



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR
UTILIDADES DE LA EMPRESA ASTRILEG CIA. LTDA.”**

SILVANA PATRICIA GALLEGOS PILLIZA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA AUDITORA

Econ. Galo Soria
DIRECTOR

Ing. Helen Morales
CODIRECTORA

Sangolquí, 2012

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

GALLEGOS PILLIZA SILVANA PATRICIA

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR UTILIDADES DE LA EMPRESA ASTRILEG CIA. LTDA.**”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado en mención.

Sangolquí, Marzo del 2012

Silvana Patricia Gallegos Pilliza

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

CERTIFICADO

**ECON. GALO SORIA
ING. HELEN MORALES**

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR UTILIDADES DE LA EMPRESA ASTRILEG CIA. LTDA.”, realizado por la señorita Silvana Patricia Gallegos Pilliza, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la veracidad de información, calidad de trabajo y confiabilidad de resultados que garantiza su aplicación, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a SILVANA PATRICIA GALLEGOS PILLIZA que lo entregue al ECON. JUAN LARA, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, Marzo del 2012

Econ. Galo Soria

Ing. Helen Morales

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

YO, SILVANA PATRICIA GALLEGOS PILLIZA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución el trabajo de tesis titulado “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR UTILIDADES DE LA EMPRESA ASTRILEG CIA. LTDA.”, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo del 2012

Silvana Patricia Gallegos Pilliza

DEDICATORIA

A ti, que desde el cielo guías nuestros pasos, que nos cuidas y bendices permitiendo que nuestro discernimiento actúe por sobre nuestros propios miedos, por tu valentía y tu manera de afrontar tus decisiones, por el legado que has dejado en nuestros corazones, por tu amor y el gran ejemplo de vida que nos diste.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme alcanzar cada reto con amor y afrontar cada obstáculo con valentía.

A mi Mamita Blanqui, por su incansable dedicación y amor.

A mi Madre Consuelo, por su gran ejemplo de lucha constante y valor.

A mi Hermana Verónica, por su legado de perseverancia y responsabilidad.

A mi Sobrino Mateo, por ser manantial inagotable de ternura.

A mi Esposo Galo, por ser el motor de mi corazón.

A mis Grandes Amigas Danna, Johita y Joha, por su gran apoyo y compañía.

A Mónica, por ser un pilar fundamental en mi aprendizaje como persona, como amiga, como profesional.

A mis maestros, por ser ejemplo de conocimiento y sabiduría.

A todo el personal de Astrileg Cía. Ltda., por su gran apertura y por permitirme crecer de su mano, por su ejemplo y gran cariño.

Que Dios los Bendiga siempre.

2.3.2. El cliente.....	41
2.3.3. Precio del Servicio.....	45
2.3.4. Recursos empresariales.....	46
2.3.4.1. Instalaciones.....	47
2.3.4.2. Recursos tecnológicos.....	48
2.4. Análisis Financiero.....	49
2.4.1. Análisis de Resultados.....	49
2.4.1.1. Análisis Horizontal.....	50
2.4.1.2. Análisis Vertical.....	52
2.4.2. Análisis de Razones Financieras.....	55
2.4.2.1. Razones de Liquidez.....	56
2.4.2.2. Razones de Actividad.....	58
2.4.2.3. Razones de Endeudamiento.....	62
2.4.2.4. Razones de Rentabilidad.....	64
2.4.3. Análisis de la Estructura de Financiamiento.....	68
3. ANÁLISIS EXTERNO	73
3.1. Sector servicios desde el punto de vista de la economía.....	74
3.1.1. PIB.....	74
3.1.1.1. Desempleo.....	76
3.1.1.2. Inflación y Tipo de Cambio.....	81
3.1.1.3. Sector Externo.....	81
3.1.1.4. Política Fiscal.....	84
3.1.2. Comportamiento y Evolución de la Industria en el Ámbito Mundial-Regional.....	85
3.1.3. Comportamiento y evolución de la industria en el ámbito local.....	86
3.2. Evolución de los servicios que ofrece la firma.....	93
4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	96
4.1. Administración Financiera.....	97
4.1.1. Gestión Financiera.....	97
4.1.1.1. Concepto.....	98
4.1.1.2. Enfoques de la Gestión Financiera.....	99
4.1.1.2.1. La maximización de beneficios como criterio de decisión.....	99
4.1.1.2.2. La maximización de la riqueza como criterio de decisión.....	99
4.1.2. Costeo de Servicios.....	101
4.1.2.1. Generalidades.....	101
4.1.2.1.1. Necesidad de costear apropiadamente los servicios.....	101
4.1.2.1.2. Toma de decisiones.....	101
4.1.2.1.3. Elementos del Costo.....	102

4.1.2.1.4.	Clasificación de los elementos del costo.....	103
4.1.2.2.	Sistemas de Costos.....	104
4.1.2.2.1.	Costeo por Órdenes de Producción por Departamentos.....	105
4.1.2.2.2.	Costeo por Procesos.....	105
4.1.2.2.3.	Costeo Estándar.....	106
4.1.2.2.4.	Costeo Basado en Actividades (ABC)	106
4.1.2.2.4.1.	Objetivos.....	108
4.1.2.2.4.2.	Conceptos básicos.....	109
4.1.2.2.4.3.	Etapas para implementar y organizar el modelo ABC.....	110
4.1.2.2.4.3.1.	Eta etapa previa.....	110
4.1.2.2.4.3.2.	Eta etapa de implementación.....	111
4.1.2.2.4.4.	Pasos para establecer un sistema ABC para la producción de un producto o servicio	112
4.1.2.2.4.4.1.	Clasificación de actividades.....	114
4.1.2.2.4.4.2.	Identificación de actividades.....	114
4.1.2.2.4.4.3.	Identificación de los elementos del costo.....	115
4.1.2.2.4.4.4.	Generadores de Costo (Cost Drivers)	117
4.1.2.2.4.4.5.	Asignación de costos a las actividades	118
4.1.2.2.4.5.	Fortalezas y debilidades del costeo ABC.....	120
4.1.2.3.	Costeo en empresas de servicios.....	121
4.1.2.3.1.	Características de las empresas de servicios	122
4.1.2.3.2.	Costos de Producción y Estados Financieros	124
4.1.2.3.3.	Sistemas de Costos aplicados a empresas de servicios.....	127
4.1.2.3.3.1.	Costeo por Órdenes de Producción por Departamentos y por Procesos.....	127
4.1.2.3.3.2.	Costeo Basado en Actividades (ABC)	130
5.	DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA	135
5.1.	Determinación de la línea de negocio de mayor trascendencia en la empresa.	136
5.2.	Desarrollo del modelo de Costeo para el producto más representativo en la empresa.	140
5.2.1.	Costos Directos.....	144
5.2.1.1.	Identificación de actividades.....	145
5.2.1.1.1.	Negociación con el cliente	147
5.2.1.1.2.	Planificación del Trabajo de campo.....	148
5.2.1.1.3.	Ejecución del Trabajo de campo.....	149
5.2.1.1.4.	Comunicación de resultados.....	150
5.2.1.2.	Vincular insumos.....	151

5.2.1.3.	Definir costos.....	155
5.2.1.3.1.	Costo del personal.....	155
5.2.1.3.2.	Equipo de computación.....	157
5.2.1.3.3.	Equipo de oficina.....	157
5.2.1.3.4.	Suministros y materiales.....	158
5.2.1.4.	Prorratear costos.....	159
5.2.1.5.	Calcular actividad.....	164
5.2.2.	Costos Indirectos.....	167
5.2.3.	Costos Totales.....	169
5.2.4.	Costo Cliente.....	170
5.2.4.1.	Fijación del margen de utilidad.....	170
5.2.4.2.	Fijación del precio del servicio.....	172
5.2.4.2.1.	Precios de la competencia.....	172
5.2.4.2.2.	Precio propuesto.....	172
5.2.4.3.	Impacto de la aplicación del modelo en el Estado de Resultados.....	175
5.2.4.4.	Aplicación del modelo en un cliente recurrente	183
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	185
6.1.	Conclusiones.....	186
6.2.	Recomendaciones.....	190
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	194
8.	ANEXOS.....	201

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1.1:	Crecimiento anual del PIB en América Latina.....	4
GRÁFICO No. 2.1:	Organigrama Estructural.....	19
GRÁFICO No. 2.2:	Organigrama Funcional.....	20
GRÁFICO No. 2.3:	Mapa de Procesos de Astrileg Cía. Ltda.....	27
GRÁFICO No. 2.4:	Resumen de Ingresos.....	42
GRÁFICO No. 2.5:	Resumen de Clientes.....	43
GRÁFICO No. 2.7:	Razón Corriente.....	57
GRÁFICO No. 2.8:	Razón Ácida.....	58
GRÁFICO No. 2.9:	Rotación de Cuentas por Cobrar.....	59
GRÁFICO No. 2.10:	Plazo Promedio de Cobro.....	60
GRÁFICO No. 2.11:	Rotación de Cuentas por Pagar.....	61
GRÁFICO No. 2.12:	Plazo Promedio de Pago.....	62
GRÁFICO No. 2.13:	Razón de Endeudamiento Total.....	63
GRÁFICO No. 2.14:	Rentabilidad sobre Ventas.....	64
GRÁFICO No. 2.15:	Rentabilidad sobre Activos.....	65
GRÁFICO No. 2.16:	Rentabilidad sobre el Patrimonio.....	66
GRÁFICO No. 2.17:	Sistema Dupont.....	67
GRÁFICO No. 2.18:	Estructura de Financiamiento.....	68
GRÁFICO No. 3.1:	El PIB y Desempleo en Ecuador.....	77
GRÁFICO No. 3.2:	Tasa de Desempleo Global y por Ciudades.....	79
GRÁFICO No. 3.3:	Evolución de la Balanza Comercial.....	82
GRÁFICO No. 3.4:	Índice de Confianza Empresarial.....	89
GRÁFICO No. 3.5:	Índice de Confianza Empresarial (ICE) Servicios.....	90
GRÁFICO No. 3.6:	Variación de la Demanda Laboral.....	91
GRÁFICO No. 3.7:	Valor Total de Ventas.....	92
GRÁFICO No. 3.8:	Variación del Precio Promedio del Servicio.....	93
GRÁFICO No. 4.1:	Elementos del Costo.....	102
GRÁFICO No. 5.1:	Participación de Líneas de Negocio en Ingresos.....	138
GRÁFICO No. 5.2:	Participación de Servicios en la Líneas de Negocio de Auditoría y Aseguramiento.....	139
GRÁFICO No. 5.3:	Carátula de presentación Modelo ABC.....	144
GRÁFICO No. 5.4:	Costos Directos.....	145
GRÁFICO No. 5.5:	Participación de las Líneas de Negocio en los Ingresos.....	177
GRÁFICO No. 5.6:	Participación de los servicios en la Línea de Negocios de Auditoría y Aseguramiento.....	178
GRÁFICO No. 5.8:	Márgenes de Rentabilidad.....	180

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No.2.1:	Integración del Capital Pagado de la Compañía.....	14
TABLA No.2.2:	Composición del Talento Humano.....	31
TABLA No.2.3:	Servicios que ofrece la Firma.....	35
TABLA No.2.4:	Razones Financieras.....	56
TABLA No.3.1:	Exportaciones Petroleras y no Petroleras.....	83
TABLA No.3.2:	Importaciones.....	83
TABLA No.4.1:	Clasificación de los Elementos del Costo.....	103
TABLA No.4.2:	Clasificación de actividades de un Sistema de Costeo ABC.....	114
TABLA No.4.3:	Fortalezas y Debilidades del Sistema de Costeo ABC.....	120
TABLA No.5.1:	Categorización de Clientes.....	141
TABLA No.5.2:	Diferencia de tiempo en actividad entre un cliente en perspectiva y un cliente recurrente	142
TABLA No.5.3:	Subprocesos.....	146
TABLA No.5.4:	Negociación con el cliente.....	147
TABLA No.5.5:	Planificación del trabajo de campo.....	148
TABLA No.5.6:	Ejecución del trabajo de campo	150
TABLA No.5.7:	Comunicación de resultados.....	150
TABLA No.5.8:	Vinculación de insumos primera actividad.....	152
TABLA No.5.9:	Vinculación total de insumos.....	154
TABLA No.5.10:	Definición de costos de los profesionales.....	156
TABLA No.5.11:	Definición de costos del equipo de computación.....	157
TABLA No.5.12:	Definición de costos del equipo de oficina.....	158
TABLA No.5.13:	Definición de costos de suministros y materiales.....	159
TABLA No.5.14:	Prorrato de costos primera actividad.....	160
TABLA No.5.15:	Prorrato total de costos.....	163
TABLA No.5.16:	Cálculo total de actividades.....	164
TABLA No.5.17:	Cálculo de la primera actividad.....	165
TABLA No.5.18:	Desglose del cálculo por actividad.....	166
TABLA No.5.19:	Costos indirectos.....	168
TABLA No.5.20:	Costo total.....	169
TABLA No.5.21:	Precio del servicio en la competencia.....	172
TABLA No.5.22:	Fijación del precio del servicio.....	173
TABLA No.5.23:	Composición de los clientes de auditoría por categoría.....	174
TABLA No.5.24:	Precio del servicio según el modelo de costos ABC.....	175
TABLA No.5.25:	Participación de las líneas de negocio en los ingresos según el modelo de costos ABC	176
TABLA No.5.28:	Participación de los clientes por categoría en el servicio de Auditoría Externa de Estados Financieros	179
TABLA No.5.30:	Márgenes de rentabilidad.....	181
TABLA No.5.31:	Precio cliente recurrente.....	184

RESUMEN

Desde la experiencia, no podemos negar que actualmente el mercado presenta diversas opciones de empresas que ofertan servicios de asesoría y consultoría entre las cuales el cliente puede elegir; de ahí que, sin duda alguna la base de una negociación parte del costo beneficio de la inversión frente a un resultado final eficaz y eficiente, el cual, visto desde una amplia perspectiva, permita a las partes involucradas sentirse completamente satisfechas, tanto por el servicio recibido, como por la inversión realizada.

El propósito de este estudio titulado: “Modelo de Gestión Financiera para Maximizar Utilidades de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.”, contribuye a la organización siendo un referente de negociación con el cliente en perspectiva y recurrente, de manera que el modelo propicie precios competitivos, facilite el incremento de beneficios y considerando cada línea de negocio dentro del nicho de mercado esperado, con bases técnicas aplicables a los servicios que actualmente se presta y su consecuente generación de utilidades a través del tratamiento adecuado de las operaciones de la compañía.

El presente estudio obedecerá principalmente a la adecuación financiera de la empresa para soportar posibles cambios de la economía ecuatoriana, propiciando un desarrollo económico del sector de servicios. Se integra por seis capítulos entre los cuales tenemos:

El capítulo I, trata sobre aspectos generales, la presentación del estudio, su alcance y objetivos.

El Capítulo II, realiza un análisis situacional de la empresa, donde se establecerán cada uno de los aspectos administrativos concernientes como: la estructura organizacional, el direccionamiento estratégico, sistemas de información, sistemas de planificación, recursos humanos, el proceso de generación del servicio y el análisis financiero, con lo cual, se sustentará el desarrollo del estudio.

El Capítulo III, contiene el análisis del entorno de la empresa donde se observan aspectos económicos que han incidido en los servicios ofertados y le han dado plusvalía a los mismos.

El Capítulo IV, propone la fundamentación teórica del modelo, donde se presentan las bases de la gestión financiera y los modelos de costos de posible aplicación.

El Capítulo V, presenta la línea de negocio de mayor trascendencia con la cual se establecerá el producto más representativo de la empresa alineado con el desarrollo del modelo propuesto, motivo de este estudio y sustento fundamental de la investigación realizada.

El Capítulo VI, presenta conclusiones y recomendaciones, producto de la investigación, las cuales evidenciarán la contribución realizada a la empresa.

SUMMARY

From experience, we can not deny that the market currently has several options of companies that offer consulting and advisory services from which the customer can choose, hence, no doubt the basis of a negotiation starts in the investing cost benefit against an effective and efficient outcome, which, seen from a broad perspective, allow the parties involved feel completely satisfied, both for the service received and the investment.

The purpose of this study entitled "Financial Management Model to Maximize Utility Astrileg Cía. Ltda.", contributes to the organization as a reference point for negotiations with the prospective customer and recurrent, so that the model fosters competitive prices, facilitate increased benefits and considering each business line within the expected market niche, with techniques bases applicable to the services currently provided and the consequent generation of profits through the appropriate management of company operations.

This study mainly obeys the company's financial fitness to support possible changes of the Ecuadorian economy, promoting economic development of the service sector.

Is comprised of six chapters, among which are:

Chapter I deals with general aspects, the presentation of the study, scope and objectives.

Chapter II, performed a situational analysis of the company, which will establish each of the administrative aspects concerning as: organizational structure, strategic management, information systems, planning systems, talent human, the generation process of the service and financial analysis, which, it will underpin the development of the study.

Chapter III contains the analysis of business environment where there are economic issues that have affected the services offered and given added value to them.

Chapter IV proposes the theoretical model, which presents the basics of financial management and cost models may apply.

Chapter V, presents the business line of greatest importance with which it will be the most representative of the company in line with the development of the proposed model, the reason for this study and the fundamental support of research.

Chapter VI presents conclusions and recommendations resulting from the research that will evidence the contribution made to the company.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

- 1.1. Presentación
- 1.2. Alcance del estudio
- 1.3. Objetivos del estudio
 - 1.3.1. Objetivo General del Estudio
 - 1.3.2. Objetivos Específicos del Estudio

1.1 PRESENTACIÓN

Después de una fuerte desaceleración¹ en 2009, el crecimiento de la economía ecuatoriana se estimaba en un 3.5% para el año 2010², sobre la base de un mayor precio del petróleo y una recuperación del consumo privado³ y del crédito doméstico; sin embargo, esto ocurre en un contexto de déficit en las cuentas de sector público⁴ y en la cuenta corriente de la balanza de pagos⁵. El alto precio del petróleo⁶ permitió un gran ingreso de divisas al país, lo cual se empleó en mejoras importantes en vialidad, educación y vivienda⁷, pero también en sostener la pesada infraestructura de subsidios, los cuales se acercan ya a cinco mil millones de dólares al año representando el 20% del presupuesto nacional.

¹De acuerdo al Diccionario Financiero de Franklin Templeton, desaceleración se conoce como el descenso transitorio del ritmo de crecimiento de una determinada magnitud económica que se produce cuando la tasa de crecimiento es menor que en el periodo inmediatamente anterior.

² Comisión Económica para América Latina. Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. 2010

³ Según Adam Smith, el consumo privado engloba el valor de todas las compras en el mercado interior, cualquiera que sea su duración, así como de servicios realizados por las unidades familiares y las instituciones privadas sin fines de lucro. Incluye la remuneración de asalariados recibida en especie, la producción de artículos para autoconsumo y el Valor imputado por las viviendas ocupadas por sus propietarios. Se excluyen las compras de Tierra y edificios para viviendas, es decir, representa el gasto realizado por las unidades familiares, empresas privadas e instituciones privadas sin fines de lucro, para satisfacer sus necesidades excluyendo las compras de tierra y edificios para viviendas, que se contemplan como una forma de inversión (en bienes inmuebles).

⁴De acuerdo a lo señalado por Jones, Charles – *MACROECONOMÍA*. Pág. 550: El déficit presupuestario describe la situación en la cual los gastos realizados por el Estado u otras entidades públicas en un determinado período, normalmente un año, superan a sus ingresos.

⁵ De acuerdo a lo señalado por el BCE en su Información Estadística Mensual, la Cuenta corriente de la Balanza de Pagos global en Ecuador, se compone de: bienes (exportaciones e importaciones), servicios (prestados y recibidos), renta (recibida y pagada) y transferencias corrientes (netas)

⁶ Según las estadísticas que se presentan en el Banco Central del Ecuador en su publicación del Entorno Macroeconómico 2010, durante el mes de diciembre del año 2010, el precio promedio del crudo WTI (es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de los EE.UU.) se ubicó en los USD 91.38, reflejando una leve recuperación en el precio promedio, que al periodo enero - noviembre 2010 alcanzaban los USD 84, cabe indicar que en el mismo periodo del año precedente, el valor promedio de WTI se ubicó en USD 60.49. Esto muestra un importante incremento del precio por barril de 38.87%.

⁷ De acuerdo a lo señalado por el Grupo Parlamentario Tránsito Amaguaña, publicado en la página de la Asamblea Nacional de la República del Ecuador con respecto de los Objetivos del Milenio y Proforma Presupuestaria 2011 el 24 de Noviembre de 2010, podemos evidenciar que existió un Aumento de la inversión en Salud en relación al PIB pasó del 1,2% en el año 2006 al 2,2% en el 2010, adicionalmente señala que Si bien aún a la fecha de la publicación Ecuador se encontraba 10 puntos por debajo de la meta de acceso a agua potable, se ha establecido como una de las prioridades de política social. Esto se manifiesta en la fuerte inversión realizada por el sector, tanto en la construcción de nuevas viviendas como en mejorar los accesos a servicios básicos sobre todo en el área rural entre el 2000 y 2010 se ha cuadruplicado la inversión en esta área pasando de 0.13% a 0.47% del PIB.

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, el Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador aumentó en 2010 a 3.73%, con respecto al 2009 durante el cual se situó en 0.36%⁸. De acuerdo a las proyecciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el PIB del Ecuador se estimó en un 2.5% para el año 2010, principalmente como resultado del aumento de los precios del petróleo, en comparación con el incremento del 0.36% registrado en el año anterior. Pese a los signos de mejoría observados en el año 2010⁹ (**VER ANEXO No.1**).

A diferencia del año 2009, el consumo privado y la formación bruta de capital fijo¹⁰ han sido los rubros más vigorosos de la demanda agregada¹¹ de 2010; sin embargo, el consumo público¹² muestra un dinamismo menor tras haberse visto afectado por problemas de financiamiento a principio de año producto de la crisis económica externa. Los sectores de la manufactura, construcción, comercio e intermediación financiera presentaron un año de alto crecimiento con cifras de participación de: 0.48%, 2.55% y 1.24%, respectivamente¹³.

⁸ Cifras económicas del Ecuador a diciembre 2010

⁹ Comisión Económica para América Latina. Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. 2010

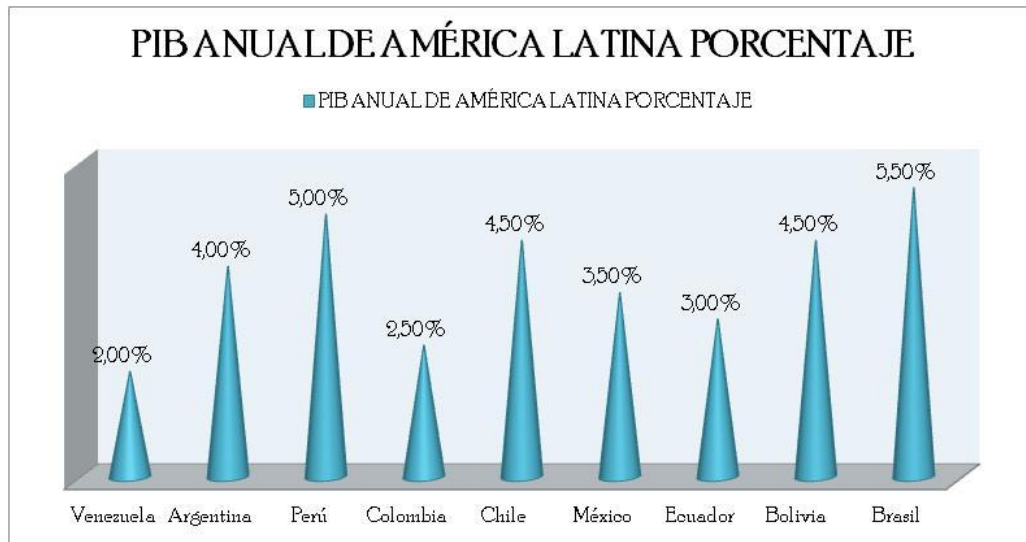
¹⁰ De acuerdo a Smith, la formación bruta de capital fijo son los gastos que llevan a cabo las unidades productivas para incrementar sus activos fijos, por ejemplo por la compra o producción de bienes, las mejoras o reformas que prolongan la vida útil o la productividad de dicho bien y no se consideran terrenos, yacimientos mineros ni bosques maderables.

¹¹ Representa la suma de las ofertas de bienes y servicios producidos por todos los sectores productivos residentes en el país.

¹² Es el Gasto o compras que realizan el Estado para el desempeño de sus funciones y objetivos.

¹³ Comisión Económica para América Latina. Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. 2010

GRÁFICO No. 1.1: CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB EN AMÉRICA LATINA



Fuente: CEPAL 2011
Elaboración: La Autora

Como podemos evidenciar, nuestra necesidad de incursionar en el mercado internacional y ajustarnos a sus diversos requerimientos, sugiere que las empresas nacionales cumplan con diferentes lineamientos que se establecen en los escenarios legales, tributarios y financieros; y en base de los cuales se facilita el acceso a dichos mercados para guardar un tratamiento estándar de operatividad¹⁴ y comparabilidad¹⁵. Así lo ratifica el estudio Risk Management Competitive Landscape preparado por KINE Consulting, filial de Nexia International en Argentina durante el año 2011.

14 Encierra la idea de trabajo, acción, de manera positivamente humana y creativa. Fuertes, Ana - LA ECONOMÍA REGIONAL EN EL MARCO DE LA NUEVA ECONOMÍA. Pág. 312 - 315

15 De acuerdo a lo que señala la sección 2 p2.11 de la NIIF para PYMES, los usuarios deben ser capaces de comparar los estados financieros de una entidad a lo largo del tiempo, para identificar las tendencias de su situación financiera y su rendimiento financiero. Así como ser capaces de comparar los estados financieros de entidades diferentes, para evaluar su situación financiera, rendimiento y flujos de efectivo relativos.

