRERO		
	PROYECTADO	REAL	%	PROYECTADO	REAL	%
Total Gasto Fijo	5,325.00	6,770.00	127%	17,125.80	13,235.00	77%
Depreciaciones y Amortizaciones	150.00	150.00	100%	150.00	150.00	100%
Combustibles y Lubricantes	-	-	0%	-	-	0%
Atención al Personal	300.00	250.00	83%	300.00	350.00	117%
Seguros y Fianzas	600.00	540.00	90%	600.00	540.00	90%
Seguridad y Vigilancia	-	-	0%	-	-	0%
Comunicaciones	1,200.00	2,700.00	225%	1,200.00	1,500.00	125%
Servicios Básicos	-	-	0%	-	-	0%
Mantenimiento y Reparaciones	-	-	0%	-	-	0%
Papelería y Útiles	75.00	100.00	133%	75.00	25.00	33%
Publicidad	-	-	0%	-	-	0%
Honorarios Profesionales	-	-	0%	-	-	0%
Arrendamientos y Leasings	1,500.00	1,250.00	83%	1,500.00	1,250.00	83%
Gastos de Viaje y Viáticos	-	-	0%	11,800.80	7,500.00	64%
Fletes	-	-	0%	-	-	0%
Capacitación y Reclutamiento	1,000.00	780.00	78%	1,000.00	1,200.00	120%
Gastos de Representación	500.00	1,000.00	200%	500.00	720.00	144%

Fuente: Elaboración Propia

Según el cuadro anterior, se puede identificar variaciones importantes entre los datos proyectados y los datos reales ejecutados durante los meses sujetos de estudio. Las mismas serán estudiadas y evaluadas para buscar el motivo de la desviación.

Posterior a esto las diferencias y conclusiones deben ser comunicadas a la Gerencia General para que sean tomadas las medidas correctivas correspondientes.

4.2 Viabilidad de la Propuesta

Derivado del estudio realizado, se puede concluir que la forma en que es calculado el precio de venta de los servicios, como el control de su presupuesto es inadecuado, por lo cual la Administración está de acuerdo en implementar las recomendaciones propuestas.

Se llevó a cabo una reunión con la Administración en donde se mostró el nuevo modelo para el cálculo de su precio de venta y el control de su presupuesto, en el cual se dieron a conocer las ventajas de su implementación para lograr llevar a cabo sus objetivos y cumplimiento de metas como empresa.

4.2.1 Costo Financiero de Implementación de Propuesta

Debido a que la empresa ya cuenta con un Departamento de Presupuestos, y equipo correspondiente no se generará costo alguno.

La implementación del mismo se realizará en las gestiones de presupuesto del siguiente año fiscal, por esta razón sólo se darán a conocer a los departamentos las nuevas bases para el detalle de sus gastos y la consolidación y elaboración; así como el control del presupuesto será llevada por parte del Departamento de Presupuestos ya establecido.

4.2.2 Cronograma de Trabajo

La realización del estudio y análisis del mismo se trabajó conforme la programación efectuada con anterioridad, se inicia desde el 01 de Junio del año 2013 y se concluye en el mes de febrero del año 2014.

ANTEPROYECTO DE PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA																									
No.	ACTIVIDAD	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Selección de la entidad	■																							
2	Análisis integral		■																						
3	Diagnóstico integral				■	■	■	■																	
4	Anteproyecto de la práctica								■	■															
5	Presentación de diagnóstico											■													
6	Ejecución de la práctica											■													
7	Legislación tributaria												■												
8	Verificación de documentación													■	■										
9	Análisis económico financiero															■									
10	Recopilación de información													■	■	■	■								
11	Elaboración de procedimientos																	■							
12	Presentación de resultados																		■						
13	Conclusiones																			■					
14	Presentación de recolección, análisis, investigación trabajo de campo																		■						
15	Análisis de resultados																					■			
16	Presentación de resultados																						■		
17	Propuesta																								■
18	Anexos																								■

Conclusiones

1. El no determinar de forma adecuada el precio de venta de los servicios que serán prestados por la empresa, tiene como consecuencia un déficit entre los ingresos y los gastos que pone en riesgo la operación de la misma, así como el cumplimiento de sus objetivos.
2. Un presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas para un tiempo establecido, el cual puede ser a corto, mediano o largo plazo.
3. El presupuesto debe ser objeto de adaptación constante, por ser un medio de evaluación, que proporciona las pautas de posibles deficiencias; así como señalando los objetivos que se persiguen con el mismo.
4. El control presupuestal, es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de límites razonables. Mediante él, se comparan los resultados reales frente a los presupuestados, se determinan variaciones y se da a la administración la posibilidad de tomar medidas correctivas