Tales requerimientos contemplan la eficiencia¹⁶ y competitividad¹⁷ de las empresas que han ido apareciendo con el paso de los años intentado cubrir la demanda de los servicios requeridos. Es así que, Astrileg Cía. Ltda. se ha ajustado a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo, de esta manera, le ha sido posible ampliar sus líneas de negocio, teniendo como pilar esencial, la satisfacción de sus clientes con fundamentos sencillos y prácticos dentro de los cuales se brindan servicios integrados y personalizados.

Dentro de este ámbito, la incursión en los diversos escenarios económicos alineados con competitividad y eficiencia, sugiere la necesidad de ofertar precios accesibles dentro de un estándar que permita al cliente tomar decisiones adecuadas.

Desde la experiencia, no podemos negar que actualmente el mercado presenta diversas opciones de empresas que ofertan servicios de asesoría y consultoría entre las cuales el cliente puede elegir; de ahí que, sin duda alguna la base de una negociación parte del costo beneficio de la inversión frente a un resultado final eficaz¹⁸ y eficiente, el cual, visto desde una amplia perspectiva, permita a las partes involucradas sentirse completamente satisfechas, tanto por el servicio recibido, como por la inversión realizada.

¹⁶ El término recibe su nombre a partir del economista italiano Vilfredo Pareto, quien utilizó este concepto en sus estudios sobre eficiencia económica, que representa la eficiencia con la cual un sistema económico utiliza los recursos productivos a fin de satisfacer sus necesidades. De ahí que, se define a la eficiencia como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

¹⁷ El término nació aplicado a la nación, para luego adaptarse al ámbito empresarial, a través de su definición como: "A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible" y ésta se concreta en costos inferiores o diferenciación. Los primeros se alcanzan "cuando la empresa es capaz de diseñar, fabricar y/o comercializar un producto o servicio comparable más eficientemente que sus competidores". (Porter, Michael - 1991 - *LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES*. Plaza & Janes Editores).

¹⁸ Capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable. Por otra parte, se define a la eficacia como el grado de cumplimiento de los objetivos explícita o implícitamente perseguidos por medio del correspondiente plan o programa de actuación, sin considerar la economía de medios utilizados para su consecución, como ocurre con el concepto de eficiencia. (Mella Márquez, José María - *ECONOMÍA Y POLÍTICA REGIONAL EN ESPAÑA ANTE LA EUROPA DEL SIGLO XXI*

El propósito de este estudio titulado: “Modelo de Gestión Financiera para Maximizar Utilidades¹⁹ de la Empresa Astrileg Cía. Ltda.”, contribuye a la organización siendo un referente de negociación con el cliente en perspectiva y recurrente, de manera que el modelo propicie precios competitivos, facilite el incremento de beneficios y considerando cada línea de negocio dentro del nicho de mercado²⁰ esperado, con bases técnicas aplicables a los servicios que actualmente se presta y su consecuente generación de utilidades a través del tratamiento adecuado de las operaciones de la compañía.

1.2 ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio titulado “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR UTILIDADES DE LA EMPRESA ASTRILEG CIA. LTDA.” está orientado a generar un modelo de costos que se adapte a los diversos cambios del mercado frente a los servicios que ofrece la firma y que permita establecer una base de negociación con respecto a los clientes en perspectiva y recurrentes, de manera que genere elementos de juicio a partir de ofertar precios competitivos basados en la calidad del servicio vislumbrando un incremento de ingresos y una maximización de las utilidades de la empresa.

¹⁹ Aptitud de un bien o servicio para satisfacer una necesidad humana. Para Jeremy Bentham, la utilidad es una propiedad que tienen los objetos. Para otros economistas, como William Stanley Jevons y Vilfredo Pareto, la utilidad no es una propiedad de los objetos, sino una cualidad que depende del particular uso que el hombre haga de ellos. El concepto de utilidad es básico en teoría del consumo, una de las tres partes fundamentales de la microeconomía (consumo, producción y precios). La utilidad es una magnitud variable que aumenta al aumentar la cantidad consumida del bien hasta alcanzar un máximo a partir del cual se vuelve decreciente.

²⁰ El Instituto Interamericano de Cooperación define en su libro “Las oportunidades de negocio y el mercado”, define al nicho de mercado como el “conjunto especial de clientes potenciales que nos interesan con los que desarrollaremos una estrategia determinada para atraerlos y convencerlos de las bondades/ventajas de los productos y del valor económico que posee nuestra empresa!.

1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Se puede definir un objetivo como un "resultado que se desea lograr" (Byars, 1984) o como "los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización" (Duncan, 1975; Glueck, 1980), "como una medida de eficiencia del proceso de conversión de recursos" (Ansoff, 1976).

Para poder comprender mejor los objetivos debemos tener una idea de cuáles son las funciones que éstos desempeñan:

1. Guiar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa.
2. Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
3. Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas
4. Transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general) las intenciones de la empresa, en busca de apoyos y de imagen.

En el cumplimiento de estas funciones, los objetivos deben reunir ciertas cualidades como son:

- **Claridad y especificidad**, sin las cuales los miembros de la empresa no entenderán a dónde quiere ir la empresa ni lo que se espera de ellos.
- **Realismo**, ya que el establecimiento de objetivos inalcanzables supondría desanimar, mientras unos objetivos excesivamente fáciles fallarían en su función de estímulo y movilización de los esfuerzos.
- **Medibles**, para facilitar la función de evaluación y control.

Cuando formulamos los objetivos podemos encontrarnos con tres niveles de objetivos:

- **Misión:** representa la declaración fundamental de propósitos, definiendo el lugar dentro del entorno en el cual se sitúa la organización, es decir, quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos. Refleja conceptos tan generales como su personalidad y carácter o las actividades que tiene que desarrollar.
- **Objetivos generales:** deben expresar las metas que se propone alcanzar a nivel global y a largo plazo, en función de la misión y de la situación actual del entorno.
- **Los objetivos específicos:** representan el tercer nivel y son los objetivos que se fijan a todos los niveles de decisión, a fin de concretar los objetivos generales y hacerlos operativos, o sea, a fin de posibilitar su realización.

1.3.1 Objetivo General del Estudio

Elaborar un modelo de gestión financiera que determine el costo del servicio más representativo de la empresa Astrileg Cía. Ltda., a fin de que propicie un abanico de servicios con precios competitivos posibilitando una maximización de utilidades al cierre de cada ejercicio económico.

1.3.2 Objetivos Específicos del Estudio

1.3.2.1 Conocer el proceso operacional de la firma y su situación a la fecha del estudio para proponer las bases de la investigación a través de un análisis situacional.

1.3.2.2 Realizar un análisis del entorno sectorial a la fecha del estudio para identificar la gestión empresarial y la operatividad en la oferta de servicios de la empresa.

1.3.2.3 Fundamentar teóricamente el modelo de costos mediante la investigación de los diversos sistemas conocidos para establecer aquel que tenga aplicabilidad de acuerdo al giro del negocio de la empresa en la práctica.

1.3.2.4 Desarrollar el modelo de costos a través de la presentación de las líneas de negocio de la empresa y sus productos derivados a la fecha del estudio a fin de establecer el producto de importancia relativa sobre el cual se aplicará el modelo y costearlo.

1.3.2.5 Analizar el servicio principal de la empresa sobre la base del modelo desarrollado y proponer conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

- 2.1. La empresa
 - 2.1.1. Reseña Histórica
 - 2.1.2. Base legal
- 2.2. Aspectos de administración
 - 2.2.1. Estructura Organizacional
 - 2.2.1.1. Estructural
 - 2.2.1.2. Funcional
 - 2.2.2. Direccionamiento estratégico
 - 2.2.2.1. Misión
 - 2.2.2.2. Visión
 - 2.2.2.3. Política de Calidad
 - 2.2.2.4. Objetivos de Calidad
 - 2.2.3. Sistemas de Información
 - 2.2.3.1. Sistemas de control
 - 2.2.4. Sistemas de planificación
 - 2.2.5. Talento Humano
- 2.3. Proceso de Generación del servicio
 - 2.3.1. Líneas de negocio
 - 2.3.1.1. Auditoría y Aseguramiento
 - 2.3.1.1.1. Servicios de Auditoría
 - 2.3.1.1.2. Normas Internacionales de Información Financiera
 - 2.3.1.1.3. Gobierno Corporativo y Servicios de Asesoría en Riesgos
 - 2.3.1.1.4. Outsourcing contable
 - 2.3.1.1.5. Due Diligence
 - 2.3.1.2. Área Tributaria
 - 2.3.1.2.1. Creación de empresas y estructuras fiscales
 - 2.3.1.2.2. Precios de transferencia
 - 2.3.1.2.3. Impuestos indirectos
 - 2.3.1.2.4. Reclamos fiscales
 - 2.3.1.3. Asesoría Gerencial
 - 2.3.1.3.1. Asesoría gerencial integral
 - 2.3.1.3.2. Planificación remunerativa
 - 2.3.2. El cliente
 - 2.3.3. Precio del Servicio
 - 2.3.4. Recursos empresariales
 - 2.3.4.1. Instalaciones
 - 2.3.4.2. Recursos tecnológicos
- 2.4. Análisis Financiero
 - 2.4.1. Análisis de Resultados
 - 2.4.1.1. Análisis Horizontal
 - 2.4.1.2. Análisis Vertical
 - 2.4.2. Análisis de Razones Financieras
 - 2.4.2.1. Razones de Liquidez
 - 2.4.2.2. Razones de Actividad
 - 2.4.2.3. Razones de Endeudamiento
 - 2.4.2.4. Razones de Rentabilidad
 - 2.4.3. Análisis de la Estructura de Financiamiento

2.1 LA EMPRESA

2.1.1 Reseña histórica

La economía y sus diversos escenarios a través de los años ha sugerido la necesidad de que las empresas existentes se vean inmersas en un proceso de conversión frente a dichos requerimientos, de ahí que, el ambiente competitivo dentro del sector de Servicios de Auditoría Externa y Consultoría a nivel nacional ha dado un vuelco total volviéndose cada vez más complejo y exigente. Dicho de otra manera, las empresas que conforman este sector han tenido que implementar diversas herramientas y métodos para poder obedecer a las exigencias del mercado y apuntar hacia la consecución de sus objetivos propuestos.

Asesores Tributarios Legales Astrileg Cía. Ltda., firma ecuatoriana calificada de Contadores Públicos fue creada en el mes de septiembre de 1998²¹, figuran como principales socias la Sra. Cristina Trujillo, Sra. Geoconda Trujillo y Sra. María Inés Trujillo, las mismas que tuvieron la visión de conformar una firma cuyo trabajo se centre en brindar un servicio diversificado con bajos costos y sustentado en el marco legal de las Leyes Tributarias y Contables. **(VER ANEXO No.2)**

A partir del año 2008 e inmersa en un proceso de innovación continua, Astrileg Cía. Ltda. pasa a ser miembro y representante en Ecuador de NEXIA INTERNATIONAL, una Asociación Mundial de Firmas Independientes de Contadores Públicos y Consultores, con lo cual, le es posible afianzar y delimitar claramente su visión

²¹Escritura de Constitución, Notaría Tercera, Dr. Roberto Salgado, Quito-Ecuador 1998 – Página No. 1

proyectándose a futuro a través de un servicio personalizado y obedeciendo a las exigencias del mercado.

Actualmente, la firma presta servicios de Auditoría y Aseguramiento, Administración Tributaria y Asesoría Gerencial, en tal virtud, el aseguramiento de productos de alta calidad sugiere investigación y permanente actualización de conocimientos aplicados en el desarrollo de metodologías de los productos y servicios, de ahí que la firma se encuentra inmersa en un proceso de innovación continua con el fin de hacer frente a la competencia y a la volatilidad²² de la economía, de tal manera que se facilite la identificación de áreas de alto riesgo y susceptibles de mejora, desarrollando recomendaciones y soluciones para alcanzar objetivos que maximicen el valor empresarial de sus clientes; enmarcada en principios y valores de ética profesional, que aplican a todas las áreas y personal de la Firma; soluciones integrales y actitud, cimentado en un trabajo en equipo de los departamentos, teniendo como resultado clientes satisfechos.

2.1.2 Base legal²³

En la Ciudad de San Francisco de Quito, al tercer día del mes de septiembre de 1998 se constituye la compañía denominada “ASESORES TRIBUTARIOS LEGALES – ASTRILEG CÍA. LTDA.”, mediante escritura pública suscrita por las señoras Cristina Trujillo Calero, Geoconda Trujillo Calero y María Inés Trujillo Calero y

²² De acuerdo a lo que señala el Fondo Monetario Internacional en Perspectivas de la Economía Mundial, se define a la volatilidad como una medida de la frecuencia e intensidad de los cambios del precio de un activo o de un tipo.

²³ **Escritura de Constitución**, Notaría Tercera, Dr. Roberto Salgado, Quito-Ecuador 1998

otorgada ante el Doctor Roberto Salgado Valdez, Intendente de Compañías de Quito, de la cual, mediante memorando DJC.98.271 de 19 de Octubre de 1998, se aprueba su constitución y a través de la Resolución No. 98.1.1.1 de la Superintendencia de Compañías, se inscribe en el Registro Mercantil²⁴.

La Compañía tendrá un plazo de duración de cincuenta años, contados a partir de su inscripción en el Registro Mercantil, el mismo que podrá prorrogarse o disolverse para posteriormente liquidarse, por voluntad de los contratantes.

De nacionalidad ecuatoriana y con domicilio principal en el Cantón QUITO, provincia de Pichincha, la Compañía por decisión de los contratantes, podrá constituir sucursales, agencias o establecimientos en otros lugares, dentro de la República del Ecuador o fuera de ella.

Considerado como su objeto social, de acuerdo a lo señalado en la Escritura de Constitución, la compañía operará y se dedicará a:

- a) La prestación de servicios de asesoría profesional en los campos de Leyes , Auditoría, Contabilidad, Economía, Finanzas, Recursos Humanos y Sistemas y la comercialización de productos, consistentes en asesorías, que deriven de estos servicios, así como la prestación de servicios de Auditoría Externa.
- b) Tercerización de servicios de personal altamente calificado dentro de los campos antes señalados así como el manejo de personal y nómina.
- c) Desarrollo de sistemas y programas de computación.

²⁴ **Escritura de Constitución**, Notaría Tercera, Dr. Roberto Salgado, Quito-Ecuador 1998

- d) Adquirir representaciones y mandatos de personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras.
- e) Tercerización de manejos administrativos y gerencias de empresas.
- f) Ejercer la representación de los obligacionistas de conformidad con la ley de Mercado de Valores, entre otros.

El capital suscrito de la Compañía es de ciento veinte dólares de los estados unidos de América (USD 120,00), conformado con la aportación de los contratantes en los siguientes porcentajes:

TABLA No.2.1: INTEGRACIÓN DEL CAPITAL PAGADO DE LA COMPAÑÍA

SOCIAS	MONTO USD	PORCENTAJE
Cristina Trujillo Calero	54.00	45%
Geoconda Trujillo Calero	54.00	45%
Inés María Trujillo Calero	12.00	10%
TOTAL	120.00	100%

Fuente: Escritura de Constitución
Elaboración: La Autora

Los socios designan a la señora Cristina Trujillo Calero como Gerente General para ejercer la Representación Legal de esta compañía, en juicio y fuera de él, durante dos años a partir de la fecha de su elección de acuerdo al Acta de Junta General de Socios²⁵.

²⁵ De acuerdo al Acta de Nombramiento fechada a Febrero 2011

2.2 ASPECTOS DE ADMINISTRACIÓN

2.2.1 Estructura Organizacional²⁶

Un organigrama es la gráfica que representa la organización de una empresa, corresponde a la radiografía de la misma y muestra su esqueleto y constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica. Representa adicionalmente, herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional²⁷.

De manera general un organigrama nos permite:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

De acuerdo a las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), se establece la siguiente clasificación de los organigramas:

a. Por su naturaleza²⁸

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola *organización*, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman
- **Macroadministrativos:** Involucran a más de una *organización*

²⁶ De acuerdo al libro: «NEGOCIOS EXITOSOS», de Fleitman Jack, McGraw-Hill, 2000, Pág. 246.

²⁷ De acuerdo a lo que señala Robbins, Stephen P. en su libro "ADMINISTRACIÓN". Pág. 234

²⁸ De acuerdo al libro: «ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS», Segunda Edición, de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.

- **Mesoadministrativos:** Consideran una o más *organizaciones* de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

b. Por su finalidad²⁹

- **Informativo:** aquel que se diseña con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público.
- **Analítico:** aquel que tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma.
- **Formal:** representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
- **Informal:** cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

c. Por su ámbito³⁰

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

²⁹ Tomado del libro: «INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES», de Rafael de Zuani Elio, Editorial Maktub, 2003, Págs. 309 al 318.

³⁰ De acuerdo al libro: «ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS», Segunda Edición, de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.

d. Por su contenido³¹

- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia

Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general

De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada.

e. Por su presentación o disposición gráfica³².

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.
- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo.
- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.
- **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su

³¹ De acuerdo al libro: «ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS», Segunda Edición, de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.

³² De acuerdo al libro: «ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS», Segunda Edición, de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.

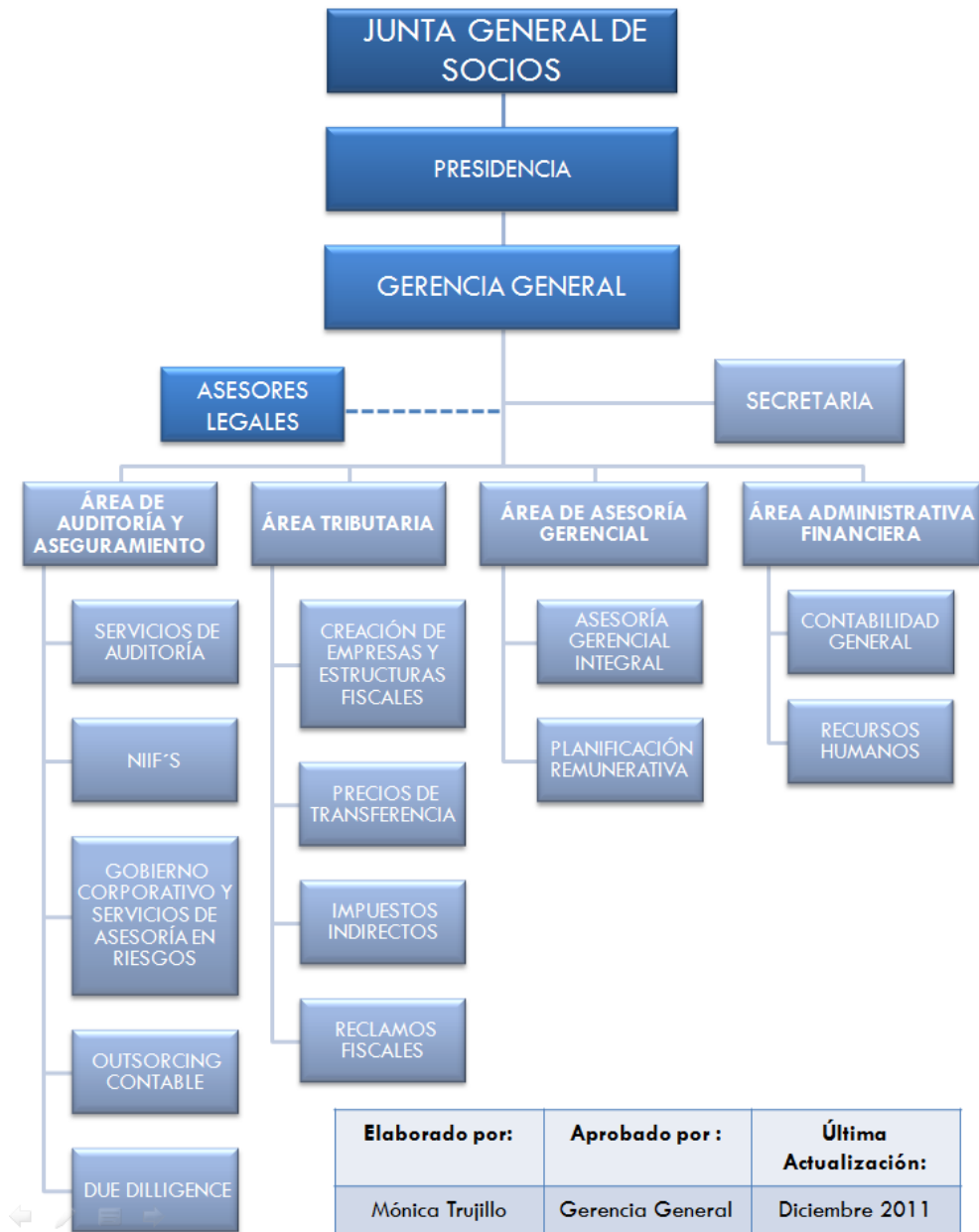
cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos

Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

2.2.1.1 Estructural

GRÁFICO No. 2.1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

**ASTRILEG CÍA. LTDA. – NEXIA INTERNATIONAL
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

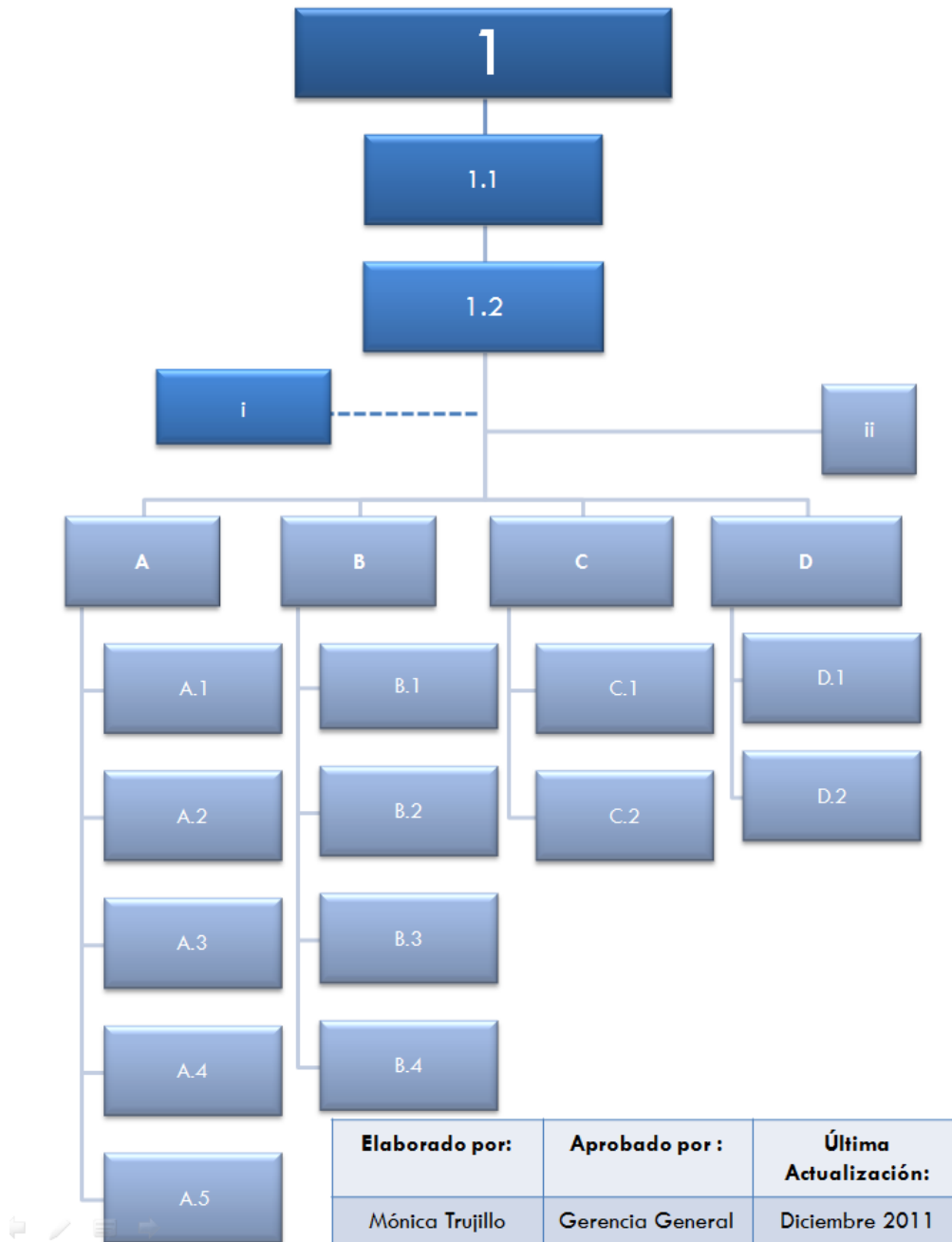


Elaboración: Astrileg Cía. Ltda.

2.2.1.2 Funcional

GRÁFICO No. 2.2: ORGANIGRAMA FUNCIONAL

**ASTRILEG CIA. LTDA. – NEXIA INTERNATIONAL
ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



Elaboración: Astrileg Cía. Ltda.

1 JUNTA GENERAL DE SOCIOS³³: es el Órgano Supremo de gobierno de la Compañía, formado por los socios legalmente convocados y constituidos. Será presidida por el Presidente de la Compañía, y ejercerá la secretaría el Gerente General, sin perjuicio de que la Junta designe Presidente y Secretario a falta de éstos.

1.1 PRESIDENTE³⁴: será nombrado por la Junta General de Socios y la presidirá. Entre sus atribuciones cuentan como principales: Presidir las sesiones de la Junta General; Certificar, junto con el Secretario, las Actas de las Juntas Generales; extender, junto con el Gerente General, los Certificados de Aportación y ejercer las demás atribuciones que le confieren los Estatutos, reglamentos y resoluciones de la Junta General.

1.2 GERENTE GENERAL³⁵: es quien ejerce la Representación Legal de la Compañía, en juicio y fuera de él. Entre sus atribuciones cuentan como principales: Cumplir y hacer cumplir la Ley, Estatutos Sociales y Resoluciones de la Junta General; obligar a la Compañía y ejecutar a su nombre todo acto, contrato o gestión permitidos por la Ley de los Estatutos Sociales, que ya directa o indirectamente se dirija al cumplimiento del objeto social; designar y remover al personal de la Compañía, contratar a los empleados y trabajadores, afijar sus remuneraciones y resolver sobre la terminación e tales contratos, sujetándose en todo caso a la Ley.

³³ **Escritura de Constitución**, Notaría Tercera, Dr. Roberto Salgado, Quito-Ecuador 1998

³⁴ **Escritura de Constitución**, Notaría Tercera, Dr. Roberto Salgado, Quito-Ecuador 1998

³⁵ **Escritura de Constitución**, Notaría Tercera, Dr. Roberto Salgado, Quito-Ecuador 1998

I ASESORES LEGALES³⁶: Entre sus atribuciones cuentan como principales: Asesorar al Gerente y demás directivos de la entidad en materia de control interno, evaluación de los lineamientos y políticas implantadas en la empresa; proveer a los auditores externos de la información necesaria que permita la ejecución del trabajo para el cual fueron ejecutados; revisar la documentación utilizada por todos los departamentos así como por los usuarios, verificando que esté actualizada, completa y ordenada; y, emitir opinión legal respecto a las normas legales que se sometan a su consideración, pudiendo solicitar los alcances técnicos que estime necesario a los órganos de línea para la mejor comprensión de los temas en cuestión. **(VER ANEXO No. 3)**

II SECRETARIA: Entre sus atribuciones cuentan como principales: Colaborar en la atención de clientes y proveedores que visiten la empresa, atender al público en general; mantener actualizada la base de datos; enviar, recibir y archivar la correspondencia; manejar las agendas de los Gerentes.

A ÁREA DE AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO³⁷: Son atribuciones del Gerente de Auditoría y Aseguramiento las siguientes: Organizar, dirigir, coordinar y supervisar las dependencias a su cargo; promover y proponer el establecimiento de normas para el control interno; velar porque los bienes de la compañía auditada tengan un adecuado registro y manejo, para protegerlos de la pérdida o uso indebido.

³⁶ **Manual de Funciones – ASESORES TRIBUTARIOS LEGALES ASTRILEG CIA. LTDA.**

³⁷ **Manual de Funciones – ASESORES TRIBUTARIOS LEGALES ASTRILEG CIA. LTDA.**

B ÁREA TRIBUTARIA³⁸: Se encarga de reclamos y asesoría tributaria. Son atribuciones del Gerente del Área Tributaria las siguientes: Asistir y representar a los clientes en inspecciones fiscales; realizar reclamos de pago indebido o en exceso; y, asesorar tributariamente al cierre de las operaciones y revisión de la conciliación tributaria.

C ÁREA DE ASESORÍA GERENCIAL³⁹: Son atribuciones del Gerente de Asesoría Gerencial las siguientes: brindar una asesoría integral a los clientes de acuerdo a sus requerimientos y necesidades; planificar de manera adecuada el tiempo de visitas a clientes; y, brindar asesoría laboral cuando los clientes lo requieran.

D. ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA⁴⁰: Son atribuciones del Gerente Administrativo Financiero las siguientes: Dirigir las actividades del servicio del personal; dar a conocer las políticas y objetivos de la empresa a los nuevos empleados; mantener al día los expedientes individuales del personal; dirigir, controlar, coordinar, responder de la administración financiera de conformidad a los planes y programas establecidos; organizar, implantar y mantener los sistemas y procedimientos de contabilidad; y, registrar cronológicamente las transacciones efectuadas por la empresa utilizando los formularios y siguiendo el proceso contable establecido.

³⁸ **Manual de Funciones** – ASESORES TRIBUTARIOS LEGALES ASTRILEG CÍA. LTDA.

³⁹ **Manual de Funciones** – ASESORES TRIBUTARIOS LEGALES ASTRILEG CÍA. LTDA.

⁴⁰ **Manual de Funciones** – ASESORES TRIBUTARIOS LEGALES ASTRILEG CÍA. LTDA.

2.2.2 Direccionamiento Estratégico

Al representar la determinación de objetivos a largo plazo y la adopción de un curso de acción necesario para alcanzarlos⁴¹, en un plano estratégico la empresa ha adaptado sus pilares fundamentales dentro del entorno en base a un direccionamiento estratégico que obedece a exigencias de un mercado cada vez más competitivo, de tal manera dichos planteamientos, se presentan a continuación:

2.2.2.1 Misión

La misión representa la definición específica de lo que la empresa es, hace y a quién sirve con su funcionamiento. Representa su razón de ser; orienta toda la planificación y el funcionamiento de la misma⁴², por lo tanto la empresa define como su misión:

“Astrileg Cía. Ltda. es una firma calificada de Contadores Públicos Independientes. Proporcionamos a nuestros clientes servicios de alta calidad en auditoría, contabilidad, impuestos y asesoría gerencial de forma permanente con precios competitivos y personal capacitado; basando nuestro trabajo en integridad, efectividad, responsabilidad, experiencia y trabajo en equipo.”

2.2.2.2 Visión

Por su parte, la visión es la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro (hacia dónde quiere llegar). Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones. Una declaración de visión es una breve representación filosófica de

41 Del Alba, Javier – *ÉXITO PERSONAL GLOBAL*. Pág. 35

42 Ballvé, Alberto y otros – *MISIÓN Y VALORES: LA EMPRESA EN BUSCA DE SU SENTIDO*. Pág. 140

cómo quiere ser la empresa y cómo desea ser percibida en un futuro por sus clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes⁴³. De ahí que, la empresa presenta como su visión: “Ser una firma líder en el servicio de auditoría, contabilidad, impuestos y asesoría gerencial a nivel nacional. Este reconocimiento se logra a través del compromiso de nuestra gente y la excelencia en el servicio prestado.”

2.2.2.3 Política de Calidad

Definida de acuerdo a la ISO 9000:00 como el conjunto de intenciones globales y orientaciones de una organización relativas a la calidad, expresadas formalmente por la Alta Dirección. La empresa sugiere como su política de calidad: “Nuestro compromiso en Astrileg Cía. Ltda. es ofrecer un servicio de auditoría, contabilidad, impuestos y asesoría gerencial, que garantice el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros clientes, sustentados en integridad, respeto, responsabilidad, compromiso, experiencia, trabajo en equipo y personal calificado, a través del mejoramiento continuo e innovación de la infraestructura, tecnología, procesos y productos”.

2.2.2.4 Objetivos de Calidad

De acuerdo a lo que señala la normativa ISO 9000:2000, los objetivos de calidad representan algo que se ambiciona o pretende, relacionado con la calidad. Por lo tanto, la empresa define como sus objetivos de calidad:

43 Shaw, John – “GESTIÓN DE SERVICIOS: LA CONSECUCCIÓN DEL ÉXITO EN EMPRESAS DE SERVICIOS”. Pág. 52

- Garantizar el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros clientes, manteniendo su confianza y fidelidad.
- Mantener personal calificado a través de su capacitación constante y continua, promoviendo el desarrollo de sus competencias y un ambiente laboral adecuado.
- Mejorar continuamente los procesos a través de una cultura organizacional clara, estableciendo el compromiso de los empleados hacia la firma y adecuando la infraestructura para asegurar un ambiente de trabajo óptimo.

2.2.3 Sistemas de Información

Son el conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su posterior uso, generados para cubrir una necesidad (objetivo)⁴⁴

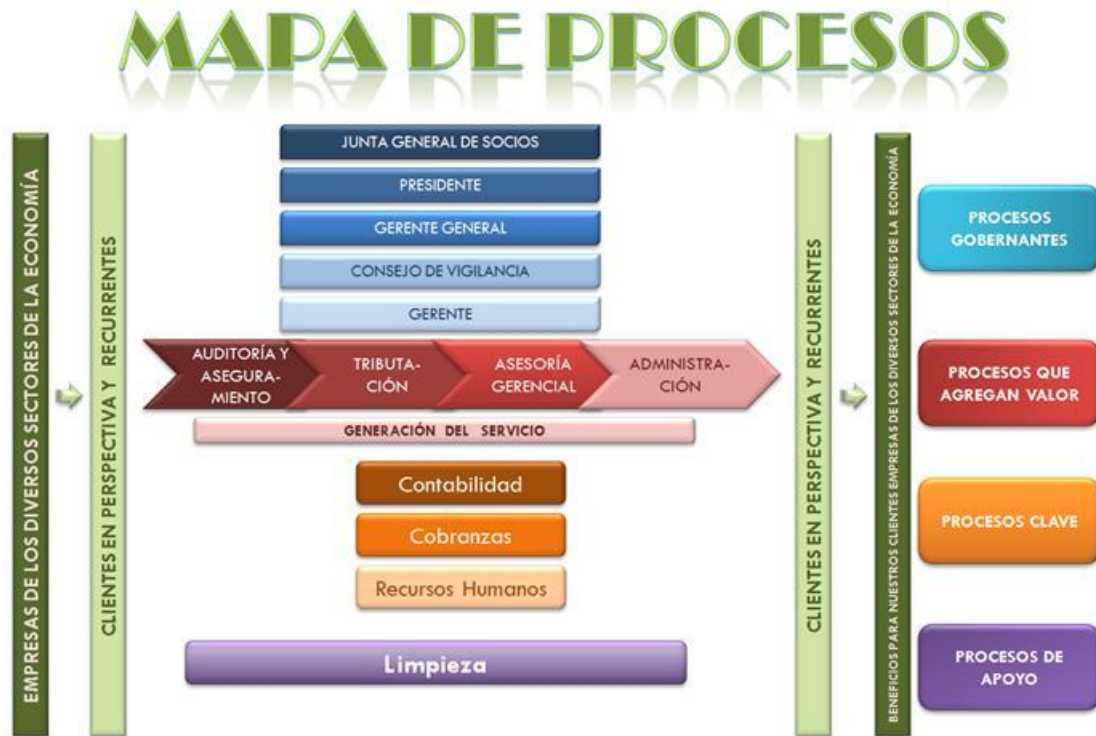
2.2.3.1 Sistemas de Control⁴⁵

Un sistema de control está definido como un conjunto de componentes que pueden regular su propia conducta o la de otro sistema con el fin de lograr un funcionamiento predeterminado, de modo que se reduzcan las probabilidades de fallos y se obtengan los resultados buscados.

⁴⁴ Pastor i Collado, Joan Antoni - *SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN*. Pág. 5

⁴⁵ García, Ñeco – *APUNTES DE SISTEMAS DE CONTROL*. Pág. 4

GRÁFICO No. 2.3: MAPA DE PROCESOS DE ASTRILEG CÍA. LTDA.



Fuente: Manual de Procesos
Elaboración: La Autora

Dentro del ámbito organizacional es de suma importancia mantener un sistema que regule los procesos clave que se desarrollan en la empresa. De ahí que, si analizamos el mapa de procesos que se presenta y en él los procesos clave, que son aquellos que nos permiten el desarrollo satisfactorio de los procesos que agregan valor, podemos decir al respecto que existen sistemas de control que se orientan a la regulación de:

- **Generación del servicio y Recursos Humanos⁴⁶:** el sistema de control en la generación del servicio está directamente ligado al proceso de Recursos

⁴⁶ Manual de procedimientos administrativos Astrileg Cía. Ltda.

humanos, su vínculo se encuentra en el control del tiempo que el Departamento de Recursos Humanos analiza para la generación del servicio, esta medición se realiza a través del lector digital el cual se usa para el registro de ingreso y salida del personal con el apoyo del Reporte de tiempo que el personal del staff presenta al departamento de Recursos Humanos mensualmente y que incluye: nombre de clientes, días, horas y gastos incurridos para su movilización y otros.

- **Contabilidad⁴⁷**: este proceso sugiere la contabilización de cada uno de los servicios brindados a los clientes de la empresa, su control está dado en base a los reportes que se generan a través del sistema y de las propuestas enviadas, aceptadas y contratos firmados, en los cuales, se estipulan las condiciones requeridas y que se deben considerar para mantener el orden secuencial en la facturación y contabilización de los servicios dentro de las diversas líneas de negocios y por cliente, el cual mantiene una codificación específica.

Adicionalmente, el proceso de contabilidad contempla la adecuada utilización de los recursos en la empresa, de ahí que la revelación de las partidas en los Estados Financieros Integrales que a la fecha de realización de este estudio, presentan información bajo NIIF's, ha tenido su base fundamental en una realidad económica producto de los procesos que agregan valor, como son las tres líneas de negocio que la empresa mantiene y que originan en sí subprocesos de vital importancia dentro de la organización, partiendo de los

⁴⁷ Manual de procedimientos administrativos Astrileg Cía. Ltda.

cuales, se genera información contable con la que se componen los Estados Financieros Integrales que la empresa presenta anualmente tanto a la Junta General de Socios como a los Organismos de Control que la regulan, como la Superintendencia de Compañías y la Administración Tributaria (SRI).

- **Cobranzas**⁴⁸: representa el cumplimiento de los objetivos de los procesos que generan valor y procesos claves, los cuales se traducen en la recuperación de los costos incurridos y el cumplimiento a cabalidad de los términos y condiciones estipulados en los contratos firmados de servicios. Su control está dado en base a los reportes del área de facturación que se generan semanalmente y mediante los cuales se realiza la gestión de cobro pertinente de la cartera existente y se agilitan los pagos de la cartera vencida.

2.2.4 Sistemas de Planificación⁴⁹

Los sistemas de **planificación de recursos empresariales**, o **ERP** (por sus siglas en inglés, *Enterprise resource planning*) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o generación de servicios.

La Planificación de Recursos Empresariales es un término derivado de la Planificación de Recursos de Manufactura (MRPII) y seguido de la Planificación de Requerimientos de Material (MRP). Los sistemas ERP típicamente manejan la

⁴⁸ Manual de procedimientos administrativos Astrileg Cía. Ltda.

⁴⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín – INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS. Pág. 188

producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía. Sin embargo, la Planificación de Recursos Empresariales o el software ERP puede intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos.

En lo que a los sistemas de Planificación se refiere, los gerentes de las líneas de negocio planifican el trabajo de manera trimestral de acuerdo a los requerimientos tanto de servicios como de personal, esta planificación requiere un trabajo conjunto empresa – cliente, resultado de lo cual se pueden organizar las diversas actividades de manera adecuada y finalmente se da la consecución de objetivos en cuanto al cumplimiento a cabalidad tanto de términos y condiciones de contratos se refiere, como de los procesos que agregan valor en la empresa.

En cuanto al manejo administrativo, este se encuentra dentro de una planificación operativa⁵⁰ en la cual cada área delimita mensual, semanal o diariamente su trabajo, siendo así se planifican los recursos y actividades de tal manera que los procesos clave como facturación, cobranzas, nómina y contabilidad se manejan dentro de un ambiente propicio para la consecución de objetivos mensuales como son la declaración de impuestos, pago de sueldos, pago a proveedores y acumulación de saldos en Estados Financieros, esto se logra a través de una subdivisión de planes

⁵⁰ La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial.

tácticos⁵¹ de cada área en planes operacionales⁵² para cada tarea, de tal manera que los objetivos a corto plazo se cumplen constantemente.

2.2.5 Talento Humano

La administración del Talento Humano consiste en la planificación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo⁵³

De acuerdo a la estructura organizacional y funcional presentada anteriormente, se desprende la composición del recurso humano, eje de la generación del servicio y base del desarrollo empresarial como sigue:

TABLA No. 2.2: COMPOSICIÓN DEL TALENTO HUMANO

ASTRILEG CÍA. LTDA.

COMPOSICIÓN DEL TALENTO HUMANO

ÁREA	No. De Personas	Edad Promedio
Socios principales	2	41 años
Profesionales del staff	24	30 años
Personal de Administración	3	35 años
Total Personal Firma	27	32 años

Elaboración: La Autora

⁵¹ De acuerdo a lo que señala Hitt, Michael y varios - *ADMINISTRACIÓN*. Pág. 271, un plan táctico es determinado por planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

⁵² De acuerdo a lo que señala Hitt, Michael y varios - *ADMINISTRACIÓN*. Pág. 271 Representan un documentos oficiales en los que los responsables de una organización o un fragmento de la misma enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Se establece generalmente con una duración efectiva de un año (POA).

⁵³ Alles, Martha - *DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS*. Pág. 57

Desde su constitución en 1998, la firma se ha mantenido a través de los años con un total de personal que lo integra que oscila entre los 20 y 27 profesionales, los cuales han cubierto los requerimientos de sus puestos de trabajo en referencia con los servicios ofertados y demandados en los últimos años.

Luego de una observación, la edad del talento humano se encuentra en un rango promedio de: En el área de socios 41 años, dentro del Staff 30 años y en cuanto a personal de administración 35 años.

Independientemente de su edad, los profesionales cuentan con títulos académicos de tercer nivel, el cual sustenta su desempeño dentro de las actividades diarias que realiza.

Por su parte, la empresa cumple con los organismos de control con respecto a remuneraciones y Beneficios de Orden Social, de acuerdo a lo que señala el Código de Trabajo en su artículo No.42 con respecto de las Obligaciones del empleados entre las cuales cuentan: pago de sueldos y salarios de acuerdo al contrato de servicios establecido, mantener medidas de prevención y seguridad, proporcionar al trabajador los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución de su trabajo, entre otras; la Ley de Seguridad Social en sus artículos No. 2: Sujetos de Protección.



**Capacitación del Personal
Hotel Dann Carlton**

El personal a todo nivel se encuentra en constante capacitación⁵⁴, lo cual ha permitido a la empresa contar con profesionales especializados en cada área de servicios, a demás de contar con bases firmes de conocimiento y trayectoria que se pone en práctica en el ejercicio diario de sus labores, de ahí que, como se podrá evidenciar más adelante, con el paso de los años la empresa ha incursionado en sectores de importancia, destacándose el farmacéutico y el petrolero; de ahí que, la competencia de su personal en los campos sugeridos ha permitido desarrollar trabajos exitosos, con lo cual, el prestigio de la firma a alcanzado un nivel respetable y concordante con las exigencias del mercado.

Finalmente, es necesario concluir que la capacitación continua y la competencia⁵⁵ del personal que integra la firma denota el trabajo de profesionales idóneos y afines con los objetivos estratégicos, así como con la visión de la misma.

2.3 PROCESO DE GENERACIÓN DEL SERVICIO

Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas, el equivalente no material de un bien, es decir, la

⁵⁴ Herramienta fundamental para la Administración del Talento Humano, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. – Instituto Interamericano de Cooperación - PAUTAS PARA EL DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UNA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN. Pág. 12

⁵⁵ Conjunto complejo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, emociones y motivaciones que cada individuo o grupo posee. Información tomada de Pérez Gómez, Angel (2007)- LA NATURALEZA DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS Y SUS APLICACIONES PEDAGÓGICAS. – España.

generación de un servicio. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la política moderna; es muy importante señalar que la economía nacional no existe siempre en el momento en que es prestado⁵⁶.

2.3.1 Líneas de negocio

Una línea de negocio puede entenderse, como los activos y pasivos involucrados en una actividad económica para producir determinado producto o generar un servicio que agrega valor a la sociedad.⁵⁷

Partiendo de este breve concepto, la empresa en el aseguramiento de productos que obedezcan a las necesidades de los clientes, requiere investigación y permanente actualización de conocimientos aplicados en el desarrollo de metodologías de los productos y servicios, de ahí que la firma se encuentra inmersa en un proceso de innovación continua con el fin de hacer frente a la competencia⁵⁸ y a la volatilidad de la economía.

⁵⁶ Van Von, Jan y varios – *FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE TI*. Pág. 32

⁵⁷ Ferial D., José Manuel - *EL RIESGO DE MERCADO: SU MEDICIÓN Y CONTROL*. Pág. 34

⁵⁸ Situación en la que existe un indeterminado número de compradores y vendedores, que intentan maximizar su beneficio o satisfacción, y en la que los precios están determinados únicamente por las fuerzas de la oferta y demanda, de acuerdo a Fuentes, Ramón y varios – *INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA*. Pág. 151

Los servicios⁵⁹ que se ofrecen a través de las líneas de negocio son:

TABLA No. 2.3: SERVICIOS QUE OFRECE LA FIRMA

ÁREA	SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios de Auditoría - Normas Internacionales de Información Financiera - Gobierno Corporativo y Servicios de Asesoría en Riesgos - Outsourcing Contable - Due Diligence
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ÁREA TRIBUTARIA 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de Empresas y Estructuras Fiscales - Precios de Transferencia - Impuestos Indirectos - Reclamos Fiscales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ASESORÍA GERENCIAL 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría Gerencial Integral - Planificación Remunerativa

Fuente: Página web Astrileg: www.astrileg.com.ec
Elaboración: La Autora

⁵⁹ Todo lo que el comprador recibe cuando efectúa un acto de compra: el producto propiamente dicho (bien o servicio), el envase, la garantía y los servicios complementarios y que responde a sus necesidades, de acuerdo a Miranda González, J.F. – INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD. Pág. 237

A continuación detallaremos las características principales de cada uno de los servicios sugeridos anteriormente⁶⁰ (VER ANEXO No.4):

2.3.1.1 Auditoría y Aseguramiento

Los servicios de auditoría y aseguramiento tienen como objetivo ser proactivos para anticipar los efectos de los cambios en las normas contables y profesionales a nivel mundial.

2.3.1.1.1 Servicios de Auditoría: El enfoque de auditoría y otros servicios de verificación tienen como finalidad proporcionar el máximo beneficio al cliente; y, está diseñado para identificar, gestionar y adaptar los riesgos que pueden tener impacto sustancial en la presentación de los estados financieros y sus resultados. La metodología diseñada está orientada a considerar factores externos como internos relacionados con los procesos claves del negocio, lo que nos permite brindar un "Valor Agregado" y continuidad, promoviendo una labor preventiva y no sólo de detección.

2.3.1.1.2 Normas Internacionales de Información Financiera: En Ecuador, mediante resolución 08.G.DSC.010 emitida por la Superintendencia de Compañías el 20 de Noviembre de 2008, se publica el cronograma de cumplimiento obligatorio, referente a la adopción a Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's), para la elaboración de los balances de las compañías y entidades sujetas a su control.

⁶⁰De acuerdo a lo señalado en la página web de ASTRILEG CÍA. LTDA. (www.astrileg.com.ec)

Dicha adopción, obedece a la necesidad de comunicar las operaciones económicas y financieras mundiales en un Lenguaje Universal, que permita proporcionar información financiera transparente (Realidad Económica) en tiempo presente y que faculte a los usuarios de la información el conocimiento del negocio bajo un esquema real y objetivo, sin la sobreestimación o subestimación de operaciones, entre otros, han sido los factores determinantes que han obligado a las empresas alrededor del mundo a adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF` s).

En tal virtud, Astrileg Cía. Ltda. se compromete a llevar de la mano a sus clientes en todo el proceso de implementación mediante un esquema propiamente diseñado y creado por especialistas altamente calificados y en apego a lo que la autoridad de control competente requiere.

2.3.1.1.3 Gobierno Corporativo y Servicios de Asesoría en Riesgos: Sus servicios abarcan: revisiones de control interno, evaluación del riesgo de fraude, auditoría interna, evaluación de la información de riesgo y cumplimiento de políticas y procesos en entidades privadas y organizaciones sin fines de lucro.

2.3.1.1.4 Outsourcing contable: Una adecuada contabilidad permite la implementación de un sistema de información gerencial, que en las actuales circunstancias económicas y un entorno regulatorio cambiante, proporcione información útil que facilite la toma de decisiones orientada a evaluar el resultado planteado por los accionistas y la dirección.

Sobre esta base, los servicios de Astrileg Cía. Ltda., cumplen con los requerimientos del cliente, pues sabemos que la contabilidad es una de las principales herramientas de análisis y fuentes de información que puede mostrar variaciones importantes del negocio, comparar, proyectar y medir el crecimiento de la empresa, entre otros.

2.3.1.1.5 Due Diligence: el trabajo de la firma mantiene estrecha colaboración entre empresas e inversores para satisfacer requerimientos y necesidades. Se presentan informes contables y de revisiones específicas para que las empresas puedan acceder al mercado público.

2.3.1.2 Área Tributaria

Astrileg Cía. Ltda. permite que sus clientes accedan y se beneficien de una amplia gama de servicios de Asesoramiento Fiscal, que incluye planificación y cumplimiento tributario.

2.3.1.2.1 Creación de empresas y estructuras fiscales: La complejidad de la normatividad tributaria requiere de un equipo especializado de profesionales, permanentemente actualizados, que ofrecen los mejores servicios en consultoría tributaria con el propósito de que los clientes obtengan el mayor beneficio de la ley, minimicen riesgos y optimicen sus recursos.

Ofrece a sus clientes el asesoramiento adecuado que garantice el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, incluidos impuesto a la renta de sociedades, municipales, derechos de registro e impuesto al valor agregado.

Al evaluar los procesos clave dentro de una organización, se establecen estrategias de planificación fiscal que proveen la adopción de políticas para reducir su tasa efectiva de impuestos en general.

2.3.1.2.2 Precios de transferencia: El estudio de Precios de Transferencia se enmarca en las operaciones o transacciones con compañías vinculadas que la empresa ha realizado en un período determinado y en comprobar si los precios pactados por la Empresa, en dichas transacciones, se encuentran dentro de rangos que puedan ser aceptados por la Administración Tributaria como valores de mercado y para proporcionar el sustento documentario requerido por las normas sobre Precios de Transferencia contenidas en la Ley.

Para el estudio de comparables se utiliza el software ResearchInsight de Standard and Poor's con base de datos Compustat North American (Empresas de Los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá) y Compustat Global (a nivel mundial).

El servicio brindado no es solo para hacer el estudio sino fundamentalmente hacer de precios de transferencia una oportunidad de beneficios para su empresa.

2.3.1.2.3 Impuestos indirectos: el enfoque global de la firma le permite estar permanentemente actualizada en la normatividad vigente local e internacional

respecto a la correcta aplicación del Impuesto al Valor Agregado; sus clientes están asesorados adecuadamente en el manejo de este impuesto, evitando riesgos y optimizando recursos.