Recomendaciones

1. Al momento de realizar la determinación del precio de venta de una empresa, deben ser considerados dentro del cálculo todos los gastos que son necesarios para el funcionamiento de la misma, así como el margen de ganancia esperado, de manera que se puedan alcanzar los objetivos y metas propuestas por la Administración.
2. Se recomienda a la Administración de la empresa Servicios Financieros, S.A., el uso de un presupuesto de ingresos y gastos como herramienta que le permita analizar problemas futuros e identificar diferentes alternativas para la optimización de sus recursos durante un período establecido.
3. Es recomendable que al momento de elaborar el presupuesto de ingresos y gastos de la empresa, la Administración debe tomar en cuenta que el mismo debe ser flexible, y sujeto a revisión con una periodicidad corta, para que se puedan tomar las acciones correspondientes ante una desviación significativa.
4. Después de realizar el ejercicio presupuestal se recomienda la implementación de un sistema de control que permita mantener la ejecución del presupuesto dentro de los límites razonables, con el fin de que se pueda optimizar la utilización de los recursos de la empresa.

Referencias

1. ALVAREZ LÓPEZ, José y Otros (1996). Contabilidad de gestión avanzada. México: Ed. McGraw Hill.
2. BACKER, Jacobsen y Ramírez (1997). Contabilidad de Costos: Un enfoque administrativo para la toma de decisiones. México: Ed. McGraw Hill.
3. GARCÍA, Juan (1996). Contabilidad de costos. México: Ed. McGraw Hill.
4. GAYLE, Letricia (1999). Contabilidad y administración de costos. 6ª. ed., México: Ed. McGraw Hill.
5. HANSEN, Don y Maryanne Mowen (1996). Administración de costos: Contabilidad y control. México: Ed. International Thomson Editores, S.A.
6. DE LA TORRE y Martínez (1997). Costos de calidad. Tomo II, México: V Congreso Internacional de Costos, Productividad y Rentabilidad.
7. MOLINA DE PAREDES, Olga Rosa (2000). Diseño computarizado de costos basados en actividades (ABC): Para Uso didáctico. Venezuela: Ed. Universidad de Los Andes.
8. NEUNER, John J.W. (1996). Contabilidad de costos: Principios y práctica. México: Ed. UTEHA.
9. OCÉANO / CENTRUM (2001). Contabilidad de gestión: Presupuestaria y de costos. España: Ed. Océano-Centrum.
10. OCÉANO / CENTRUM (2001). Curso de contabilidad de costos. España: Ed. Océano-Centrum.
11. PÉREZ DE LEÓN, Ortega (1999). Contabilidad de costos. México: Ed. Limusa-Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
12. POLIMENI, Ralph S.; Frank J. Fabozzi y Arthur H. Adelberg (1998). Contabilidad de costos: Concepto y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. 3ª. ed., México: Ed. McGraw Hill.
13. RINCÓN, Haydeé C. (2000). Sistemas de costos: Convencional y actual. Venezuela: Ed. Universidad de Los Andes.
14. SAEZ, Ángel (1993). Contabilidad de costos y contabilidad de gestión. México: McGraw Hill.

15. SINISTERRA, Gonzalo (1997). Fundamentos de contabilidad financiera y de gestión. Colombia: Ed. Universidad del Valle.
16. SHANK y Govindarajan (1998). Gerencia estrategia de costos: La nueva herramienta para desarrollar ventajas competitivas. Colombia: Ed. Norma.
17. TAWFIK, Louis y Alain M. Chauvel (1987). Administración de la producción. México: Ed. Nueva Editorial Interamericana.

Anexos

A continuación se incluyen todos los documentos que fueron utilizados como instrumentos de medición en el estudio efectuado a la Empresa Servicios Financieros, S.A., lo cual forma parte del informe, y sirven como soporte del trabajo realizado.