2.3.1.2.4 Reclamos fiscales: La efectividad de sus servicios se basa en la experiencia y conocimiento adquiridos en la representación de nuestros clientes ante las autoridades fiscales en: Reclamos de pago indebido, Reclamos de pago en exceso, Recursos de revisión, Juicios de impugnación, Juicios de casación y Reclamos administrativos en procesos de determinación

2.3.1.3 Asesoría Gerencial

La clave del éxito empresarial consiste en alinear esfuerzos a un objetivo común, esto se puede lograr a través de planificación y administración de la estrategia institucional, servicios, procesos y recursos dentro de una cultura de auto dirección.

El trabajo se desarrolla en un ambiente de diálogo abierto, permanente y creativo, en estrecha colaboración con el cliente, lo cual representa facilidades en la consecución de los objetivos planteados.

2.3.1.3.1 Asesoría gerencial integral: Sugiere un servicio de asesoría global integral, que permite a los clientes y accionistas satisfacer sus demandas y estar respaldados con la normatividad legal existente en cada país.

La nueva tendencia a la globalización brinda oportunidades de ampliar horizontes a inversionistas, accionistas, personal extranjero no residente en el Ecuador y líneas de negocios que ameritan manejar estructuras societarias, fiscales y laborales adecuadas. La experiencia obtenida de la Firma permite implementar de manera oportuna y eficiente las mejores alternativas que facilitan aprovechar dichas oportunidades con soluciones a la medida.

2.3.1.3.2 Planificación remunerativa: los servicios en el área laboral incluyen: manejo operacional de la nómina del cliente, revisión y planificación del impuesto a la renta del personal y gastos de la seguridad social, aspectos fiscales de la remuneración, manejo y cumplimiento de las obligaciones laborales con organismos de control.

2.3.2 El cliente

A través de los años, la firma ha ido creciendo en operaciones, como se puede observar en el gráfico precedente, los niveles de ingresos que se han generado han presentado una tendencia al alza, de esta manera podemos evidenciar que con el paso del tiempo y con apoyo de las diversas gestiones internas, así como del cumplimiento de los planes estratégicos y la representación internacional conseguida, la empresa ha obtenido réditos interesantes y ha contribuido a cimentar su presencia en el mercado y abrirse camino incursionando en los diversos servicios y líneas de negocio que han evolucionado en base a las necesidades del sector año a año (**VER ANEXO No.5**).

GRÁFICO No. 2.4: RESUMEN DE INGRESOS



Fuente: Nexia International 2010 Annual Membership Survey
Elaboración: La Autora

Por otra parte, podemos evidenciar que a la par con el incremento de ingresos, ha crecido el número de clientes, siendo así, podemos observar que comparando los clientes existentes en el 2010, que fueron 199 con el 2006, que ascienden a 42 clientes; han aumentado 157, lo cual nos permite evidenciar un incremento gradual al alza, de igual manera como sucede con los Ingresos que se presentaron en el gráfico anterior.

GRÁFICO No. 2.5: RESUMEN DE CLIENTES



Fuente: Base de Datos DecWin 2005

Elaboración: La Autora

Es necesario sugerir que la firma cuenta con clientes de diversos sectores de la economía, entre ellos podemos nombrar a los principales dentro del ejercicio económico 2010:

- Leterago del Ecuador S. A.
- Roemmers S. A.
- Laboratorios Ecuarowe S. A.
- Laboratorio Químico Farmacéutico Acromax S. A.
- Combustibles del Ecuador S. A.
- Megamicro S.A.
- Constructora Azul S. A.
- Servicios Ecuatorianos Ática S. A.

- Extractora La Joya Cía. Ltda.
- Oliojoya S. A.
- Servicios de Asistencia Técnica de Ingeniería de Ecuador Satie S. A.
- Consultora Tecnazul Cía. Ltda.
- Ideplast S. A.
- Imporcaltex S. A.
- Manufacturas Americanas S. A.
- Asemser S. A.
- Interpharm S. A.
- Roddome S. A.
- Genetia S. A.
- LemeEngenharia Ltda. Sucursal Ecuador
- Grupo GMS S. A.
- Sundoor S. A.
- Megadatos S. A.
- Techint S. A.
- Edpacific S.A.
- Agrirose Cía. Ltda.
- Laboratorios Siegfried S. A.
- Ecuadpremex S. A.
- Emicopsa C. A.
- Equatoroses C. A.

- Dialicón S. A.
- Nefrocontrol S. A.
- Sermens S. C.
- Protrauma S. A.
- Manadiálisis S. A.
- Tecniálisis S.A.
- Mil Colores Cía. Ltda.
- Mystic Flowers S. A.
- Natures Sunshine S.A.

2.3.3 Precio⁶¹ del Servicio

La determinación de los honorarios se basa primordialmente en una filosofía de trabajo orientada a la generación de valor agregado ⁶², en la experiencia, la transaccionalidad de la empresa e información financiera. Este análisis se realiza en base de la Forma Cliente en Perspectiva⁶³ que se envía a los clientes nuevos que solicitan servicios y en base al trabajo realizado con clientes recurrentes.

(VER ANEXO No. 6)

⁶¹ Cantidad de dinero que el comprador intercambia por productos/servicios recibidos del vendedor. Diez de Castro, Enrique y varios - *GESTIÓN DE PRECIOS*. Pág. 37

⁶² En términos económicos, el valor agregado es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. En otras palabras, el valor económico que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en las materias primas utilizadas en la producción. Vásquez, Gilberto – *APROXIMACIÓN A LA ECONOMÍA POLÍTICA*. Pág. 95

⁶³ Forma utilizada para el análisis de la información general, financiera y transaccional del cliente en perspectiva para el establecimiento de honorarios.

Básicamente, la determinación de los honorarios no sugiere un panorama totalmente claro de análisis ni se ajusta a parámetros propios o lineamientos establecidos en políticas internas⁶⁴ de la empresa, lo cual ha representado en algunos casos la inversión de recursos a todo nivel con un costo beneficio que incide mayormente en el costo que en el beneficio, de tal manera que ha sobrepasado las bases planificadas y ha incurrido la utilización de recursos innecesarios

2.3.4 Recursos Empresariales

Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro Administración de pequeñas y medianas empresas, señala que los recursos empresariales son: **materiales** (físicos como construcciones, maquinas, equipos instalados, herramientas, materiales consumibles, materias primas, entre otros) **financieros** (monetarios como el dinero en cajas o en bancos, los créditos, las cuentas por cobrar, entre otros), **talento humano** y **tecnológicos** (todos los elementos que la empresa utiliza para colocar sus productos en el mercado, así como para planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades) y que para administrarlos es necesaria una área específica de la empresa.

Por otra parte, es pertinente aclarar, que se debe distinguir , entre los recursos empresariales asociados a la creación o a la dirección de una empresa, que serian obra de un individuo y los recursos de dirección, ligados a un grupo de hombres que ejercen en común las responsabilidades de los dirigentes de una empresa.

⁶⁴ Se define como aquel lineamiento establecido por la organización de redacción definida y precisa que sea comprensible por todos los miembros de la organización y deben ser conformadas basándose en factores externos como leyes o reglamentos. Rodríguez, Joaquín - ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Pág. 183

Dentro de los recursos empresariales con que cuenta la empresa tenemos:

2.3.4.1 Instalaciones



Instalaciones Astrileg Cía. Ltda.

Durante el año 2009, la empresa adquirió una edificación ubicada en la Calle Gregorio Bobadilla N336-125 y Naciones Unidas, la cual constaba de dos plantas que fueron adecuadas para el desarrollo normal de las actividades.

En la planta baja se encuentran salas de capacitación que son usadas en seminarios o para la capacitación del personal.

En el primer piso, se encuentra ubicada la Gerencia de Auditoría, el Staff, el área de recepción, sala de espera y la cafetería.



Instalaciones Astrileg Cía. Ltda.



Instalaciones Astrileg Cía. Ltda.

En el segundo piso se encuentran la Gerencia General y las gerencias de las líneas de negocio, el área administrativa, así como la sala de reuniones, y la sala de estar. Cada uno de los pisos cuenta con los servicios higiénicos pertinentes, así como con el

espacio adecuado para el desarrollo de las actividades diarias del personal.

2.3.4.2 Recursos tecnológicos

En cuanto a los recursos tecnológicos con los que cuenta el personal es necesario señalar que cada persona cuenta con su computadora personal y su respectiva maleta, debido a que el trabajo de campo se realiza fuera de la oficina, únicamente el área administrativa cuenta con computadoras de escritorio. Dicho recurso cuenta con todos los programas necesarios para el desarrollo de las actividades, adicionalmente el personal de Auditoría cuenta con el programa Working Papers y anexos (Sistema de Auditoría), con el cual se realizan los trabajos sugeridos, por otra parte el personal de consultoría cuenta con sistemas de apoyo como por ejemplo, ResearchInsight de Standard and Poor´s con base de datos Compustat North American (Empresas de Los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá) y Compustat Global (a nivel mundial), para los trabajos de Precios de Transferencia o leyes conexas tanto en medios digitales como impresos.

Periódicamente o de acuerdo a la necesidad se asignan suministros de oficina entre los cuales cuentan: calculadoras, grapadoras, lápices, esferos, reglas, cuadernos, entre otros.

Cada profesional cuenta con su extensión disponible para atender los requerimientos de los clientes internos y externos.

2.4 ANÁLISIS FINANCIERO

De acuerdo a lo que señalan Rodrigo y Orlando Estupiñán en su libro *Análisis Financiero y de Gestión*, el análisis financiero agrupa un conjunto de técnicas orientadas al estudio de la situación financiera y operativa de la empresa en virtud de conocer el nivel de activos, el capital de trabajo y compararlos con el nivel de operaciones para establecer si son adecuados o no, la capacidad de pago, la rentabilidad, entre otros. De esta manera se puede conocer si la empresa tiene un curso normal de operaciones o no, y tomar los correctivos necesarios para evitar una mala situación financiera.

En el desarrollo de nuestro estudio, es de vital importancia el conocimiento financiero de la empresa, por tal motivo a continuación se realiza un análisis respecto de los Resultados de las Operaciones, Estructura de Financiamiento y Razones Financieras.

2.4.1 Análisis de Resultados

De acuerdo a lo que señalan Rodrigo y Orlando Estupiñán en su libro *Análisis Financiero y de Gestión*, el análisis de resultados representa el conjunto de principios que, ordenados de manera sistemática, ayudan a interpretar y criticar un balance contable.

Desde un punto de vista más amplio, la interpretación de un balance conlleva la justificación de la situación económica que refleja aquel estado de cuentas de acuerdo con orientaciones técnicas, jurídicas e incluso actuariales, a través de las que se hace más operativa la gestión empresarial.

Dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros denominados Análisis horizontal y vertical, que consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

2.4.1.1 Análisis Horizontal

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo dado fue aceptable.

Al realizar el análisis horizontal del Estado de Situación Financiera se obtuvieron las siguientes variaciones:

- **ACTIVOS:** Muestran una evolución con tendencia al alza con respecto al año 2009 se ha obtenido un porcentaje de incremento del 81.35%; sin embargo, dentro de las partidas que componen este grupo, el efectivo y sus equivalentes muestran disminución en 37.73%, lo cual nos permite evidenciar que ha existido una lenta recuperación de la cartera de clientes, ya que los rubros más representativos de este grupo son Activos Financieros con un incremento del

242.20%. Es necesario acotar que la cuenta de Activos Financieros se compone de: Documentos y cuentas por cobrar clientes relacionados y no, otras cuentas por cobrar relacionadas, otras cuentas por cobrar y provisión de cuentas incobrables. Seguido a este incremento tenemos a la cuenta Propiedad, planta y equipo la cual ha contribuido con el incremento en un 56.57% y la cuenta de Activos por impuestos diferidos con una participación del 30.11%, por su parte, el Efectivo y sus equivalentes ha mostrado una disminución considerable del 37.73%.

- **PASIVOS:** El Estado de Situación Financiera muestra que en el año 2010 incrementaron las obligaciones con respecto del año 2009, esto se puede evidenciar claramente cuando notamos que nuestro Pasivo Corriente incrementó en 63.98%, donde tenemos una participación con diferencia de 2.36 puntos porcentuales, de la Cuenta por pagar comercial y otras 64.90%, con respecto de Otros pasivos corrientes 62.54%.
- **PATRIMONIO:** en cuanto a este grupo, es necesario sugerir que la adopción de NIIF's por parte de la empresa, requiere la inserción de partidas nuevas que afectan el patrimonio, de ahí que, se evidencia la aparición al 2010 de la cuenta Resultados Acumulados por efectos NIIF's.

El análisis del Estado de Resultados Integrados determinó que:

- **UTILIDAD BRUTA EN VENTAS:** esta cuenta presenta al año 2010 un incremento del 21.36% con respecto del año 2009 lo cual se debe en su totalidad a los Ingresos Ordinarios.
- **GASTOS OPERACIONALES:** Conformados por los Gastos de Administración y Financieros, presentaron un incremento del 10.18% en el año 2010 a su comparación con el año 2009. Individualmente los Gastos de Administración presentaron un incremento del 10.13%, mientras que los gastos financieros crecieron en un 25%.
- **UTILIDAD OPERACIONAL:** Evidencia un incremento del 94.43% al 2010.
- **UTILIDAD EN OPERACIONES CONTINUADAS:** Presenta un incremento del 111.67% que viene de la Participación a trabajadores (124.28%) y del Impuesto a la Renta (46.64%) los dos con incremento, descontados de la Utilidad Operacional.
- **RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO:** En virtud de no contar con Otros Resultados Integrales, la empresa muestra un Resultado Integral del Año, de condiciones similares a la Utilidad en Operaciones Continuas.

2.4.1.2 Análisis Vertical

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y

operativas. Su objetivo es determinar que porcentaje representa cada cuenta en el total, para conocer su participación dentro del balance.

Las variaciones que se han presentado mediante el análisis vertical realizado al Estado de Situación Financiera son las siguientes:

▪ **ACTIVO**

- **2010:** La participación del 76.98% del Activo Corriente fue la más representativa dentro del grupo, se destacó la aportación de los Activos Financieros con un 58.60%. Por otra parte, el Activo no Corriente con una participación del 23.02%, destacó a la Propiedad, Planta y Equipo con un porcentaje del 21.49% con respecto del total de activos.
- **2009:** Durante el período sugerido podemos evidenciar una participación significativa de los Activos Corrientes con un 75.11% de aportación al Total de Activos, se establece que dentro de este grupo intervienen las cuentas de Efectivo y sus equivalentes con un 35.37% y las cuentas de Activos Financieros con una participación del 31.06%. Por su parte, los activos no corrientes presentan un 24.89% de participación, atribuido a la Propiedad, Planta y Equipo.

▪ **PASIVO Y PATRIMONIO**

- **2010:** Dentro de este grupo se ha podido evidenciar una participación con 18.06 puntos porcentuales de diferencia de los Pasivos (59.03%) con respecto del Patrimonio (40.97%). Dentro de las obligaciones con

terceros, el rubro más representativo son las Cuentas por pagar Comerciales y Otras cuentas con un 53.25% de participación. Por su parte, en el Patrimonio la cuenta de mayor representación son los Resultados del ejercicio con un 39.82%.

- **2009:** Al igual que en 2010, en este período encontramos una diferencia de 13.76 puntos porcentuales entre el Total Pasivos (56.88%) y el Total del Patrimonio (43.12%). A su vez, dentro del Pasivo la cuenta de mayor representatividad son Cuentas por pagar Comerciales y Otras cuentas con un 60.78% de participación. Por su parte, en el Patrimonio la cuenta de mayor representación son los Resultados del ejercicio con un 61.14%.

Las variaciones que se han presentado mediante el análisis vertical realizado al Estado de Resultados Integrales son las siguientes:

- **UTILIDAD BRUTA EN VENTAS**

Al igual que en el 2009, durante el período 2010, el total de Utilidad Bruta en Ventas lo representan los Ingresos Ordinarios.

- **GASTOS OPERACIONALES**

Al respecto de sus componentes, tenemos que los gastos de Administración al 2010 representan el 99.66% del total de gastos operacionales, de igual manera, en el año 2009 representan el 99.70%.

- **UTILIDAD OPERACIONAL**

Con respecto de su participación dentro de los Ingresos ordinarios, tenemos que en el año 2010 su participación fue de 21.27%, mientras que el año 2009 fue de 13.28%.

▪ **RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO**

Con respecto de los ingresos ordinarios, el Resultado Integral del Año, al 2010 muestra una participación del 13.43%, por parte al 2009 la participación fue de 7.7%.

2.4.2 Análisis de Razones Financieras

Es aquel que nos permite evaluar la situación y desempeño financieros de una empresa. Relacionan datos financieros entre sí, su análisis e interpretación debe permitir tener un mejor conocimiento de la situación y desempeño financieros de la empresa⁶⁵.

⁶⁵ Johnson Gerry, Varios. *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. Editorial Pearson. Quinta Edición. Castilla – España. 1998.

TABLA No. 2.4: RAZONES FINANCIERAS

RAZONES FINANCIERAS	2009	2010
RAZONES DE LIQUIDEZ		
Razón Corriente	1,32	1,50
Razón Ácida	1,32	1,50
RAZONES DE ACTIVIDAD		
Rotación de Cuentas por Cobrar	4,43	1,60
Plazo Promedio de Cobro	81,29 días	224,37 días
Rotación de Cuentas por Pagar	5,65	3,77
Plazo Promedio de Pago	64 días	95 días
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO		
Razones de endeudamiento total	0,57	0,59
RAZONES DE RENTABILIDAD		
Rentabilidad sobre Ventas	7,70	13,43
Rentabilidad sobre activos	0,14	0,16
Rentabilidad sobre el Patrimonio	0,32	0,40
Sistema Dupont	0,14	0,16

Elaboración: La Autora

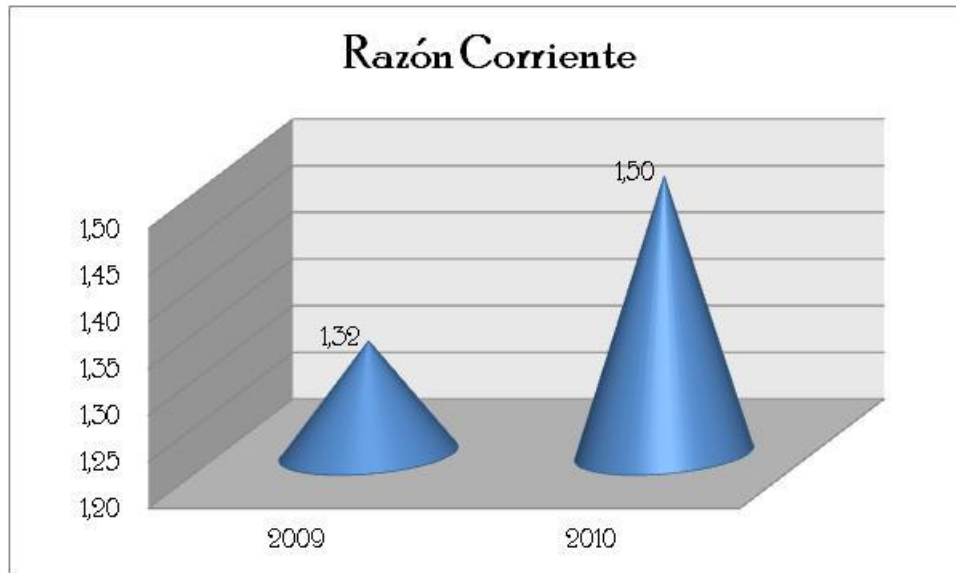
2.4.2.1 Razones de Liquidez⁶⁶

Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia, deseamos comparar las obligaciones de corto plazo los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones.

⁶⁶ Johnson Gerry, Varios. *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. Editorial Pearson. Quinta Edición. Castilla – España. 1998.

2.4.2.1.2 Razón Corriente

GRÁFICO No. 2.7: RAZÓN CORRIENTE

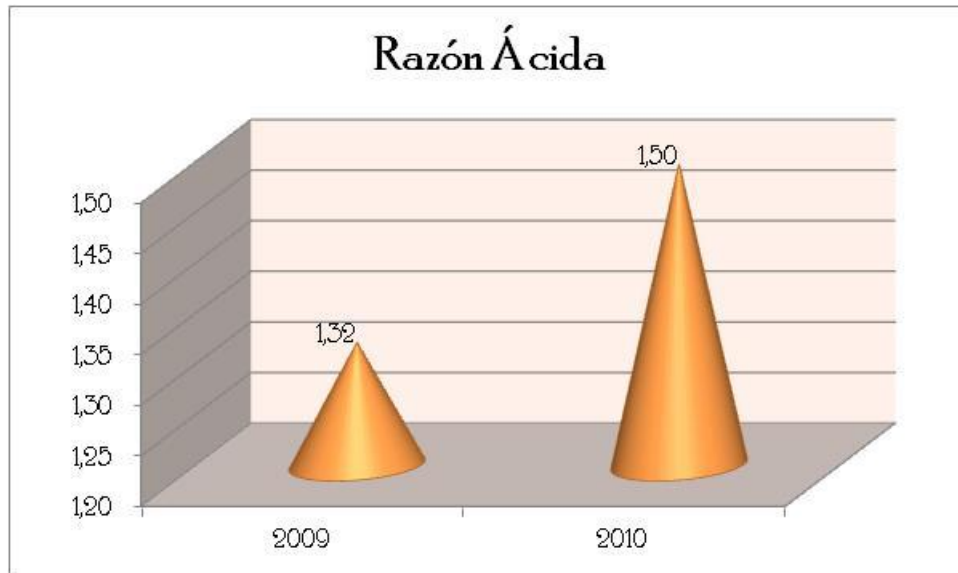


Elaboración: La Autora

Interpretación: La capacidad de pago que tuvo la empresa ante sus obligaciones corrientes para el 2010 y 2009 fue de 1.50 y 1.32 veces respectivamente, es decir, que para el año 2010 contó 1.50 dólares para cubrir sus deudas, por otra parte en el año 2009 contó 1.32 dólares para cubrir sus deudas, a pesar que estos rubros se encuentran en un rango aceptable se puede observar que existió un incremento en la capacidad de pago en el año 2010 con respecto al año 2009, a pesar de que en el año 2010 aumentaron las obligaciones para el pago a proveedores como se puede constatar en el Estado de Situación Financiera.

2.4.2.1.3 Razón Ácida

GRÁFICO No. 2.8: RAZÓN ÁCIDA



Elaboración: La Autora

Interpretación: La empresa cuenta con una liquidez inmediata estable ya que por cada dólar que adeuda dispone de 1.50 y 1.32 dólares en los años 2010 y 2009 respectivamente, lo que quiere decir que dispuso 0.50 y 0.32 de fondos líquidos, por lo tanto su solvencia inmediata es favorable ya que está dentro del rango aceptable.

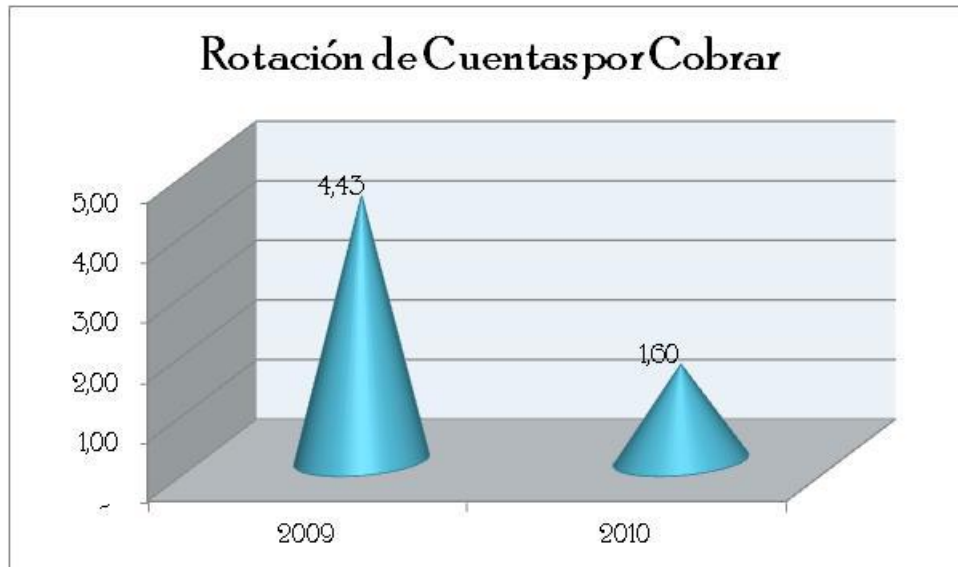
2.4.2.2 Razones de Actividad

Son aquellas que evalúan la habilidad con la cual la empresa utiliza los recursos de que dispone⁶⁷.

⁶⁷ Gitman, Laurence - EL FUTURO DE LOS NEGOCIOS. Pág. 609

2.4.2.2.1 Rotación de Cuentas por Cobrar

GRÁFICO No. 2.9: ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

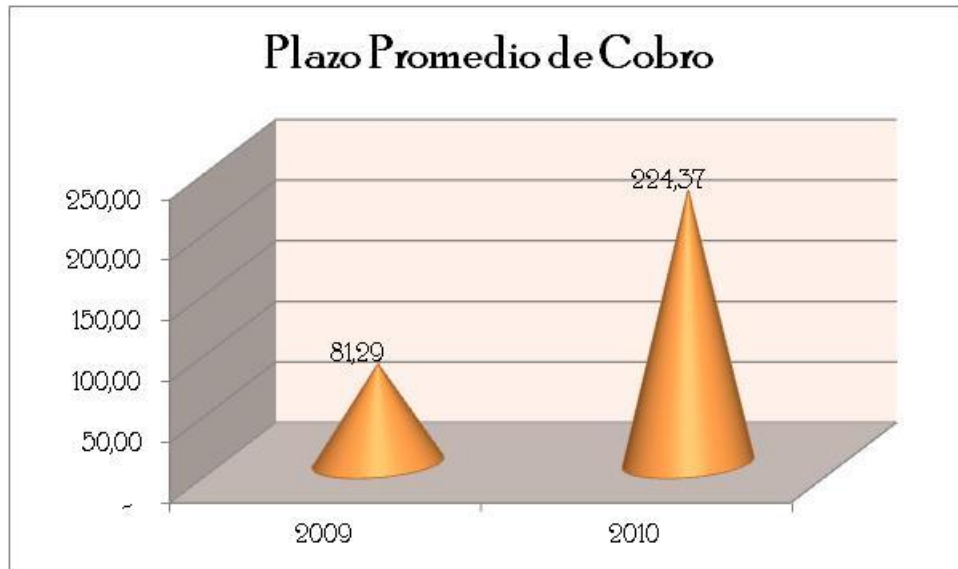


Elaboración: La Autora

Interpretación: El tiempo que efectivamente se toman los clientes para cancelar los plazos que se les concede es de 1.6 veces en el año 2010 y 4.43 veces en el año 2009.

2.4.2.2.2 Plazo Promedio de Cobro

GRÁFICO No. 2.10: PLAZO PROMEDIO DE COBRO



Elaboración: La Autora

Interpretación: La Cartera de clientes de la empresa se distribuye un 80% a 30 días plazo mientras que un 20% se concede 60 días. En el año 2010 se determinaron 224 días de plazo promedio de cobro, mientras que en el año 2009 se determinaron 81 días, la empresa ha presentado una lenta recuperación de su cartera de clientes a 30 días, puesto que los clientes tardan más del plazo establecido para el pago de su deuda, por lo tanto la empresa debe poner medidas estrictas para hacer efectiva su cartera de clientes a 30 días.

2.4.2.2.3 Rotación de Cuentas por Pagar

GRÁFICO No. 2.11: ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR



Elaboración: La Autora

Interpretación: El tiempo que efectivamente se toma la firma para cancelar sus deudas con sus proveedores fue de 3.77 veces en el año 2010 y de 5.65 veces en el año 2009.

2.4.2.2.4 Plazo Promedio de Pago

GRÁFICO No. 2.12: PLAZO PROMEDIO DE PAGO



Elaboración: La Autora

Interpretación: En el año 2010 se determinaron 95 días de plazo promedio de pago, mientras que en el año 2009 fueron 64 días, lo cual en comparación con la recuperación de cartera nos da una diferencia de 129 y 18 días por año respectivamente, por lo tanto la empresa debe propender a ajustarse a sus políticas para de esta manera efectivizar su cartera de proveedores, de manera que guarde concordancia con la cartera de clientes.

2.4.2.3 Razones de Endeudamiento⁶⁸

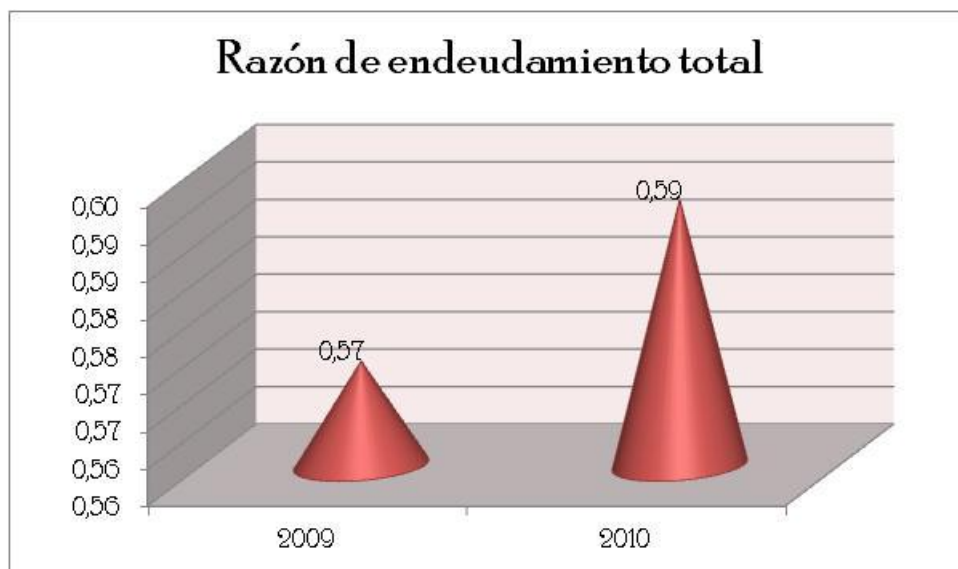
Al extender nuestro análisis a la liquidez de largo plazo de la compañía (es decir, su capacidad para satisfacer sus obligaciones de largo plazo), podemos utilizar varias

⁶⁸ Johnson Gerry, Varios. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA., Editorial Pearson. Quinta Edición. Castilla – España. 1998.

razones de endeudamiento. Esta medida nos indica la importancia relativa de la deuda de largo plazo en la estructura de capital. Las razones que a continuación se realizan, se han calculado con base en las cifras del valor en libros; algunas veces resulta provechoso calcular estas razones utilizando los valores del mercado. En resumen indican las proporciones relativas de los aportes de capital por parte de acreedores y propietarios

2.4.2.3.1 Razón de Endeudamiento Total

GRÁFICO No. 2.13: RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO TOTAL



Elaboración: La Autora

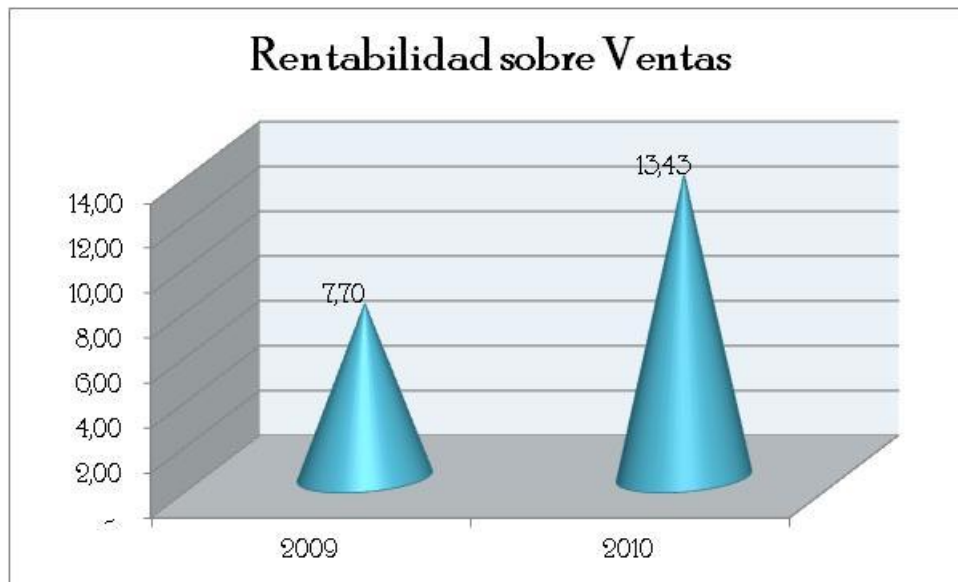
Interpretación: Al 2010, la empresa cuenta con una capacidad de pago de sus obligaciones del 59%, es decir por cada \$100 que tiene en sus activos, \$59 dólares se pagan a terceros, al comparar estos resultados con el año anterior, podemos ver que su endeudamiento fue el 57%.

2.4.2.4 Razones de Rentabilidad⁶⁹

Estas razones indican la eficiencia de operación de la compañía.

2.4.2.4.1 Rentabilidad sobre Ventas

GRÁFICO No. 2.14: RENTABILIDAD SOBRE VENTAS



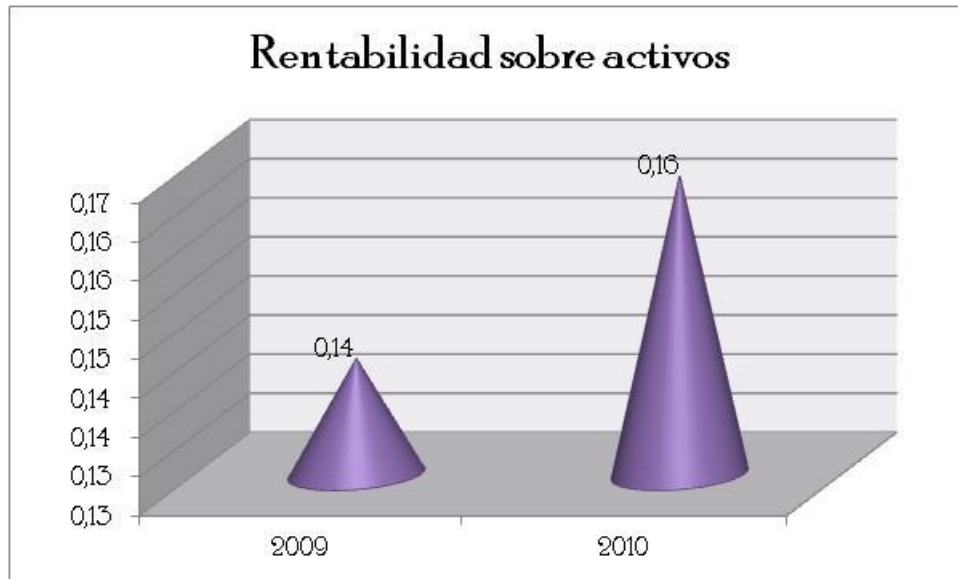
Elaboración: La Autora

Interpretación: La rentabilidad sobre las ventas es favorable ya que tenemos un incremento del 5.73% en el 2010 con referencia al 2009, lo que representa un aumento del 111.67% de la utilidad neta el mismo que se pudo evidenciar en el análisis horizontal realizado en base a los estados de resultados de los años 2010-2009.

⁶⁹ Johnson Gerry, Varios. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, Editorial Pearson. Quinta Edición. Castilla – España. 1998.

2.4.2.4.2 Rentabilidad sobre Activos

GRÁFICO No. 2.15: RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS

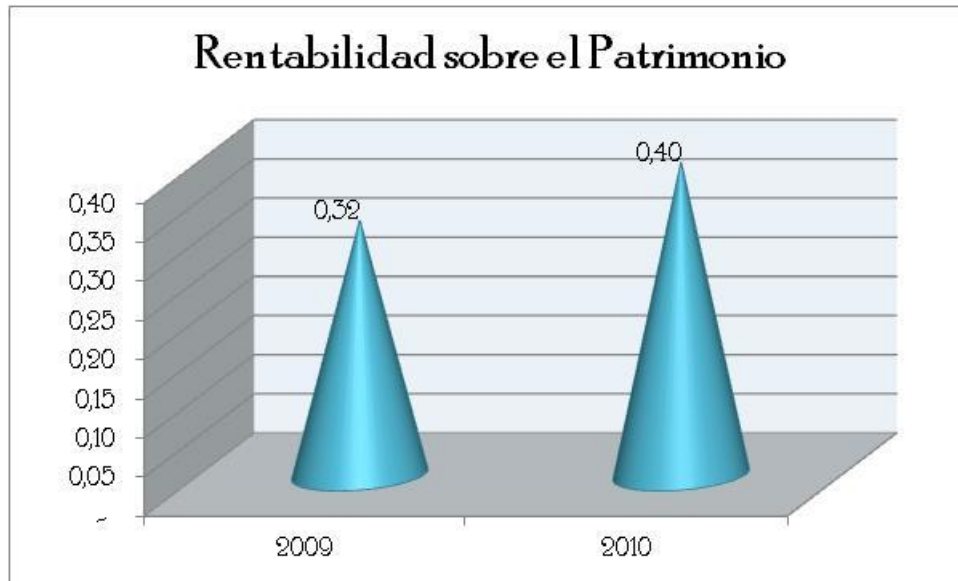


Elaboración: La Autora

Interpretación: Con relación al monto de los activos, la empresa ha logrado, una utilidad del 16% y 14% en los años 2010-2009 respectivamente, es decir, por cada 100 dólares invertidos en el activo, obtiene ese porcentaje de utilidad neta.

2.4.2.4.3 Rentabilidad sobre el Patrimonio

GRÁFICO No. 2.16: RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO

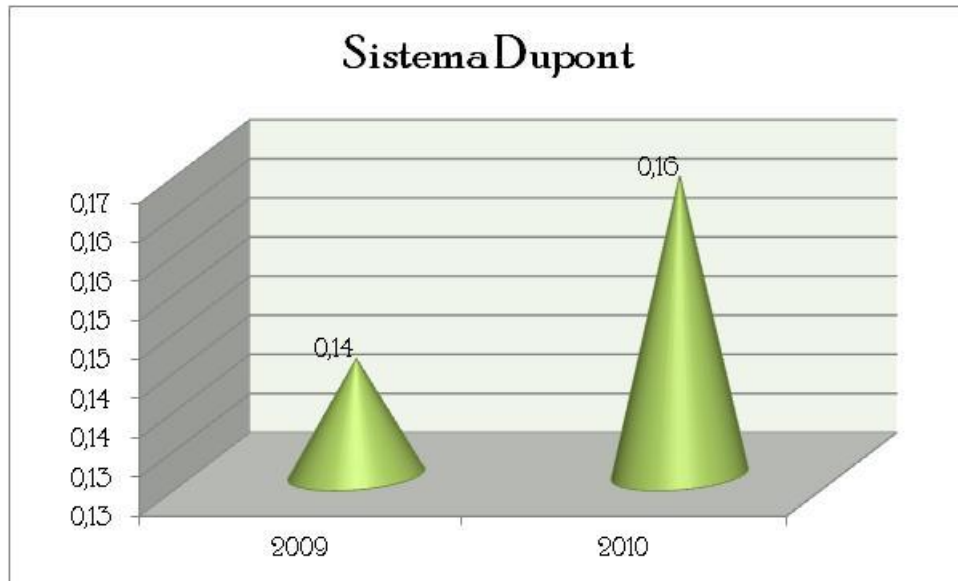


Elaboración: La Autora

Interpretación: La rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa ha sido del 40% y 32% en los años 2010-2009 respectivamente, lo cual nos permite visualizar que los accionistas han obtenido un incremento del 8% de rentabilidad sobre su capital invertido a diferencia del año 2009, la variación se ha dado por el incremento significativo de las ventas como lo podemos ver en el estado de resultados integrales.

2.4.2.4.4 Sistema Dupont

GRÁFICO No. 2.17: SISTEMA DUPONT



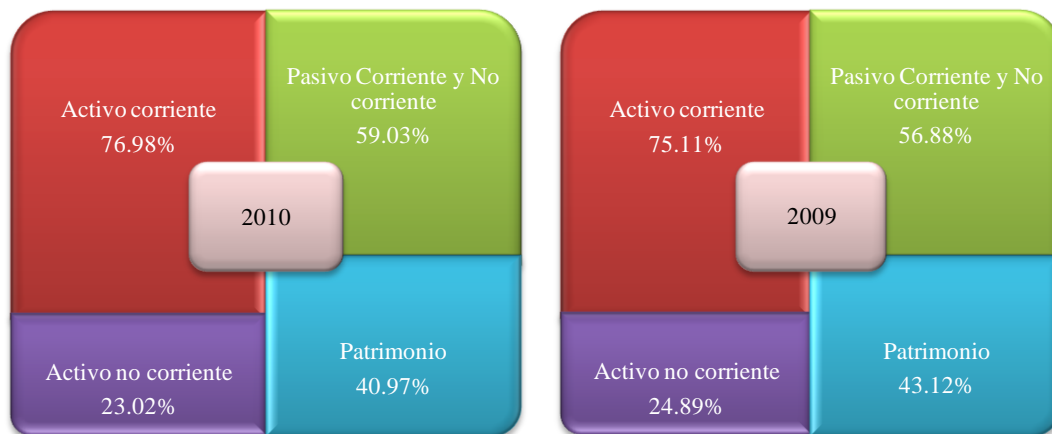
Elaboración: La Autora

Interpretación: La eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas y del margen neto de utilidad que tales ventas generan ha incrementado \$0.02 ya que se muestran \$0.16 y un \$0.14 para los años 2010-2009 respectivamente, la variación se ha dado puesto que en el año 2010 las ventas a crédito con documentos incrementaron, como podemos ver en el Balance de Situación Financiera.

2.4.3 Análisis de la Estructura de Financiamiento

Su preocupación principal está dada por el análisis de la estructura de financiamiento de la empresa, para identificar qué tipo de estrategia de financiamiento aplica la empresa entre una estrategia dinámica o una conservadora⁷⁰.

GRÁFICO No. 2.18: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO



Elaboración: La Autora

ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

Basada en la estructura del Estado de Situación Financiera la empresa presenta una *Estrategia de Financiamiento Dinámica* reflejada en que las necesidades estacionales son financiadas con fondos a corto plazo y sus necesidades permanentes son financiadas con fondos a largo plazo. A través de esta estrategia, la empresa busca ser más rentable puesto que el financiamiento con el patrimonio es más económico que el financiamiento con instituciones financieras. Sin embargo, es necesario acotar que una mayor rentabilidad, sugiere mayor riesgo.

⁷⁰ Apuntes de clase. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA II. Econ. Marcelo Cruz

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO

1. La empresa tiene una liquidez estable, respaldada por el índice de prueba ácida con un 1.5% en el 2010 que indica que dispuso 0.50 de fondos líquidos para cubrir sus deudas a corto plazo. Por ejemplo, la empresa cuenta con 107,118.10 dólares en el año 2010 como capital neto de trabajo, es decir, puede operar sin necesidad de endeudarse porque los activos superan al 40% comparado con los pasivos, aunque se debe considerar que no todos los activos corrientes son disponibles rápidamente, por ejemplo las cuentas por cobrar. Por otra parte su liquidez corriente le permitiría, en el caso de pagar sus deudas inmediatamente contar con un líquido de \$0.50 por cada dólar pagado.
2. El índice de endeudamiento demuestra que la empresa mantiene deudas demasiado altas, pues representan el 57% del total de los activos, se encuentra en un rango de solvencia aceptable, no obstante, acorde con las políticas de la empresa para cancelar sus obligaciones que es de 30 días, se evidencia una notable diferencia si la comparamos con las políticas de cobro establecen que deberían ser los mismos 30 días, sin embargo, los plazos promedio tanto de pago (95 y 64 días) como de cobro (224 y 81 días) sugieren una diferencia de 129 y 17 días durante los períodos 2010 y 2009 respectivamente, por lo tanto se debería regular este desfase adaptando las políticas o reestructurando procedimiento para el área de cobranzas.

3. La rentabilidad de la empresa es favorable, pues muestra un incremento del 5.73% en el 2010 con referencia al 2009 sobre las ventas, y el rendimiento sobre activos que presenta una utilidad del 16% y 14% en los años 2010-2009 respectivamente.

RECOMENDACIONES

Para finalizar, podemos establecer que la rentabilidad en la empresa es estable, sin embargo, la administración debe replantear sus acciones para que a futuro se puedan optimizar procesos y de esta manera aprovechar correctamente los recursos, para que así no se muestre desestabilización en cuanto a rentabilidad nos referimos.

Se debe cuidar los niveles de apalancamiento en general pues pueden convertirse en indicadores de riesgo que a futuro podrían impedir que la compañía satisfaga los pagos de intereses y lo más importante obtener financiamiento (de requerirlo), debido a que la deuda excesiva significa que existe menor flexibilidad financiera.

La empresa puede tomar diversas acciones para evitar las dificultades de solvencia y estas acciones son:

- Prolongar la fecha de vencimiento de las deudas, tanto como la de los cobros, de ser posible.
- Deshacerse de activos y segmentos improductivos.
- Adaptarse a cambios tecnológicos.

A demás se podrían considerar las estrategias siguientes:

La empresa debe pasar de una estrategia de servicios ofrecidos, a otra de necesidades de los clientes. El motivo principal sería compensar el efecto de la nueva situación creada por la desregulación y satisfacer los compromisos establecidos en la misión de la compañía, a través de:

- Enfocar sólidamente las actitudes, capacitación y ampliación de las capacidades de los empleados para satisfacer la postura de las necesidades de los clientes.
- Analizar más profundamente la rentabilidad por grupo de clientes, para así poder brindarles mayor comodidad y cumplir de mejor manera con sus requerimientos.
- Reforzar la imagen de la compañía como una organización impulsada por las necesidades de los clientes.

Luego de plantear estas estrategias, es sumamente importante aplicar de la mano de aquellos programas integrados, es decir, los pasos de acción de la planificación antes nombrada para de esta manera garantizar que los planes propuestos lleguen a un satisfactorio fin y resulten de manera exitosa. La implantación de estos programas gira en torno a lograr traducir los objetivos a acciones y resultados específicos, considerando los siguientes pasos:

1. Identificar resultados necesarios
2. Seleccionar resultados críticos para alcanzar objetivos a largo plazo.
3. Consensuar los programas integrados (viabilidad por ejemplo)
4. Documentar los programas (cronogramas)

5. Que los niveles de administración Revisen lo propuesto.
6. Completar la documentación final de los programas integrados (plan y programas)
7. Implantar y evaluar, el cumplimiento progresivo de los programas integrados.

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

En conclusión, el sistema administrativo de la empresa es concordante con las líneas de negocio que se mantienen, ya que, al existir una estructura organizacional y funcional bien definidas y acorde el direccionamiento estratégico que la firma mantiene, los sistemas de planificación e información evidencian en su conjunto idoneidad tanto de procesos como del recurso humano, que en nuestro caso, es el generador de los servicios, con lo cual, se evidencia que la firma mantiene un negocio en marcha con visión de abrir su espacio en el mercado y que de la mano de su calidad en el servicio cimiente bases de profesionalismo y competencia.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS EXTERNO

3.1. Sector servicios desde el punto de vista de la economía

3.1.1. PIB

3.1.1.1. Desempleo

3.1.1.2. Inflación y Tipo de Cambio

3.1.1.3. Sector Externo

3.1.1.4. Política Fiscal

3.1.2. Comportamiento y Evolución de la Industria en el Ámbito Mundial–Regional

3.1.3. Comportamiento y evolución de la industria en el ámbito local

3.2. Evolución de los servicios que ofrece la firma

3.1 SECTOR SERVICIOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ECONOMÍA

Como se ha sugerido anteriormente, la economía ecuatoriana se alineó a la globalización⁷¹, partiendo de esta premisa, es necesario que analicemos algunos de nuestros indicadores económicos más importantes:

3.1.1 Producto Interno Bruto⁷²

La CEPAL ha proyectado para el 2011, un crecimiento moderado cercano al 3.5% condicionado a un precio del petróleo sostenido con un déficit del presupuesto que puede llegar a US \$ 6.000 millones, adicionalmente, se espera una contracción⁷³ en la producción petrolera nacional por falta de inversión estatal y privada, en la medida en que muchos de los contratos petroleros vigentes están sujetos a revisión, descartándose la posibilidad que se firmen nuevos; así como, debido al pesimismo de los agentes económicos⁷⁴ provocado por la inestabilidad política. En este punto también hay que añadir la incertidumbre del precio del petróleo que fluctúa⁷⁵ en el mercado constantemente.

71 Definida por Altvater, Elmar – *GLOBALIZACIÓN : LA EUFORIA LLEGÓ A SU FIN*. Pág. 11, como el proceso de vinculación y dependencia de los mercados financieros de los diferentes países entre sí.

72 Definida por Muñoz, Mercedes – *MACROECONOMÍA VERSIÓN PARA LATINOAMÉRICA*. Pág. 119, como el resultado de la actividad interior de todos los agentes económicos que se encuentran en el territorio nacional que mide el gasto total de bienes y servicios finales en un período determinado.

73 Definida por Vargas S., Gustavo – *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA ECONÓMICA UN ENFOQUE LATINOAMERICANO*. Pág. 151, como una referencia al crecimiento económico negativo medido como reducción del PIB y que si persiste durante un período de tiempo suficientemente prolongado, se denomina recesión.

74 Definida por Fuentes, Ramón y varios – *INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA*. Pág. 151, como expresión genérica utilizada para hacer referencia a los sujetos activos más elementales o primarios del proceso económico: consumidores o economías domésticas, unidades económicas de producción o empresas y Estado

75 Definida por Sepúlveda y varios – *DESARROLLO SOSTENIBLE*. Pág. 27, como Oscilaciones al alza y a la baja que sufren las cotizaciones de los valores objeto de negociación en los mercados financieros.

A continuación se presenta el resumen del comportamiento de cada sector productivo de la economía ecuatoriana durante el 2010, de acuerdo a la CEPAL⁷⁶:

- ✓ El sector de Otros Servicios presentó el mayor crecimiento con el 6.80% y contribuyó con el 20.37% a la expansión económica.
- ✓ El sector de Intermediación financiera reportó la tasa de crecimiento del 5.80%. Sin embargo, ponderado por su contribución al PIB, este sector solo aportó con el 2.81% al crecimiento de la economía.
- ✓ Transporte y almacenamiento crecieron al 4.80%. Este sector aportó en 9.25% al crecimiento de la economía.
- ✓ La Administración creció en 4.80% y su contribución a la expansión económica fue del 6.34%.
- ✓ El sector de Agricultura, ganadería, caza y silvicultura presentó una tasa de crecimiento del 2.67% y su contribución a la expansión económica fue del 10.49%.
- ✓ El área de las Industrias manufactureras creció en 3.62% y su contribución a la expansión económica fue del 16.79%.
- ✓ El Comercio al por mayor y menor creció en 4.11% y este sector aportó en 17.96% al crecimiento de la economía.
- ✓ El sector de la construcción presentó la tasa de crecimiento del 4.48%. Sin embargo, ponderado por su contribución al PIB, este sector aportó con el 11.51% al crecimiento de la economía.