ANEXO 1
Evaluación Aspectos Legales

Regulación	Decreto No.	Fundamento Legal	Requisitos	Afecta	Cumplimiento	Observaciones
Código Comercio	2-70	Artículo 114,- 55, 86 – 194	<p>-Nombre, datos personales y domicilio de los socios</p> <p>-Enunciación clara y completa del objeto de la empresa o negocio del que toma su denominación</p> <p>-Capital de la compañía, número de valores y clase de acciones en que se divide, la preferencia de pagos de dividendos y amortizaciones de las distintas series de acciones,</p> <p>-El modo del capital suscrito en el momento de la organización de la sociedad y la parte que está pagada.</p> <p>-La forma de administración, forma de nombramiento y facultades de los administradores; atribuciones de la Junta General de Accionistas</p> <p>Fechas en que deben de celebrarse las sesiones ordinarias de la Junta General de Accionistas</p> <p>-Época en que debe de formarse el inventario, el balance de inventario o cobro del estado financiero y fecha</p>		Escritura de Constitución. Patente de Sociedad Patente Empresa Representación Legal	

			<p>en que se acordarán los dividendos.</p> <p>Parte de utilidades que formaran el fondo de reserva</p> <p>-El tanto por ciento de pérdida de capital social que causará la disolución de la sociedad antes de su vencimiento</p>			
Código Civil	106	1574, 1730				
Código Notariado	314	29-32, 46, 47		<p>Debe constar en Escritura Pública</p> <p>Establecen requisitos esenciales para el contrato de Sociedad Anónima.</p>	Escritura Pública	
Constitución Política de la República de Guatemala		43, 106				
Código de Trabajo	1441	17		<p>Formular la política laboral, salarial.</p> <p>Armonizar las relaciones laborales entre los empleados y previene los conflictos laborales.</p> <p>Reconoce la personalidad jurídica e inscribe a las organizaciones sindicales y asociaciones solidarias de los trabajadores.</p> <p>Vela por el cumplimiento de la legislación laboral en relación con la mujer, el niño y otros grupos vulnerables de trabajadores.</p>	<p>Contratos de Trabajo</p> <p>Libro de Salarios</p> <p>Informe del Empleador</p> <p>Reglamento Interno</p>	<p>Constituye un mínimo de garantías sociales protectoras, irrenunciables para el trabajador, están concebidas para desarrollarse en forma dinámica, de acuerdo con lo que dice el ya referido</p>

						Considerando Cuatro del Código de Trabajo.
Ley Orgánica del Seguro Social	295			Vela por la ejecución de la política de previsión social y prevención de accidentes de trabajo.	Planillas y recibos de pago del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	
Código Tributario	6-91			Establece acciones orientadas a fortalecer el sistema tributario		

Anexo 2

Universidad Panamericana
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría
Práctica Empresarial Dirigida



1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA: Servicios Financieros, S.A.

(Por temas de confidencialidad de información, en adelante se estará utilizando otro nombre para la empresa).

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Servicios Financieros, S.A., es una empresa cuyo giro de negocio es la prestación de servicios administrativos regionales de carácter contable financiero para las empresas pertenecientes a Corporación de Servicios

ESCRITURAS DE CONSTITUCIÓN:

Nombramiento 333033 Folio 419 libro 320 de auxiliares de comercio

Escritura: Registro 82848 Folio 515 libro 176 De Sociedades Mercantiles

NO. DE NIT: 34142102-4

DIRECCIÓN: 19 Avenida 2-56 Colonia San Jorge Zona 11

2. ESTUDIOS PROPUESTOS A REALIZAR EN EMPRESA SUJETO DE ESTUDIO

Los estudios propuestos para ser realizados dentro de la empresa objeto de estudio son enumerados a continuación:

- Estudio de la Base Legal
- Estudio del Entorno
- Estudio del Marco Geográfico
- Estudio del Marco Económico
- Estudio de la Organización
- Estudio de Compras y Proveedores
- Estudio de Objetivos

- Estudio de Controles
- Estudio de los Recursos Financieros
- Estudio de Sistemas y Procedimientos
- Estudio de la Presencia de Innovaciones Tecnológicas y su impacto en el mercado

Anexo 3

Estudio de la Base Legal

OBJETIVOS:

Determinar si la finalidad de la empresa resulta actual en relación al tiempo y momento en que se encuentra actualmente operando, la vigencia de sus reglamentos y contratos.

1. Indicar la fecha de constitución de la Empresa:

2. Especifique el número de Acta bajo la cual fue constituida la Empresa:

3. ¿En qué fecha fue inscrita en el Registro Mercantil?

4. Según la Escritura de Constitución de la Sociedad Anónima sometida a estudio, ¿cuál es la principal actividad a la que se dedica La Empresa?

5. ¿Por cuántos miembros está conformado el Consejo Administrativo?

6. ¿En qué fecha fue realizado el nombramiento del Representante Legal de la Empresa?