⁷⁶ Comisión Económica para América Latina. *BALANCE PRELIMINAR DE LAS ECONOMÍAS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.* 2010

- ✓ Otros elementos del PIB tuvieron un crecimiento del 5.11% y su aporte al crecimiento de la economía fue del 11.29%.
- ✓ El sector de Servicios de intermediación financiera tuvo un decrecimiento del -4.70% con una ponderación de -3.71% en el decrecimiento de PIB.
- ✓ Los sectores de Explotación de minas y canteras y Fabricación de productos de refinación de petróleo decrecieron en -0.59% y su aporte al crecimiento de la economía fue del 14.49%. Este decrecimiento es atribuible a la marcada baja de la extracción petrolera durante el año.

3.1.1.1 Desempleo⁷⁷: Los indicadores laborales mostraron una mejoría en 2010 consistente con la recuperación económica. El desempleo se redujo del 9.1% en el primer trimestre al 7.4% en el tercero. El subempleo⁷⁸, aunque también ha bajado, todavía se mantiene cercano al 50% de la población económicamente activa. Ante el aumento del salario nominal⁷⁹ y la baja tasa de inflación⁸⁰, los salarios reales⁸¹ se incrementaron un 6.3% con respecto al 2009. A diciembre de 2010, la tasa de desocupación⁸² llegó al 6.11% y la tasa de subocupación⁸³ llegó a 47.13%.

⁷⁷ Definida por Planas, Manuel – *GESTIÓN PRÁCTICA DE LA SEGURIDAD SOCIAL 2007*. Pág. 997, como la situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso

⁷⁸ Definida por Braun, Rafael – *NUEVAS APROXIMACIONES EL CONCEPTO DE DESARROLLO*. Pág. 91, como la situación económica caracterizada porque una gran parte de la población activa se encuentra sin trabajo o infrutilizada, debido principalmente a la falta de capacidad empresarial o a que no existe el capital necesario para reanimar la economía.

⁷⁹ Retribución del patrón al trabajador en moneda de curso legal del monto establecido por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, o por el contrato colectivo de trabajo, contrato ley o por el contrato individual de trabajo que se haya fijado. Representa el valor de la retribución percibida por un trabajador en términos monetarios.

⁸⁰ Se entiende como la t porcentual a la que crece el nivel de precios en una economía durante un período específico.

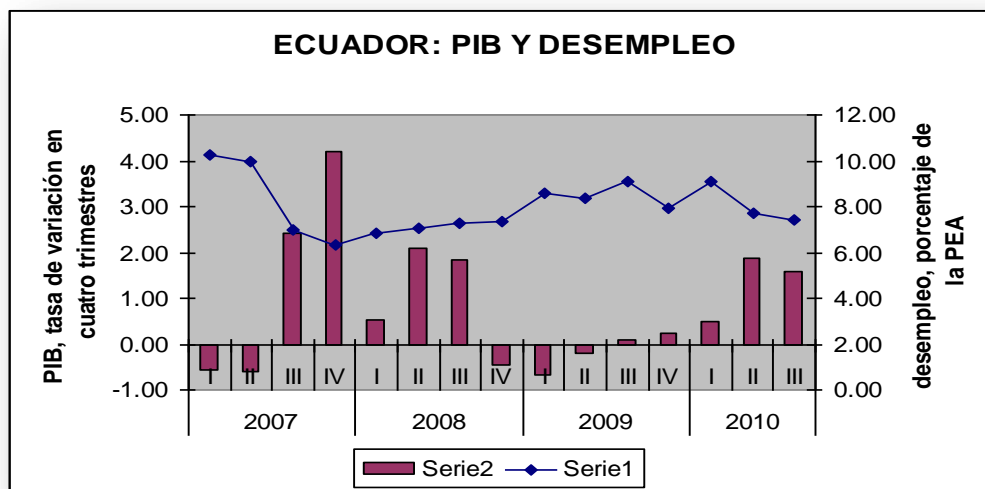
⁸¹ Según señala el diccionario digital de economía y política de de Borísov, Zhamin y Makárova, es el salario expresado en medios de vida y servicios de que dispone el trabajador; indica la cantidad de artículos de consumo y de servicios que puede comprar un trabajador con su salario nominal (en dinero)

⁸² Se calcula como el número de desempleados dividido por la población activa, y se expresa en forma de porcentaje. Es decir, no es una proporción entre el total de la gente desempleada y el total de la población, sino el de aquella que se denomina "económicamente activa" – Fernández, Oscar – *LA SITUACIÓN LEGAL DEL DESEMPLEO*. Pág. 25

Los datos que a continuación se presentan muestran los resultados obtenidos dentro de la investigación del mercado laboral del mes de diciembre del 2010 medidos por la evolución del desempleo, subempleo y ocupados, entre otros⁸⁴.

(VER ANEXO No.7)

GRÁFICO No. 3.1: EL PIB Y DESEMPLEO EN ECUADOR



Fuente: BCE 2011
Elaboración: BCE 2011

Estos resultados sugieren que la población económicamente activa⁸⁵ –PEA- participa del 61.99% del total de la Población en Edad de Trabajar⁸⁶ (PET) y el 38.01% restante está conformado por la Población Económicamente Inactiva⁸⁷ (PEI). La tasa

⁸³ Es un indicador del nivel de utilización de la fuerza de trabajo. Se calcula como el cociente entre el número de personas ocupadas que trabajan menos de una jornada completa (la definición varía por país) y que quisieran trabajar más, pero no consiguen y la población ocupada (PO)

⁸⁴ Informe del Banco Central del Ecuador. COYUNTURA DEL MERCADO LABORAL: Cuenca, Guayaquil, Quito, Machala y Ambato N. 1.907 Pág. 92

⁸⁵ La PEA está conformada por las personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados). FUENTE: INEC.

⁸⁶ Población de 6 años y más que está en edad de trabajar. – Observatorio Laboral del Ecuador (<http://www.uasb.edu.ec/indicador/notas%20metodologicas/CALCULO%20DE%20INDICADORES.pdf>)

⁸⁷ Incluye a aquellas personas de diez años y más, no ocupadas durante la semana de referencia, que no buscaron trabajo durante las últimas 4 semanas, ni estuvieron disponibles para trabajar – INDICADORES DE COYUNTURA DEL MERCADO LABORAL ECUATORIANO.

de desocupación total del mes de diciembre de 2010 fue del 6.11%. La ciudad con mayor tasa de desempleo de este mes fue Guayaquil (7.58%) seguida por Machala (4.38%). Por el contrario, Cuenca (2.54%) presenta la menor tasa de desempleo de las cinco ciudades analizadas.

Finalmente, la tasa de subocupación alcanzó el 47.13%, sobresaliendo la ciudad de Machala con el 51.58%. La tasa de ocupación plena cuyo concepto es igual al de los ocupados considerados el mes de diciembre, constituye el 45.60% de la Población Económicamente Activa. Cabe mencionar que la subocupación sumada la ocupación plena y a los ocupados no clasificados conforman el total de ocupados, que al ser comparada con la Población Económicamente Activa se denomina como tasa de ocupación global.⁸⁸

El análisis de las cinco ciudades muestra que en diciembre la tasa de desempleo se situó en el 6.11%. Las mujeres presentan una tasa de desocupación mayor a la de los hombres (7.2% frente a 5.3%), en la comparación de la PEA de cada género.

⁸⁸COYUNTURA DEL MERCADO LABORAL. Banco Central del Ecuador

GRÁFICO No 3.2: TASA DE DESEMPLEO GLOBAL Y POR CIUDADES



Fuente: BCE 2011

Elaboración: La Autora

En este punto y considerando que dentro del desarrollo del modelo propuesto, se analizará la incidencia del mismo sobre el cliente más representativo de la firma, que es Leterago del Ecuador S.A. que forma parte de la industria farmacéutica de nuestro país, es necesario acotar que durante el año 2010, los agentes económicos esperaban que los efectos más graves de la crisis fueran superados paulatinamente, sin embargo con la expectativa de un rebrote de la crisis en Europa el panorama mundial se ha tornado incierto.

Frente esta incertidumbre, en el Ecuador el Consejo Sectorial de la Producción a través del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad lanzó en el mes de Abril de 2010 la “Agenda para la Transformación Productiva”, en este

documento se contemplan los objetivos, estrategias y políticas del actual régimen tanto en materia productiva como en materia laboral. El mismo ha establecido los 14 sectores priorizados para el desarrollo productivo del país⁸⁹ que se inscriben dentro de la “Estrategia de Desarrollo Productiva” del Plan del Buen Vivir. El primer objetivo de la agenda es “Transformar el patrón de especialización basado en la extracción de recursos naturales y en la exportación de productos primarios, por el de producción inclusiva de bienes y servicios de alto valor agregado ricos en innovación y conocimiento en los que el país tiene ventajas comparativas dinámicas que propendan a la **creación de empleo de calidad** procurando el cuidado del ambiente y el uso racional y eficiente de los recursos naturales”.

El macro objetivo en materia laboral que se desprende también es: “Cambiar la actual relación capital-trabajo con un enfoque dirigido al desarrollo de los trabajadores y a la justicia laboral, siendo el ser humano el centro de toda política, sustentada en una estructura integral sostenible, que permita alcanzar el Buen Vivir, impulsando el empleo decente e inclusivo y garantizando la estabilidad y armonía en las relaciones laborales con un permanente diálogo social, permitiendo el desarrollo y el incremento de la productividad y los beneficios, especialmente de los trabajadores.”⁹⁰

⁸⁹ Los 14 sectores priorizados son: Turismo, Alimentos frescos y procesados, Energías renovables, Productos farmacéuticos y químicos, Biotecnología, Servicios Ambientales, Metalmecánica, Tecnología: Hardware y Software; Plásticos y caucho sintético; Confecciones y Calzado; Vehículos, automotores, carrocerías y partes; Transporte y logística; Construcción y Cadena Forestal sustentable y sus productos elaborados. Fuente: MIPRO

⁹⁰ BCE – *Boletín Laboral* 2010, Pg. 15

3.1.1.2 Inflación⁹¹ y Tipo de Cambio⁹²: En Diciembre de 2010 la inflación anual del Ecuador fue del 3.33%, con un promedio de 1.98% mensual. En lo referente al índice de Precios al Consumidor⁹³, en el año 2009 se registró una variación del 4.31% y para el 2008 fue de 8.83%. En comparación con el año 2010, de acuerdo a la clasificación por bienes de consumo⁹⁴, el sector de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes es el que muestra una mayor inflación acumulada 6.63% seguido por el rubro de restaurantes y hoteles 5.65%. El sector de recreación y cultura mostró deflación⁹⁵ de -0.94%. Vale la pena precisar que el producto que tiene más peso en la canasta de precios⁹⁶ es el correspondiente al rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas, el mismo que representó el 25.1% del índice de precios y cuya variación fue de 8.92% durante el 2010.

3.1.1.3 Sector Externo: Según la información del BCE, la balanza comercial⁹⁷ de la balanza de pagos⁹⁸ cerró con un déficit⁹⁹ de -1489.42 millones de dólares en el 2010. En el 2009 el déficit fue de -298.40 millones de dólares.

91 La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

92 Es la tasa o relación de proporción que existe entre el valor de una y la otra. Dicha tasa es un indicador que expresa cuántas unidades de una divisa se necesitan para obtener una unidad de la otra. –Carbaugh, Robert – *ECONOMÍA INTERNACIONAL*. Pág. 379

93 Es un Índice en el que se cotejan los precios de un conjunto de productos (conocido como "canasta familiar") determinado sobre la base de la encuesta continua presupuestos familiares (también llamada Encuesta de gastos de los hogares), que una cantidad de consumidores adquiere de manera regular, y la variación con respecto del precio de cada uno, respecto de una muestra anterior.

94 Bienes o servicios destinados a satisfacer necesidades humanas y que son consumidos por los usuarios finales, de acuerdo a lo que señala La gran enciclopedia digital de economía.

95 incremento del poder adquisitivo o valor real de la unidad monetaria o divisa nacional, como consecuencia de una caída en los precios, de acuerdo a lo que señala Guillén, Arturo – *MÉXICO, HACIA EL SIGLO XXI: CRISIS Y MODELO ECONÓMICO ALTERNATIVO*. Pág. 152.

96 es un conjunto de 75 productos que sirven para monitorear la subida de sus precios y a relacionarlos con las remuneraciones de la población y su capacidad de consumo

97 es aquella parte de la balanza de pagos en la que se recogen los ingresos por exportaciones y los pagos por importaciones, de acuerdo a lo que señala Ibarra, David – *ECONOMÍA EN DIAGRAMAS*. Pág. 77

Las exportaciones registran un aumento del 26.20% en 2010 con respecto al año anterior debido, principalmente, a las exportaciones petroleras y adicionalmente también por aumento del precio, para las exportaciones de algunos productos tradicionales (café, camarón, y cacao) y no tradicionales (flores, madera, productos mineros, vehículos y otras manufacturas de metales). Sin embargo, la importaciones aumentaron en mayor medida, con una tasa de crecimiento del 32.66%.

En enero de 2010 se introdujeron restricciones temporales a las importaciones, como salvaguardia para la cuenta corriente, dado que el Ecuador no cuenta con una para controlar el déficit.

En el siguiente cuadro se muestra la evolución de la balanza comercial durante el 2007 – 2010:

GRÁFICO No 3.3: EVOLUCIÓN DE LA BALANZA COMERCIAL



Fuente: CEPAL 2011
Elaboración: La Autora

98 documento contable que expone las liquidaciones realizadas anualmente entre un país y el extranjero a lo que señala Ibarra, David – *ECONOMÍA EN DIAGRAMAS*. Pág. 77
 99 Situación en la cual los gastos corrientes exceden de los ingresos corrientes, de acuerdo a lo que señala Albi, Emilio y varios – *ECONOMÍA PÚBLICA*. Pág. 37

TABLA No. 3.1: EXPORTACIONES PETROLERAS Y NO PETROLERAS

Exportaciones	2010 Miles de US \$	2009 Miles de US \$	Var. %
Petroleras			
Petróleo crudo	8.927.436	6.284.100	42.06%
Derivados	721.268	680.415	6.00%
Sub-Total	9.648.704	6.964.595	38.54%
No Petroleras			
Tradicional	3.659.510	3.397.144	7.72%
No Tradicional	4.061.011	3.400.537	19.42%
Sub-Total	7.720.521	6.797.681	13.57%
TOTAL	17.369.224	13.762.276	26.20%

Fuente: CEPAL 2011

Elaboración: La Autora

TABLA No. 3.2: IMPORTACIONES

Importaciones	2010 Miles de US \$	2009 Miles de US \$	Var. %
Bienes de consumo	4.116.424	3.070.286	34.07%
Combustibles y Lubricantes	3.433.013	2.333.800	47.10%
Materias Primas	5.914.702	4.674.920	26.52%
Bienes de Capital	5.129.008	3.926.655	30.62%
Diversos	75.559	66.443	13.72%
TOTAL	18.668.707	14.072.103	32.66%

Fuente: CEPAL 2011

Elaboración: La Autora

Durante los primeros tres trimestres del año 2010 las remesas familiares mostraron una caída del 5.6% en comparación con el año 2009, debido sobre todo, al deterioro de la situación laboral en España e Italia, dos de los principales destinos de los migrantes ecuatorianos.

3.1.1.4 Política Fiscal¹⁰⁰: La recaudación tributaria registró un importante aumento en 2010 debido a una reducción de la evasión y a un aumento de la actividad económica. Entre enero y septiembre de 2010, la recaudación del IVA creció un 21.5% con respecto al mismo período del año 2009. Aumentos igualmente significativos se observaron en otros impuestos, con excepción del impuesto sobre la renta, donde todavía se siente la desaceleración¹⁰¹ de 2009. Los ingresos petroleros se incrementaron a tasas muy elevadas como consecuencia del mayor precio internacional del petróleo. Gracias a esta dinámica, los ingresos del gobierno central aumentaron del 22.3% del PIB en 2009 al 25.5% en 2010 aproximadamente.

Por otra parte, los egresos corrientes¹⁰² y de capital¹⁰³ han crecido de manera muy moderada debido a la dificultad de encontrar financiamiento para los proyectos de inversión, especialmente en la primera mitad del año. Por esta razón, si bien el presupuesto anticipaba un aumento mayor, los gastos del gobierno central solo se elevaron del 27.3% del PIB en 2009 al 28.3% en 2010. Debido a unos ingresos mayores y unos egresos menores a lo esperado, se proyectó un déficit del gobierno central del 2.9% en relación al PIB, menor al 5.6% presupuestado.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Es una rama de la política económica que configura el presupuesto del Estado, y sus componentes, el gasto público y los impuestos como variables de control para asegurar y mantener la estabilidad económica, amortiguando las oscilaciones de los ciclos económicos y contribuyendo a mantener una economía creciente, de pleno empleo y sin inflación alta. - Samuelson, Paul S.; Nordhaus William D. *MACROECONOMÍA*. McGraw-Hill

¹⁰¹ Disminución de la velocidad de un proceso económico

¹⁰² sueldos y salarios, bienes y servicios, intereses, pensiones y transferencias - BCE

¹⁰³ inversión pública y transferencias - BCE

¹⁰⁴ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Balance preliminar de la economías de América Latina y el Caribe 2010

3.1.2 Comportamiento y Evolución de la Industria en el Ámbito Mundial– Regional

A nivel mundial han dado de que hablar diversos sucesos relacionados con irregularidades y abusos con respecto de la presentación de la información financiera, aquello ha constituido el fundamento de debates internacionales que han sugerido importantes cambios en la administración de las empresas y que a su vez han modificado la forma de aplicar diversos códigos, de tal manera que se impida la manipulación de la información en beneficio de un grupo o persona determinados y que se destruya el paradigma de obedecer a prioridades políticas como la globalización o económico financieras como la privatización.

Gran parte de las crisis que hemos enfrentado se debe sin lugar a duda a la falta de confianza de los inversores luego de la publicación de escándalos financieros, lo cual representa para una firma de auditoría el colapso total. Uno de los ejemplos más nombrados y recordados al respecto es el caso de Arthur Andersen, la cual se desplomó totalmente cuando se dieron a conocer públicamente las anomalías de uno de sus clientes, la empresa energética estadounidense Enron, lo cual incluso con la sentencia revocada años después, no pudo evitar la caída de una de las firmas de mayor peso a nivel mundial, pues perdió credibilidad y confianza, ocasionando así que sus clientes, buscaran auditores alternativos en poco tiempo.

De ahí que, las firmas auditoras piensan mucho en su futuro reaccionando rápida y anticipadamente frente a cualquier problema potencial o presión de cualquier tipo, especialmente de las autoridades, algo que se especula pasó con el caso

de PriceWaterHouse Coopers sobre la empresa petrolera rusa Yukos, con respecto de la cual suspendió su servicio de Auditoría¹⁰⁵.

Dicho de otra manera, la preocupación y cautela de las Firmas Auditoras puede poner en cuestión la fiabilidad de sus servicios, nuestra economía mundial requiere mayor competencia de la actual.

A través de los años, las empresas que brindan servicios de Auditoría y Aseguramiento han acogido normativas internacionales y han constituido cimientos de competitividad que contemplan estrategias adoptadas en un mercado cada vez más competitivo y exigente. Muestra de ello, es que firmas auditoras de las cuatro más grandes del mundo se han constituido en nuestro país, tal es el caso de: Deloitte, PricewaterhouseCoopers, KPMG, y Ernest & Young, las cuales abarcan el 91% de las empresas más grandes del mundo.

3.1.3 Comportamiento y evolución de la industria en el ámbito local

Enfocándonos en nuestro escenario local, podemos decir que en Ecuador, como en el mundo la inmersión de nuevas políticas económicas y nuevas leyes, ha sugerido la incursión de las empresas del sector en diversos escenarios que requiere, al igual que en el mundo entero, la adopción de políticas y procedimientos estándar, a través de lo cual se ha permita establecer una comunicación real que una a las economías del primer mundo con aquellas que se encuentran en vías de desarrollo.

¹⁰⁵ <http://www.elblogsalmon.com/entorno/cuatro-auditores-cubren-el-mercado-mundial>

Ecuador, al igual que otros países en desarrollo se encuentra inmerso en un proceso de crecimiento condicionado por la globalización donde impera la necesidad de liberar economías, reducir y efectivizar la participación del Estado y crear un enfoque competitivo que le permita beneficiarse de las oportunidades del mercado global¹⁰⁶.

Esta necesidad de expansión local se evidencia, de acuerdo a lo que señala la Superintendencia de Compañías, que nos permite establecer que en el 2010 el número de compañías que se dedican a Actividades de Contabilidad, Teneduría de Libros y Auditoría; Consultoría Fiscal, ascienden a 355¹⁰⁷, a diferencia del 2009, donde este grupo de la economía ascendía a 303 compañías¹⁰⁸. **(VER ANEXO No. 8)**

Estas cifras nos permiten evidenciar que el sector mantiene una tendencia de crecimiento, lo cual sin duda alguna, es producto de la incursión de nuestro país en diversos lineamientos y requerimientos de la economía mundial.

De ahí que, es necesario sugerir que hasta ahora, hemos vivido un periodo de transición, no sólo para el grupo de las empresas ecuatorianas que tiene que aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's), sino para aquellas que deben obedecer a normativas específicas y de mayor cuidado, de acuerdo a las últimas reformas.

Los primeros resultados obtenidos evidencian que las Compañías están cumpliendo o al menos lo intentan, de ahí que, sus estados financieros serán más transparentes y

¹⁰⁶X. Arcos - *DESARROLLO ECONÓMICO CON EQUIDAD EN ECUADOR*— Ecuador. Pg. 7

¹⁰⁷De acuerdo al ANUARIO ESTADÍSTICO SOCIETARIO (NEC) 2010, de la Superintendencia de Compañías.

¹⁰⁸De acuerdo al ANUARIO GLOBAL 2009, de la Superintendencia de Compañías.

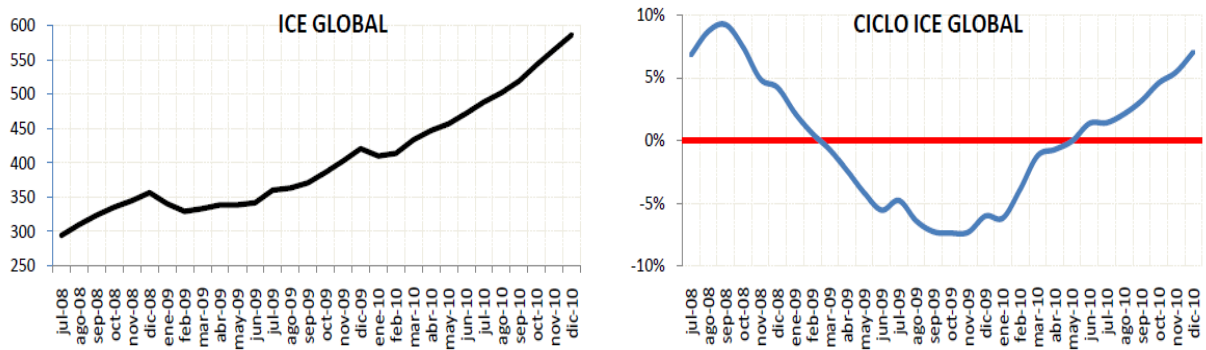
comparables, ya que el lenguaje financiero será el mismo, pues hablamos de normas contables que son de aplicación universal.

Dentro del sector, es necesario sugerir que, existe actualmente un concepto de NIIF's que las empresas tienen claro. En el 2010 las compañías del primer grupo (las compañías del mercado de valores y las firmas de auditoría externa) que aplicaron las NIIF's, bordean las 410 (compañías); número que resulta inferior al contabilizar las del 2011, que a diciembre del 2007 ya registraban activos iguales o superiores a US\$4 millones, (compañías de economía mixta, comandita por acciones y los Holding), las cuales ascienden a aproximadamente 1.900 (compañías) y a las cuales falta incluir el tercer grupo que en el 2011 está en periodo de transición; último segmento que representa alrededor de 70.040 compañías, es decir más del 90% de las compañías en el Ecuador.¹⁰⁹

Visto desde otro punto, se puede decir que al realizar un Estudio Mensual de opinión empresarial que abarca 800 grandes empresas de cuatro ramas de actividad económica: Industria, Comercio, Construcción y Servicios, se pueden evidenciar los siguientes resultados. **(VER ANEXO No.9)**

¹⁰⁹De acuerdo a lo señalado por EL FINANCIERO, en su edición digital del 17 de noviembre de 2011

GRÁFICO No. 3.4: ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL



Fuente: BCE 2011

Elaboración: BCE 2011

En diciembre de 2010, el Índice de Confianza Empresarial¹¹⁰ (ICE) Global registró un incremento de 22.2 puntos, para ubicarse en 587.2. El crecimiento de diciembre se determinó por incrementos en tres de los cuatro sectores analizados, en donde el comercio aportó con 38%, servicios con 40% y construcción con 22%, el sector industria no mostró ninguna variación este mes, con respecto al mes anterior.

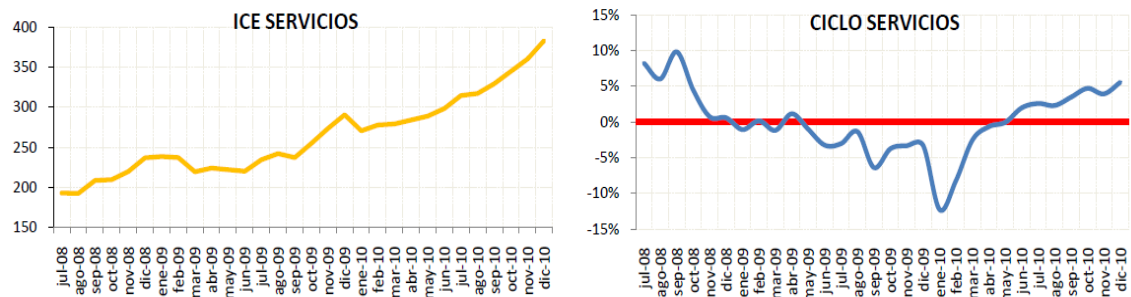
Al extraer el ciclo económico de la serie ICE Global, mediante la utilización del filtro Hodrick-Prescot¹¹¹, se encuentra que para diciembre de 2010 el ICE Global está 7% sobre su tendencia de crecimiento de corto plazo, es decir mantiene una tendencia creciente de la serie.

¹¹⁰El ESTUDIO MENSUAL DE OPINIÓN EMPRESARIAL abarca 800 grandes empresas de cuatro ramas de actividad económica: Industria, Comercio, Construcción y Servicios. Los resultados presentados a partir de noviembre de 2009 se calculan ponderando cada empresa encuestada en función de sus ingresos obtenidos en el año 2007. El levantamiento de la información proporcionada por los empresarios, se inicia cuando faltan cinco días hábiles para concluir el mes de referencia. Las ponderaciones para agregar los ICE's sectoriales en el ICE Global son las siguientes: Industria 23%, Comercio 26%, Construcción 13%, Servicios

¹¹¹ método para extraer el componente secular o tendencia de una serie temporal, propuesto en 1980 por Robert J. Hodrick y Edward C. Prescott

A continuación se presentan los resultados de una encuesta realizada a 200 empresas del sector¹¹²:

GRÁFICO No. 3.5: ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL (ICE) SERVICIOS



Fuente: BCE 2011

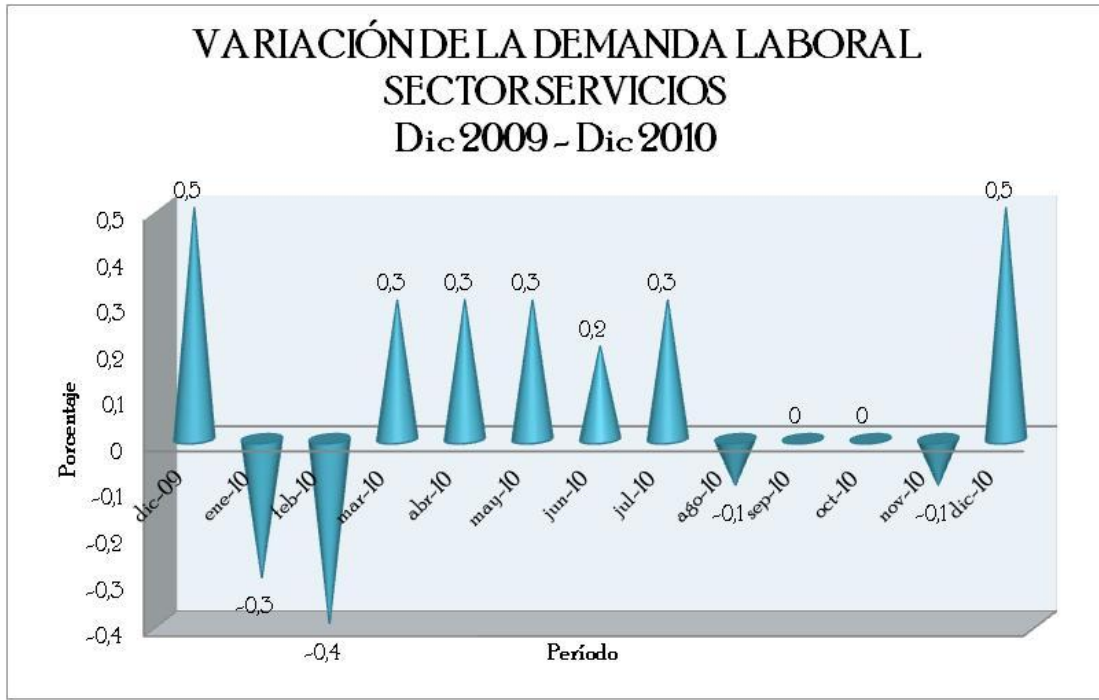
Elaboración: BCE 2011

En diciembre 2010, el ICE del sector Servicios presentó un aumento de 23.1 puntos, ubicándose en 383. El ciclo del ICE de los Servicios se encuentra 6% sobre su tendencia de crecimiento.

- a) **Empleo:** En el mes de diciembre de 2010, la demanda laboral en el sector servicios aumentó en 0.5% con respecto al mes anterior.

¹¹²De acuerdo al ESTUDIO MENSUAL DE OPINION EMPRESARIAL - DICIEMBRE 2010, publicado por el BCE.

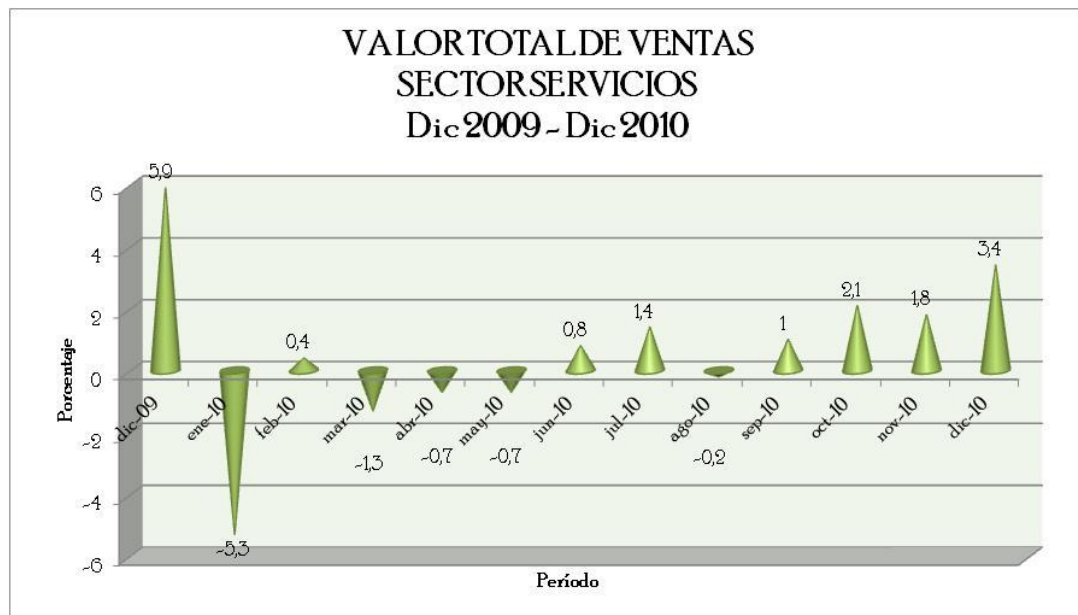
GRÁFICO No. 3.6: VARIACIÓN DE LA DEMANDA



Fuente: BCE 2011
Elaboración: La Autora

- b) **Valor total de ventas:** El valor total de ventas del sector servicios aumentó en 3.4% con respecto al mes anterior.

GRÁFICO No. 3.7: VALOR TOTAL DE VENTAS

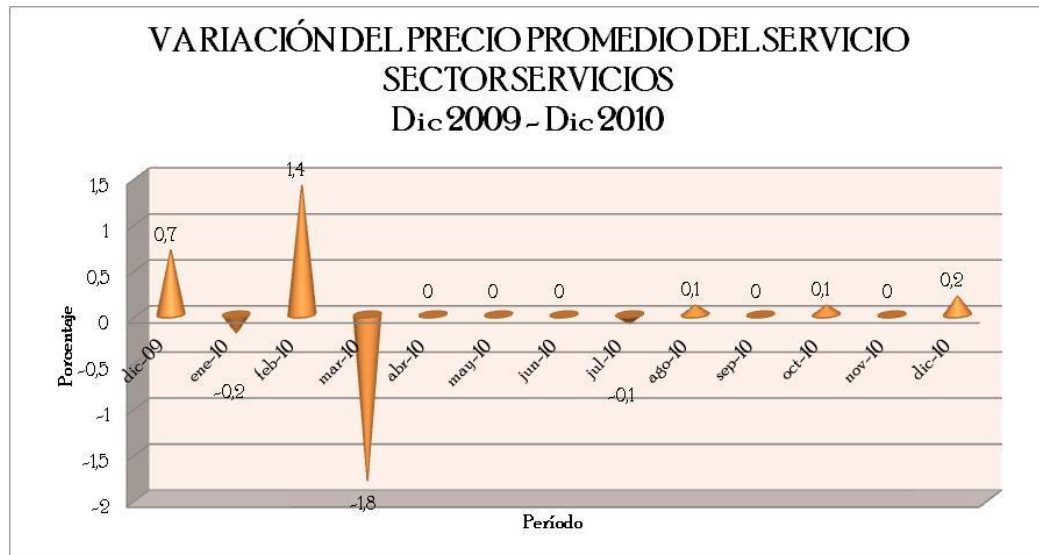


Fuente: BCE 2011

Elaboración: La Autora

- c) **Precio del Servicio:** El precio promedio del servicio prestado por las empresas encuestadas, presentó un leve incremento de 0.2% en el mes de diciembre.

GRÁFICO No. 3.8: VARIACIÓN DEL PRECIO PROMEDIO DEL SERVICIO



Fuente: BCE 2011
Elaboración: La Autora

d) Situación del Negocio: En el mes de diciembre, la cantidad de empresas del sector servicios que mencionan estar mejor es superior a las empresas que dicen estar peor; El saldo de la situación de negocio es +26%.

3.2 EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA FIRMA

Luego del análisis sugerido anteriormente, se puede establecer que las empresas han evolucionado e incursionado en un mercado de gran exigencia debiendo ajustarse a dichos requerimientos de acuerdo al paso del tiempo. De ahí que, su crecimiento sugiere un entorno favorable el cual obedece a la demanda de servicios y obedece un requisito principal: el mejoramiento empresarial continuo.

Siendo así, Astrileg Cía. Ltda., ha ido estableciendo una cultura organizacional que responde de manera adecuada a dichos requerimientos, de tal manera que, con el paso de los años, ha concluido que el aseguramiento de productos de alta calidad sugiere investigación y permanente actualización de conocimientos aplicados en el desarrollo de metodologías de los productos y servicios, de ahí que la firma se encuentra inmersa en un proceso de innovación continua con el fin de hacer frente a la competencia y a la volatilidad de la economía.

Partiendo netamente de servicios de Auditoría y Consultoría en 1997, Astrileg Cía. Ltda. ha llegado a incursionar en las Áreas de Auditoría y Aseguramiento, Tributaria y Asesoría Gerencial, dentro de lo cual, se ofrecen servicios de: Auditoría Externa de Estados Financieros, Implementación de Normas Internacionales de Información Financiera, Administración de Gobierno Corporativo y Servicios de Asesoría en Riesgos, Outsourcing Contable, Due Diligence, Creación de Empresas y Estructuras Fiscales, Precios de Transferencia, Impuestos Indirectos, Reclamos Fiscales, Asesoría Gerencial Integral, Planificación Remunerativa y Otros.

La organización ha crecido a la par de la economía y las necesidades de un mercado cada vez más competitivo, lo cual, ha obligado a las empresas de consultoría a proveer más y mejores servicios para poder satisfacer dicha demanda, al igual que a satisfacer los requerimientos de entidades y organismos de control .

Es necesario concluir que, una mayor demanda de productos y servicios en el mercado nacional e internacional obliga a un incremento en la oferta de dichos productos y servicios, por lo cual, las empresas en el mercado deben alinearse a tales

necesidades y requerimientos puesto que al situarnos en un entorno favorable, existe la amenaza del ingreso de nuevos competidores. En el caso de Ecuador, nuestro país presenta un mercado abierto, no se puede descartar el apareamiento de empresas de consultoría que a bajos precios, oferten a los nichos de mercado existentes y futuros, servicios atractivos que permita acceder a nuevas negociaciones y deje de lado las existentes. Por lo cual, las empresas que actualmente compiten en el mercado deben afianzar sus lazos para que en un futuro muy cercano puedan darse fortalecimientos institucionales conjuntos en apoyo a la generación de riqueza.

CAPÍTULO IV

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

- 4.1. Administración Financiera
 - 4.1.1. Gestión Financiera
 - 4.1.1.1. Concepto
 - 4.1.1.2. Enfoques de la Gestión Financiera
 - 4.1.1.2.1. La maximización de beneficios como criterio de decisión
 - 4.1.1.2.2. La maximización de la riqueza como criterio de decisión
 - 4.1.2. Costeo de Servicios
 - 4.1.2.1. Generalidades
 - 4.1.2.1.1. Necesidad de costear apropiadamente los servicios
 - 4.1.2.1.2. Toma de decisiones
 - 4.1.2.1.3. Elementos del Costo
 - 4.1.2.1.4. Clasificación de los elementos del costo
 - 4.1.2.2. Sistemas de Costos
 - 4.1.2.2.1. Costeo por Órdenes de Producción por Departamentos
 - 4.1.2.2.2. Costeo por Procesos
 - 4.1.2.2.3. Costeo Estándar
 - 4.1.2.2.4. Costeo Basado en Actividades (ABC)
 - 4.1.2.2.4.1. Objetivos
 - 4.1.2.2.4.2. Conceptos básicos
 - 4.1.2.2.4.3. Etapas para implementar y organizar el modelo ABC
 - 4.1.2.2.4.3.1. Etapa previa
 - 4.1.2.2.4.3.2. Etapa de implementación
 - 4.1.2.2.4.4. Pasos para establecer un sistema ABC para la producción de un producto o servicio
 - 4.1.2.2.4.4.1. Clasificación de actividades
 - 4.1.2.2.4.4.2. Identificación de actividades
 - 4.1.2.2.4.4.3. Identificación de los elementos del costo
 - 4.1.2.2.4.4.4. Generadores de Costo (Cost Drivers)
 - 4.1.2.2.4.4.5. Asignación de costos a las actividades
 - 4.1.2.2.4.5. Fortalezas y debilidades del costeo ABC
 - 4.1.2.3. Costeo en empresas de servicios
 - 4.1.2.3.1. Características de las empresas de servicios
 - 4.1.2.3.2. Costos de Producción y Estados Financieros
 - 4.1.2.3.3. Sistemas de Costos aplicados a empresas de servicios
 - 4.1.2.3.3.1. Costeo por Órdenes de Producción por Departamentos y por Procesos
 - 4.1.2.3.3.2. Costeo Basado en Actividades (ABC)

4.1 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA¹¹³

La administración financiera comprende todo lo relacionado al manejo de los fondos económicos que poseen las organizaciones dentro de un ambiente competitivo y frente a cambios en el mercado financiero¹¹⁴.

Actualmente la administración financiera hace referencia a la manera en la cual, el gerente financiero visualiza los aspectos de la dirección general frente a los cambios permanentes del mercado, para poder lograr el correcto planeamiento del manejo de los fondos que posea la empresa; los cuales a medida en que sean asignados en forma equívoca, denotarán un crecimiento muy lento y en el caso de que se esté atravesando por una época de escasez económica esto será causante del deterioro de toda la empresa.

Por su parte la asignación de fondos realizada eficazmente es fundamental para el óptimo crecimiento de la entidad como para asegurar a todos los beneficiarios de la empresa a alcanzar un nivel más alto con respecto a la satisfacción de sus requerimientos.

4.1.1 GESTIÓN FINANCIERA

Los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en la gestión financiera. Ello implica que lo que es

¹¹³ Van Horne, James y varios – *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. Pág. 2

¹¹⁴ Mercado en el que se producen intercambios de activos financieros y se determinan sus precios, de acuerdo a lo que señala Loring, Jaime – *LA GESTIÓN FINANCIERA*. Pág. 69

relevante no es el objeto global de la empresa, sino un criterio operacionalmente útil mediante el cual juzgar un conjunto específico de decisiones

Las empresas tienen numerosos objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos de cara a la consecución de otros objetivos. Estos conflictos surgen generalmente a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas, directores, empleados, sindicatos, clientes, suministradores e instituciones crediticias.

La empresa puede definir sus objetivos desde diferentes puntos de vista pero lo importante es como su gestión financiera influye en estos objetivos organizacionales.

4.1.1.1 CONCEPTO¹¹⁵: La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización. Le competen los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros;
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa;
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros; y,
- El análisis financiero

¹¹⁵ De acuerdo a lo que señala Loring, Jaime – LA GESTIÓN FINANCIERA. Pág. 465

4.1.1.2 ENFOQUES DE LA GESTIÓN FINANCIERA¹¹⁶

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos¹¹⁷ y al nivel y estructura de la financiación.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras.

Existen, a tal efecto, dos amplios enfoques:

4.1.1.2.1 La maximización de beneficios como criterio de decisión: El beneficio es un examen de eficiencia económica¹¹⁸. Facilita un referente para juzgar el rendimiento económico y además, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital¹¹⁹.

4.1.1.2.2 La maximización de la riqueza como criterio de decisión: El valor de un activo debería verse en términos del beneficio que puede producir menos el costo de

¹¹⁶Miró, Loring y varios – *LA GESTIÓN FINANCIERA*. Pág. 185 - 186

¹¹⁷ Recurso controlado por la empresa, resultado de hechos pasados que genera expectativa de beneficios futuros, directos o indirectos

¹¹⁸ Referido este término al ámbito o sector productivo de la empresa, se dice que un proceso productivo o un programa (combinación de procesos) es económicamente eficiente con respecto a otro u otros cuando proporciona un mayor beneficio o rendimiento, es decir, se refiere al mejor uso posible de los recursos limitados de los agentes económicos – Albi, Emilio – *ECONOMÍA PÚBLICA II*. Pág. 12.

¹¹⁹ Parte residual de los activos neto de pasivos. Hamecker, Marta – *EL CAPITAL: CONCEPTOS FUNDAMENTALES*. Pág. 14 - 15.

llevarlo a cabo, es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa debe estimarse de forma precisa de los beneficios asociados con él.

"La maximización de la riqueza es superior a la maximización del beneficio como objetivo operativo", en consecuencia, para los administradores financieros resulta como criterio de decisión aplicar el concepto de maximización de riqueza en cuanto al valor que este le da a su labor, ya que en realidad en la gestión financiera lo relevante no es el objetivo global de la empresa, sino el criterio que se tenga para decidir en el momento justo sobre las operaciones financieras adecuadas.

En conclusión, dado que la maximización de la riqueza está supeditada a los flujos de efectivo (Ingresos – Costos y Gastos), el ingreso está a su vez relacionado con el dinero¹²⁰ y los márgenes de rentabilidad¹²¹, razón por la cual se hace imprescindible contar con un sistema de planificación de costos que contribuya con la organización como un referente de negociación con el cliente en perspectiva, nuevo y recurrente, de manera que propicie precios competitivos, planteando con su desarrollo estrategias orientadas hacia el incremento de beneficios y considerando cada línea de negocio dentro del nicho de mercado oportuno, sentando bases técnicas aplicables a los servicios que se prestan y su consecuente generación de utilidades a través del tratamiento adecuado de las operaciones de la compañía.

¹²⁰ Unidad monetaria, utilizada como medio de pago.

¹²¹ Diferencia existente entre los rendimientos de diferentes activos.

4.1.2 COSTEO DE SERVICIOS¹²²

4.1.2.1 GENERALIDADES

4.1.2.1.1 Necesidades de costear apropiadamente los servicios

La ausencia de procedimientos que direccionen la inversión a realizarse frente a los servicios generados, puede resultar en costos irreales y decisiones equívocas. Es necesario considerar que deben existir procedimientos adecuados para establecer un costeo real, basándose en criterios profesionales y técnicos que permitan la realización eficaz y eficiente del proceso, a demás del involucramiento de todo el personal, pues esta es la única manera en la que se puede garantizar una asignación de costos razonable y apropiada.

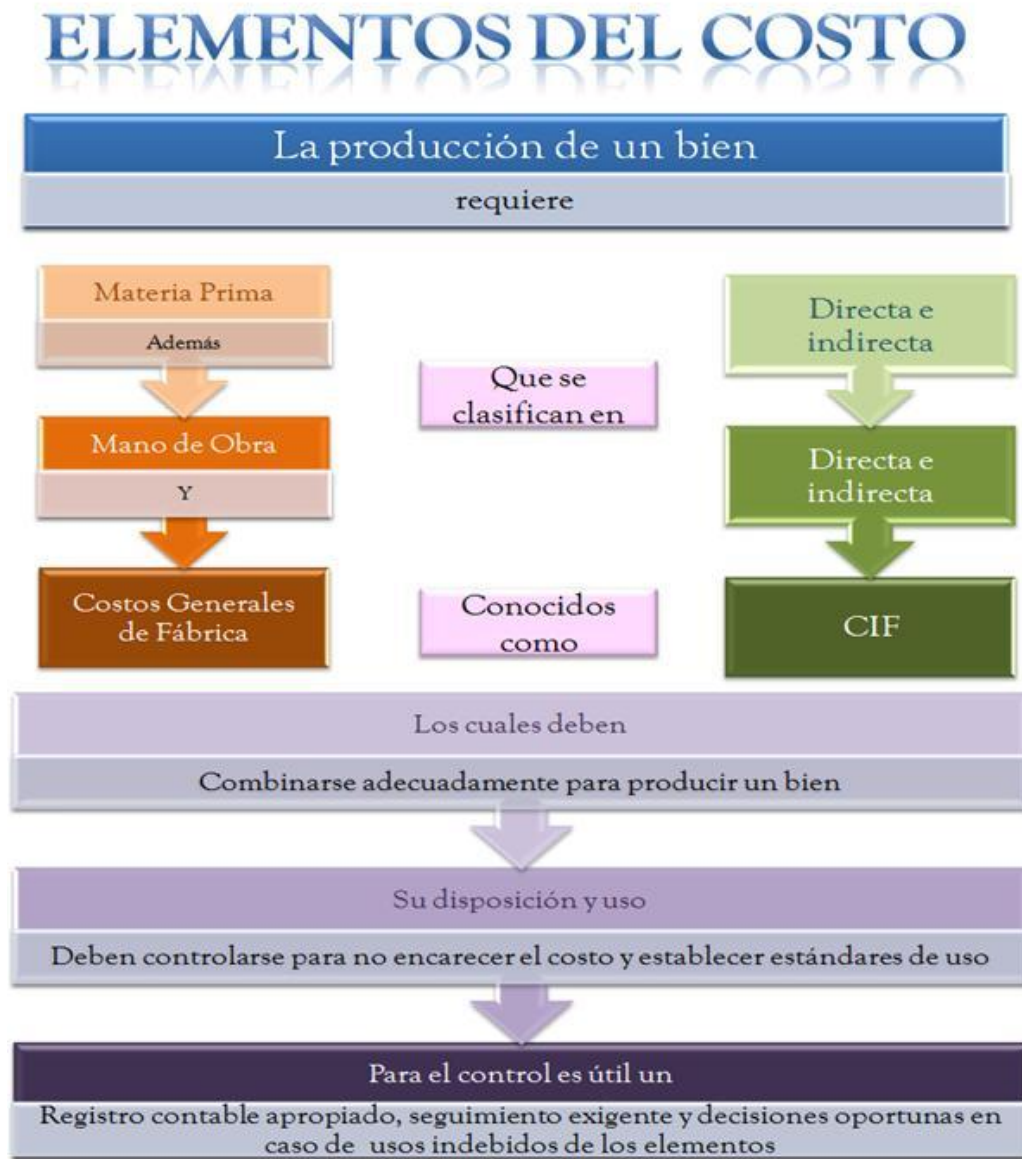
4.1.2.1.2 Toma de decisiones

El tomar o no un curso de acción es una responsabilidad particular dentro de una organización, no sólo por el involucramiento de recursos sino por los fundamentos de nuestras decisiones. De allí parte la necesidad de contar con información suficiente y competente que fundamente cada una de las decisiones que se tomen a través del tiempo, en la búsqueda de desarrollo continuo de una empresa de servicios, como es el caso de Astrileg Cía. Ltda., la acepción de una base real de costeo en cuanto a sus líneas de negocio, es de vital importancia para mostrarse competitiva en el mercado.

¹²² CONTABILIDAD DE COSTOS HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES - Zapata, Pedro – Editorial McGrawHill. Bogotá , D.C., Colombia.

4.1.2.1.3 Elementos del Costo

GRÁFICO No. 4.1: ELEMENTOS DEL COSTO



Elaboración: La Autora

Para el costeo de un producto es necesario establecer claramente, dentro del proceso productivo tres elementos vinculados entre sí:

- **Materiales o materia prima:** constituyen bienes en estado natural o que hayan sufrido transformación previa, requeridos para la producción de un bien.
- **Mano de obra:** determinada por la fuerza creativa del hombre, de carácter físico o intelectual, requerida para transformar con la ayuda de tecnología los materiales en productos terminados.
- **Otros insumos:** son aquellos ingredientes materiales e inmateriales complementarios, indispensables para la producción de un bien o generación de un servicio.

4.1.2.1.4 Clasificación de los elementos del costo

TABLA No. 4.1: CLASIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO

CLASIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO		
Por el alcance	Totales: inversión realizada en materiales, fuerza laboral y otros servicios e insumos para producir un lote o grupo de bienes o generar un servicio	Unitarios: se obtienen al dividir los costos totales entre el número de unidades producidas.
Por la identidad	Directos: aquellos que pueden ser de fácil, precisa e inequívocamente asignados o vinculados con un producto, servicio o sus procesos o actividades.	Indirectos: aquellos que tienen cierto grado de dificultad para asignarlos con precisión.

Por su comportamiento (relación con el nivel de producción)	Fijos: permanecen inalterables por el tiempo o nivel de producción.	Variables: crecen o decrecen en función del nivel de producción
Por el momento en que se determinan	Históricos: se obtienen a medida que se producen los bienes.	Predeterminados: aquellos que se calculan anticipadamente.
Por el sistema de acumulación	Acumulación por órdenes de producción: para producción en lotes.	Acumulación por procesos: para producción en serie, a gran escala.
Por el método	Absorción: en la determinación del costo de producción se consideran todos los elementos (fijos y variables).	Directo o Variable: en la determinación del costo de producción se consideran exclusivamente elementos variables y directos, alineando los costos fijos en un sector independiente.
Por el grado de control	Controlables: dependen de los ejecutores, pueden ser mejorados, corregidos o direccionados para buscar un mejor aporte e incidencia de uso.	Incontrolables: no son manejados por los responsables, son de uso definido y dependen de reglas invariables.