7. ¿Existe alguna cláusula donde se determine el período de duración del Consejo de Administración y del Administrador Único?

8. Al existir incumplimiento de sus funciones y obligaciones por parte del Administrador Único o Gerente General, ¿se podrá hacer la revocación del nombramiento sin acuerdo previo?

9. ¿El Presidente de la Asamblea General de Accionistas, tiene la obligación de ser el Representante Legal de la Sociedad?

10. ¿Si por alguna razón o circunstancia de fuerza mayor, el Presidente no pudiera cumplir con dicha obligación. ¿Quién sería su sucesor inmediato según lo estipulado en la Escritura Constitución de Sociedad Anónima?

Respondido por: _____

Firma: _____

Estudio realizado por: _____

Fecha: _____ **Hora:** _____

Firma: _____

Anexo 4

Estudio de los Objetivos

OBJETIVOS:

Evaluar los objetivos de la empresa y su grado de cumplimiento para tener un panorama de la situación actual de la misma.

1. ¿Cuál es la visión de la empresa?

2. ¿Cuál es la misión de la empresa?

3. Desde la constitución de la sociedad y el inicio de la empresa ¿Se ha logrado la recuperación total del capital invertido? ¿En cuánto tiempo?

4. ¿Cuál es el principal objetivo a largo plazo que como empresa desean lograr?

5. Los objetivos que se tienen como empresa, ¿Son únicamente del conocimiento de los Accionistas y Gerentes o se dan a conocer también a los subalternos?

6. ¿Actualmente considera que la empresa se encuentra encaminada en el cumplimiento de las metas?

7. ¿Cómo se reflejarían las utilidades a corto y largo plazo?

8. ¿Cómo ve reflejado el crecimiento de la empresa?

9. ¿Qué debe poseer el ente o persona individual que desee invertir en la empresa?

10. ¿Qué características necesita la empresa para expandirse a nivel internacional?

Respondido por: _____

Firma: _____

Estudio realizado por: _____

Fecha: _____ **Hora:** _____

Firma: _____

Anexo 5

Estudio de Compras y Proveedores

OBJETIVOS:

Identificar el perfil de proveedor que necesita la empresa, así como también las condiciones de compra y facilidades que beneficien a la empresa.

1. ¿Qué perfil debe poseer el proveedor?

2. ¿Cuáles son los beneficios que debe ofrecer el proveedor para ser contratado?

3. ¿Qué políticas de compra posee la empresa?

4. ¿Cómo será la forma de pago en las alianzas estratégicas formadas con proveedores?

5. ¿Cuál es el plazo estipulado para el pago de créditos otorgados por los proveedores?

6. ¿Cada cuánto tiempo se evaluará la rentabilidad de la relación comercial con los proveedores?

7. ¿Qué duración tendrá el período de evaluación de la rentabilidad de dicha relación?

8. ¿Qué factores determinarán el cese de relación con un proveedor y la adquisición del nuevo?

9. Al tomarse la decisión de revocar el contrato con el proveedor, ¿Cuáles serán las políticas a cumplir para beneficio de la empresa?

10. ¿Existe en el contrato con los proveedores alguna cláusula donde se determine algún tipo de exclusividad?

Respondido por: _____

Firma: _____

Estudio realizado por: _____

Fecha: _____ **Hora:** _____

Firma: _____

Anexo 6

Estudio de Controles

OBJETIVOS:

Evaluar los controles de la empresa para determinar la efectividad de los mismos en cada una de las secciones o departamentos, lo cual mejorará su productividad.

1. ¿Cuáles son los principales sistemas de control dentro de la empresa?

2. ¿Cada cuánto se realizara las evaluaciones internas de los sistemas de control dentro de la empresa?

3. Para los diferentes sistemas de control de la empresa, ¿Se cuenta con un reglamento estandarizado, en el cual se determine las acciones disciplinarias a tomar, al incurrir en incumplimiento del mismo?

4. Cuando existe una queja o denuncia por incumplimiento de las normas establecidas ¿Cuál será el tiempo de prescripción para proceder al sancionamiento de la misma?

5. ¿Cada cuánto se realizarán encuestas con el fin de determinar el nivel de productividad de las diferentes unidades, secciones y/o departamentos de la empresa?

6. En el Área Financiera ¿Cada cuánto tiempo se realizará auditoría interna?

7. Si en la auditoría interna se reflejara alguna irregularidad o error, ¿cuál sería la acción a tomar?

8. Todo sistema de control tiene un margen de error o puede presentar irregularidades, como prevención a ello ¿Cuenta la empresa con un Auditor Externo?

9. Si la respuesta anterior fue afirmativa: ¿Cada cuánto se realiza esta auditoría?

10. ¿Con qué regularidad se presentaran los informes del auditor o auditores, a la Junta Directiva o Asamblea de Accionistas?

Respondido por: _____

Firma: _____

Estudio realizado por: _____

Fecha: _____ **Hora:** _____

Firma: _____

Anexo 7
Estudio de Recursos Financieros

OBJETIVOS:

Determinar la liquidez y rentabilidad de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

1. ¿Cuál será la estructura financiera de la empresa?

2. ¿De dónde provienen los recursos financieros de la empresa?

3. ¿Cuál será el tiempo estipulado para el análisis de nuevas inversiones?

4. ¿Cuál fue el aporte inicial de los accionistas para formar la sociedad?

5. ¿Se encuentra ya la empresa en su punto de equilibrio?

6. ¿Cuáles son los márgenes de utilidad de la empresa?

7. ¿Qué estrategia utilizará para evitar las desviaciones en el manejo de presupuesto?

8. ¿Bajo qué condiciones se realizara la solicitud de créditos?

9. ¿Cuál es la base legal para la proyección de estados financieros?

10. ¿Cuál es la proyección de los estados financieros para el próximo año?

Respondido por: _____

Firma: _____

Estudio realizado por: _____

Fecha: _____ **Hora:** _____

Firma: _____

Anexo 8

Estudio de Sistemas y Procedimientos

OBJETIVOS:

Evaluar el grado de desarrollo de los sistemas y procedimientos existentes en la empresa y la interrelación entre ellos.

1. ¿Cuentan las diferentes unidades de la empresa con manuales de procedimientos?

2. Si la respuesta es afirmativa: ¿Siguen siendo funcionales dichos manuales?

3. ¿Los procedimientos que se realizan en la empresa son aplicables en la actualidad?

4. Al momento de contratar personal ¿Se le brinda la capacitación respectiva al cargo que ocupará?

5. ¿Cada cuánto se realiza evaluación de los procedimientos con el fin de actualizarlos o eliminarlos?

6. La automatización representa un aumento significativo en la productividad de cualquier organización. ¿Considera que es necesario automatizar uno o más de los procesos que se realizan en la empresa, y cuáles serían los principales?

7. ¿Los procesos que se realizan actualmente están diseñados de manera que permitan el alcance de los objetivos de la empresa?

8. ¿Se realiza algún tipo de evaluación al personal, con el fin de determinar la correcta realización de los procesos?

9. ¿Qué medida se tomará al detectar que el proceso no se realiza correctamente?

10. ¿Los procesos que se realizan cuentan con una base legal?

Respondido por: _____

Firma: _____

Estudio realizado por: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Firma: _____

Anexo 9

Estudio de la Presencia de Innovaciones y su Impacto en el Mercado

OBJETIVOS:

Determinar la implementación de nuevas tecnologías y las consecuencias que eso ha traído a la empresa.

- 1. ¿Se ha visto la empresa en la necesidad de actualizar e implementar nuevos sistemas de información según los avances que presenta la tecnología a nivel mundial?**

- 2. ¿Qué consecuencias han traído estos cambios al desarrollo de los procesos en la empresa?**

- 3. ¿Se brinda capacitación a los empleados para el uso de las nuevas tecnologías implementadas en la empresa?**

- 4. Todo sistema de información debe tener una interfaz amigable así como también ser de fácil manejo y comprensión ¿Cumplen los sistemas de información utilizados en la empresa con estas características?**

- 5. ¿Cada cuánto es necesario evaluar la funcionalidad de los sistemas de información para su actualización o eliminación?**

6. ¿Cuál ha sido la principal ventaja que se ha percibido al mantenerse a la vanguardia de la tecnología?

7. ¿Cuál es la mayor desventaja que se puede percibir por el uso de tecnología de punta?

8. ¿Cuenta la empresa con los recursos necesarios para automatizar algunos procesos implementando sistemas de información actuales que mejorarán la productividad de la misma?

9. ¿Cuál ha sido la reacción de los clientes de la empresa hacia la actualización e implementación de nuevas tecnologías?

10. ¿Qué variación en los costos operativos de la empresa ha representado la adquisición de nueva tecnología?

Respondido por: _____

Firma: _____

Estudio realizado por: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Firma: _____