Fuente: CONTABILIDAD DE COSTOS - Zapata, Pedro
Elaboración: La Autora

4.1.2.2 SISTEMAS DE COSTOS

Su objetivo es acumular los costos de los productos o servicios de una organización¹²³.

¹²³ Sinisterra, Gonzalo – CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA. Pág. 99

4.1.2.2.1 COSTEO POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN POR DEPARTAMENTOS

Aplica a las empresas medianas y grandes que atienden pedidos frecuentes o producen por lotes en cantidades significativas; deben disponer de una estructura operacional que incluya centros de producción y centros de servicios en los que se desarrollan labores especializadas, por lo que la división del trabajo es imprescindible¹²⁴.

Un sistema de costeo por órdenes de producción, proporciona un registro separado para el costo de cada cantidad de producto que pasa por la fábrica. A cada cantidad de producto en particular se le llama orden. Un sistema de costeo por órdenes encaja mejor en las industrias que elaboran productos la mayoría de las veces con especificaciones diferentes o que tienen una gran variedad de productos en existencia.

4.1.2.2.2 COSTEO POR PROCESOS¹²⁵

Toda empresa que fabrique bienes en serie como cemento y combustibles, o genere servicios de consumo masivo como energía y telecomunicaciones, debe utilizar el sistema denominado por procesos, sea que la producción de su único artículo lo haga un solo departamento o varios; o alternativamente puede que fabrique varios artículos en líneas independientes o que de una línea común se deriven varios productos.

¹²⁴ CONTABILIDAD DE COSTOS HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES - Zapata, Pedro – Editorial McGrawHill. Bogotá, D.C., Colombia.

¹²⁵ Sinisterra, Gonzalo – CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA. Pág. 118

Este sistema contable tradicional de costeo se caracteriza porque permite establecer los costos por cada uno de los departamentos y por cada uno de los elementos que lo integran por periodos regulares, generalmente mensuales.

4.1.2.2.3 COSTEO ESTÁNDAR¹²⁶

La utilización de los datos predeterminados en la forma más científica posible para calcular los costos de producción, antes de que ésta se ejecute, ha dado origen a los costos estándar, de amplia aceptación en la industria moderna, tanto para aquellas empresas que utilizan el sistema de costos por órdenes de producción, como para la que usan el sistema de costos por procesos.

El uso de este método:

- Ayuda a ejercer un control más efectivo de la producción.
- Brinda facilidades para establecer políticas de precios.
- Ayuda eficazmente en la elaboración de los presupuestos, e
- Impulsa decididamente el mejoramiento continuo de procesos productivos y actitudes personales.

4.1.2.2.4 COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)¹²⁷

En la actualidad, las empresas deben disponer de una organización moderna y ágil que pueda innovarse continuamente hasta alcanzar la excelencia; sólo así estará en capacidad de entregar a los clientes bienes y servicios bajo normas de calidad cada

¹²⁶ T. Jesse y varios - *CONTABILIDAD DE COSTOS: TRADICIONES E INNOVACIONES*. Pág. 401

¹²⁷ Berrío, Deysi - *COSTOS PARA GERENCIAR ORGANIZACIONES MANUFACTURERAS, COMERCIALES Y DE SERVICIOS*. Pág. 206

vez más exigentes y a precios accesibles, en el menor tiempo posible y con diseños a tono con las nuevas tendencias y gustos.

La calidad de los productos dependerá de los materiales, la fuerza laboral y demás insumos productivos, pero a demás requerirá actividades y procesos bien definidos y ejecutados; por tanto, serán inadmisibles los reprocesos, las demora y desperdicios que encarezcan el costo. Las empresas que actúen de forma contraria están destinadas a desaparecer o al menos tendrán que conformarse con bajas utilidades y a vivir con la angustia permanente que produce la incompetencia.

Un modelo de acumulación de datos que ayuda a establecer con precisión los costos totales de los objetivos del costo se denomina ABC. Este modelo valida la forma de asignación de los costos totalmente directos a los productos finales, conforme lo hacen hasta hoy los sistemas tradicionales, pero que le da un tratamiento diferente a los costos indirectos de fabricación y a los gastos del período.

Los creadores del modelo, los profesores Cooper y Kaplan, consideran que las actividades o el grupo de tareas relacionadas que producen un resultado objetivo son las que consumen los recursos y que los productos requieren las actividades. Por tal razón es necesario asignar los recursos entre las actividades relevantes con base en parámetros de distribución, y luego de establecer el costo de éstas, asignarlo a los productos con base en los inductores del costo (*cost drivers*). El éxito del costeo ABC radica en la selección adecuada de los parámetros e inductores del costo, puesto que ellos serán los catalizadores equitativos de una asignación justa de los recursos

generales invertidos por la empresa en las operaciones productivas, administrativas y comerciales, entre los bienes o servicios que hace y vende.

El aporte más significativo del costeo basado en actividades (ABC) ha sido el desarrollo de una nueva forma de administrar los negocios, conocida como gestión basada en actividades, ABM, que opera a partir de la valiosa, detallada y precisa información del costo de las actividades, a partir de la cual se pueden tomar decisiones que impulsen un cambio sostenido hasta alcanzar la excelencia, que es la exigencia del mercado hacia sus empresas.

De esta manera, tomar decisiones con altas probabilidades de éxito, disponer de una organización ágil, reducir costos y mantener nexos perdurables con clientes, proveedores y personal será una realidad y no un enunciado gracias a ABC.

4.1.2.2.4.1 Objetivos

Los objetivos del costeo basado en actividades son¹²⁸:

- Obtener información exacta sobre el costo de las actividades y procesos de la empresa, optimizando el uso de los recursos y dando a la organización una orientación hacia el mercado.
- Establecer una medida de desempeño que permita mejorar los objetivos y eliminar el desperdicio en actividades operativas y administrativas.
- Proporcionar información para la planeación del negocio, determinación de utilidades, control y reducción de costos y toma de decisiones estratégicas.

¹²⁸ CONTABILIDAD DE COSTOS HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES - Zapata, Pedro – Editorial McGrawHill. Bogotá, D.C., Colombia.

4.1.2.2.4.2 Conceptos básicos

Entre los términos más usados en esta metodología están¹²⁹:

- **Productos:** cualquier bien o servicio que la empresa ofrece a los clientes generalmente en venta.
- **Recursos:** factores de la producción que permiten la ejecución de una actividad específica.
 - **Específicos:** aquellos plenamente identificables con la actividad y asignables a ella de forma inequívoca y medible.
 - **Comunes:** aquellos compartidos entre varias actividades, por lo cual es algo complicado asignarlos a una actividad específica y medir el costo imputable a cada uno en forma individual.
- **Actividades:**
 - Parte de un proceso que dispone de una entrada y consume recursos
 - Conjunto interrelacionado de operaciones o tareas propias de una empresa que a su vez constituyen una cadena de valor que conforma los procesos, los cuales utilizan unos recursos y los transforman para obtener un producto o servicio.
- **Objetivos del costo:** elemento final para el cual se desea una acumulación de costos; es decir, todo aquello que queremos medir por su costo final o provisional.

¹²⁹ CONTABILIDAD DE COSTOS HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES - Zapata, Pedro – Editorial McGrawHill. Bogotá, D.C., Colombia.

- **Objetivos finales de Costos:** son los productos y servicios que una empresa suministra a sus clientes.
- **Objetivos provisionales de Costos:** aquellos cuyos costos se acumulan para luego ser imputados en todas las direcciones dentro de la empresa.
- **Parámetros de asignación:** factor o unidad de medida, seleccionado entre varias alternativas, para asignar los costos indirectos entre las actividades relevantes escogidas para el costeo. Producto de relacionar el concepto del costo con la actividad.
- **Inductores de costo de actividades (*Cost driver activity*):** medida cuantitativa de lo que se invierte de un determinado recurso en una actividad.

4.1.2.2.4.3 Etapas para implementar y organizar el modelo ABC¹³⁰

4.1.2.2.4.3.1 Etapa previa

En ella se debe definir la factibilidad, conveniencia, alcance, organización y otros detalles del proyecto, considerando:

- a) **Determinar la factibilidad del proyecto:** un estudio objetivo debe verificar las condiciones operativas básicas requeridas para justificar la puesta en marcha del modelo ABC.
- b) **Definir el alcance del proyecto:** seleccionar los procesos del negocio que se van a costear mediante el modelo.

¹³⁰ Berrío, Deysi – COSTOS PARA GERENCIAR ORGANIZACIONES MANUFACTURERAS, COMERCIALES Y DE SERVICIOS. Pág. 210 - 213

- c) **Organizar el equipo encargado del proyecto del ABC:** el equipo debe estar liderado por el gerente general e integrado por los gerentes de línea a fin de garantizar que las acciones y decisiones se cumplan adecuada y oportunamente.
- d) **Capacitar debidamente a los miembros del equipo en el modelo ABC:** adicionalmente investigar las dificultades y resultados que han tenido empresas del sector en la aplicación del modelo.
- e) **Socializar las ventajas a fin de comprometer a los miembros de la empresa:** asegurando el protagonismo de los involucrados para alcanzar los objetivos propuestos.

4.1.2.2.4.3.2 Etapa de implementación

En cuanto a la implementación y mantenimiento del modelo ABC, es necesario considerar:

- a) **Diagnóstico preliminar:** para dar respuestas a las inquietudes iniciales, los datos obtenidos permitirán planificar la implementación y establecer debidamente las relaciones contractuales.
- b) **Análisis de los procesos:** de todas las actividades requeridas para producir, administrar y comercializar un servicio, identificando aquellas actividades que agreguen o no valor.

- c) **Inventario y flujo de las actividades:** identificar las diferentes actividades que integran las operaciones en una organización mediante entrevistas, encuestas y observaciones planificadas.
- d) **Analizar si cada actividad identificada en el inventario agrega valor o no:** en cuanto a esta parte del proceso, es necesario establecer que una actividad es un medio apropiado de costeo, ya que no es tan pequeña como una tarea o tan grande como un proceso, de ahí que al ser relevante requiere una medición y análisis en cuanto a su generación o no de valor.

4.1.2.2.4.4 Pasos para establecer un sistema ABC para la producción de un producto o servicio¹³¹.

Luego del análisis profundo de la metodología aplicada en diversos estudios anteriores a este, de acuerdo a la base de datos del Repositorio Digital de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), entre los cuales puedo nombrar a:

Marcelo Jara Martínez	Ingeniero en Finanzas y Auditor, CPA	2009
Lorena Estrada Arévalo	Ingeniero en Finanzas y Auditor, CPA	2009
Pablo Gonzáles Montalvo	Ingeniero en Finanzas y Auditor, CPA	2011
Lisseth Novoa Reyes	Ingeniero en Finanzas y Auditor, CPA	2011

¹³¹ CONTABILIDAD DE COSTOS *HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES* - Zapata, Pedro – Editorial McGrawHill. Bogotá , D.C., Colombia. Y GOMEZ BRAVO, Oscar: *CONTABILIDAD DE COSTOS*, 5ta Edición, McGraw Hill.

Es necesario sugerir que la metodología a aplicarse precedentemente en el desarrollo del modelo de costos, tomará la base de Pedro Zapata Sánchez a través de su libro “Contabilidad de Costos – Herramienta para la toma de decisiones” y la metodología de Oscar Gómez Bravo en su libro “Contabilidad de Costos”, aplicada también por el ingeniero Marcelo Jara Martínez, en el año 2009 en su Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de Ingeniero en Finanzas y Auditor, CPA en nuestra distinguida institución, Escuela Politécnica del Ejército con el tema: “IMPLANTACION DE UN MODELO DE COSTEO ABC PARA LA DETERMINACION DE MARGENES FINANCIEROS EN LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO”.

De ahí se desprende que, para la implementación del sistema, como mínimo se deben desarrollar los pasos siguientes:

- a. Determinar el proceso
- b. Identificar las actividades
- c. Identificar los elementos de costos de las actividades
- d. Determinar los generadores de costo o *cost-drivers*
- e. Asignar los costos a las actividades
- f. Asignar los costos de las actividades a los materiales y al producto
- g. Asignar los costos directos a los productos

4.1.2.2.4.4.1 Clasificación de actividades¹³²

TABLA No. 4.2: CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE UN SISTEMA DE COSTEO ABC

Actuación frente al producto	<ul style="list-style-type: none"> Por producto (pintar un vehículo) Por lote (alastamiento de máquinas) Por línea de producto (organizar marro de obra)
Frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> Por empresa (Administración) Repetitivas (preparar materiales) No repetitivas (mejorar diseño)
Capacidad para agregar valor al producto	<ul style="list-style-type: none"> Que añaden valor al producto (acabado perfecto) Que no agregan valor al producto (rehacer un producto)

Fuente: GOMEZ BRAVO, Oscar: Contabilidad de Costos.
Elaboración: La Autora

4.1.2.2.4.4.2 Identificación de actividades¹³³

En principio deben ubicarse las actividades adecuadamente en los procesos productivos que agregan valor, para que en el momento en que se inicien las operaciones la organización tenga la capacidad de responder eficiente y eficazmente a las exigencias que el mercado imponga. Seguido, deben agruparse en los procesos adecuados estableciendo unidades de trabajo, transmisores de costos y la relación de transformación de los factores para medir con ello la productividad.

¹³² GOMEZ BRAVO, Oscar: CONTABILIDAD DE COSTOS, 5ta Edición, McGraw Hill
¹³³ CONTABILIDAD DE COSTOS HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES - Zapata, Pedro – Editorial McGrawHill. Bogotá , D.C., Colombia. Y GOMEZ BRAVO, Oscar: CONTABILIDAD DE COSTOS, 5ta Edición, McGraw Hill.

La definición de actividades, a pesar de constituir una nueva visión "horizontal" o por procesos, se realiza generalmente a nivel de cada uno de los departamentos o secciones funcionales, permitiendo que quienes realmente conocen cómo se realizan las actividades, sean quienes las definan, determinando el consumo de recursos en y en la proporción de cada producto.

Finalmente, es necesario establecer un sistema de indicadores de control que muestren continuamente el funcionamiento de las actividades y procesos de la mano de los inductores de eficiencia. Este control consiste en la comparación del estado real de la acción frente al objetivo propuesto, para establecer los correctivos adecuados en la cadena de valor.

4.1.2.2.4.4.3 Identificación de los elementos del costo¹³⁴

Esta etapa puede llevarse a cabo antes de la definición de las actividades, y completarse durante o después de la misma. Es importante resaltar que desde el punto de vista del ABC no existen «gastos» en su concepción contable o tradicional, ya que todos los recursos consumidos por la empresa representan "costos" de los productos.

De acuerdo al sistema ABC, los elementos del costo son agrupaciones de los costos en que incurre la empresa, clasificados de acuerdo a su naturaleza, intentan representar uno de los tantos recursos con los que cuenta la empresa en el desarrollo de sus actividades. De tal manera que, todos los costos serán agrupados en distintas

¹³⁴ CONTABILIDAD DE COSTOS HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES - Zapata, Pedro – Editorial McGrawHill. Bogotá , D.C., Colombia. Y GOMEZ BRAVO, Oscar: CONTABILIDAD DE COSTOS, 5ta Edición, McGraw Hill.

categorías o elementos, y cada categoría será considerada dentro un área como un solo tipo de costo para su asignación a las actividades que desempeña.

A continuación se relacionan los elementos del costo más usuales¹³⁵:

- a. **Materias primas y materiales:** aquellos incorporados directamente al producto.
- b. **Mano de obra directa:** mano de obra de fábrica que puede ser asignada directamente a los productos de acuerdo con relaciones técnicas preestablecidas.
- c. **Mano de obra indirecta:** incluye todos los gastos generados en la empresa en el periodo de referencia, con relación a sus recursos humanos, excepto la mano de obra directa
- d. **Servicios de terceros:** agrupa todos los gastos devengados en contrapartida del servicio o asesoramiento recibido de una entidad o personas ajenas a la empresa.
- e. **Edificios e instalaciones:** aquellos con que cuenta la empresa como infraestructura para el desarrollo de sus actividades.
- f. **Equipos:** refleja los gastos devengados en relación con el uso de los equipos con que cuenta cada sector de la empresa para el desempeño de sus actividades.
- g. **Publicidad y gastos de venta:** gastos relacionados con el manejo de campañas publicitarias, promociones, atenciones a clientes, entre otras.

¹³⁵ GOMEZ BRAVO, Oscar: *CONTABILIDAD DE COSTOS*, 5ta Edición, McGraw Hill

La distinción tradicional entre costos directos e indirectos sirve para delinear el tratamiento dado por el sistema ABC a cada uno de ellos. Los costos directos son aquellos que tienen relación directa con la producción y/o venta de bienes o generación de servicios, es decir, que se puede identificar exactamente cuánto consumió un producto de un recurso determinado.

Donde el sistema ABC adquiere toda su potencialidad es en el tratamiento de los costos indirectos, tanto los de fábrica como los del resto de la empresa, que constituyen un entramado de recursos dirigidos a sustentar en forma más o menos estrecha la producción y comercialización de los productos de la empresa. Dada esa vinculación no tan directa, estos costos no pueden ser atribuidos a los distintos productos por criterios tan simples de consumo, como ocurre en el caso de los directos. El postulado básico del sistema ABC sugiere que estos costos se generan en el desarrollo de actividades que se realizan con el objetivo de producir y vender los productos; se determina el consumo que de estos recursos realizó cada actividad y luego se determina qué porción del costo de cada actividad se asignó a cada producto.

4.1.2.2.4.4 Generadores de Costo (Cost Drivers)

De acuerdo con Kaplan (1980), los generadores de costo son medidas competitivas que sirven como conexión entre las actividades y sus costos indirectos de fabricación respectivos y que se pueden relacionar también con el producto terminado. Cada "medida de actividad" debe estar definida en unidades de actividad perfectamente identificables.

Las medidas de actividad son conocidas como cost-drivers y son precisamente los que hacen que los costos indirectos de fabricación varíen; es decir, cuantas más unidades de actividad del cost-driver específico identificado para una actividad dada se consuman, mayores serán los costos indirectos asociados con esa actividad. Por ejemplo, en nuestro caso sería el número de informes de auditoría emitidos durante el 2011 con respecto de la Auditoría de Estados Financieros a los clientes durante el período que terminó al 31 de diciembre del 2010.

De esta manera, se les asigna un costo mayor a los productos que hayan demandado más recursos organizacionales, y dejarán de existir distorsiones en el costo de los productos causadas por los efectos del prorrateo de un sistema tradicional de asignación de costos que falla por no analizar las verdaderas causas del comportamiento de los costos indirectos y que, por ello, los prorratea utilizando bases de asignación arbitrarias, como las horas de mano de obra directa¹³⁶.

4.1.2.2.4.4.5 Asignación de costos a las actividades¹³⁷

La tarea para cada departamento en particular y para la empresa en general, consiste en determinar en forma aproximada qué proporción de cada recurso o elemento de costo ha consumido cada una de las actividades desarrolladas en el periodo considerado. Para ello es necesario que las personas responsables de las actividades, identifiquen las medidas de consumo más adecuadas para cada elemento de costo.

¹³⁶ GOMEZ BRAVO, Oscar: *CONTABILIDAD DE COSTOS*, 5ta Edición, McGraw Hill

¹³⁷ *CONTABILIDAD DE COSTOS HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES* - Zapata, Pedro – Editorial McGrawHill. Bogotá , D.C., Colombia. Y GOMEZ BRAVO, Oscar: *CONTABILIDAD DE COSTOS*, 5ta Edición, McGraw Hill.

Debe identificarse cómo los distintos recursos con que cuenta la organización se han asignado o se han consumido en la ejecución de las distintas actividades que la misma desarrolló en el periodo.

Considerar los costos totales significa llevar a las actividades todos los costos consumidos en el periodo, teniendo en cuenta la variabilidad a partir del volumen.

La etapa final del proceso de costeo por actividades consiste en asignar los costos de las mismas a los productos. Esta asignación debe hacerse a través de la identificación de medidas de consumo adecuadas a fin de determinar qué monto de los recursos asignados al desarrollo de cada actividad sirvió para soportar cada producto.

Esas medidas suelen denominarse "factores de asociación" para tratar de distinguirlas de los criterios adoptados para la distribución de costos indirectos a productos (volumen, horas, mano de obra, horas máquina, etc.).

La idea central del sistema ABC es que todas las actividades se realizan como parte del desarrollo de los productos. Por ello discriminar los costos en función de “que” los genera, y no “donde” se generan (centros de costos), permite identificar en forma más precisa las medidas de consumo de los costos por parte de los productos, y evitar de este modo la adopción de criterios erróneos para distribuir a los productos el monto de los costos generales.

Los factores de asignación deben incorporar el conocimiento de quienes desarrollan las actividades en cada sector de la empresa y saber, por lo tanto, cual es la complejidad que cada producto agrega a la ejecución de esa actividad.

Finalmente, luego a haber determinado el costo de actividades imputables a cada línea de producto (u otro objeto del costo), deben asignarse a los costos directos como materia prima, material de empaque, mano de obra directa y otros gastos directamente vinculados con determinada línea. Respecto a estos costos ABC no ofrece una solución adicional a la de los sistemas tradicionales, ya que estos no pasan por actividades.

4.1.2.2.4.5 Fortalezas y debilidades del costeo ABC¹³⁸

TABLA No. 4.3: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SISTEMA DE COSTEO ABC

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SISTEMA DE COSTEO ABC	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
a. Las actividades son de fácil comprensión par los usuarios.	a. Costos adicionales para poner en marcha el proyecto.
b. Facilita las mediciones financieras y no financieras.	b. ABC considera que la mayoría de costos son variables.
c. Permite establecer la interdependencia y las secuencias del trabajo.	c. El modelo ABC utiliza únicamente información histórica.
d. Relación causal directa entre los costos y objetivos del costo.	d. El sistema de contabilidad financiera y el modelo de costeo ABC, se manejan por separado.
e. Facilita la evaluación de las actividades.	

Fuente: MANAGEMENT DEL NUEVO SIGLO: GESTIÓN Y TRABAJO EN LA NUEVA ECONOMÍA DIGITAL, Cortada, J.

Elaboración: La Autora

¹³⁸ Cortada, J. – MANAGEMENT DEL NUEVO SIGLO: GESTIÓN Y TRABAJO EN LA NUEVA ECONOMÍA DIGITAL. Pág. 190

4.1.2.3 COSTEO EN EMPRESAS DE SERVICIOS

Cualquier servicio, complejo o fácil de generar, especializado o genérico, debe costearse a fin de conocer cuál es la inversión requerida para obtenerlo, de ahí que, con fines informativos o de control, se pueden costear los procesos, fases o actividades por los cuales atraviesa el servicio para poder tener una idea global de los recursos requeridos para generarlos, de esta manera se facilitará la toma de decisiones. Adicionalmente, debemos considerar que en un mundo de negocios globalizado las empresas desean alcanzar un lugar destacado en el desarrollo económico del país, deben contar con un sistema de información oportuno, confiable a través de un adecuado sistema de información cuantitativa que satisfaga las necesidades de información de diversos usuarios.

Hasta hace poco tiempo, el costeo se orientaba a las empresas manufactureras; sin embargo, actualmente el sector servicios se presenta como uno de los más importantes dentro de la economía mundial¹³⁹, por tal motivo, es necesario sugerir que los costos pueden adaptarse a cualquier organización, incluyendo las de servicio si se planifica¹⁴⁰.

En principio, es imprescindible establecer el concepto de servicio:

...“Un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción

¹³⁹ Ramírez, 1997. *CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA*. McgrawHill. México.

¹⁴⁰ Gómez Rondon, F. 1990. *CONTABILIDAD DE COSTOS I: SISTEMAS DE COSTOS INDUSTRIALES*. Ediciones Fragor. Caracas.

puede o no (...) vincularse a un producto físico¹⁴¹”...

En el desarrollo de un sistema de acumulación de costos es importante definir la categoría de oferta de servicio: bien tangible acompañado de un servicio (computadora y servicio de asistencia técnica y garantías), un servicio principal acompañado de bienes y servicios menores (hospitales, hotel, restaurante), y un servicio puro¹⁴² (peluquerías, consultorios médicos). Otra clasificación comprende empresas orientadas a prestar servicios integrales (bancos, hospitales) y servicios específicos¹⁴³ (consultorios médicos, escritorios jurídicos).

Todas estas empresas requieren materiales, trabajadores, activos fijos y otros recursos, que en la medida que se utilizan requieren costos, por ello hace falta idear la manera de recolectar datos referentes al uso de recursos de acuerdo a las diversas actividades que realizan, es decir, diseñar controles para la determinación de costos en la generación de servicios¹⁴⁴.

4.1.2.3.1 Características de las empresas de servicios

Las empresas de servicios requieren de un proceso de conversión o transformación, es decir, la concurrencia de insumos y una serie de pasos organizados para satisfacer necesidades, a través de un producto. Este último se caracteriza por ser intangible lo cual induce a su consumo inmediato, y a que el cliente esté presente en el proceso o al

¹⁴¹ Kotler, P. 1993: 511. *DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA: ANÁLISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL*. McGrawHill. México.

¹⁴² KOTLER, P.1993. *DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA: ANÁLISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL*. McGrawHill. México.

¹⁴³ RAMÍREZ, D. 1997. *CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA*. McGrawHill. México.

¹⁴⁴ CATACORA, F.1996. *SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES*. McGrawHill. México.

final del mismo (interacción) en la mayoría de los casos, a diferencia de las empresas manufactureras y comercializadoras.

Debido a la intangibilidad del producto y a su consumo inmediato, la calidad del servicio es importante para el cliente, puesto que es percibida una vez consumido el servicio¹⁴⁵. Para reducir la incertidumbre el cliente busca signos de calidad, como material utilizado, personal, precios, lugar y otros¹⁴⁶.

Generalmente las empresas de servicio poseen una gran inversión en maquinarias, equipos e instalaciones; por ejemplo una empresa de transporte aéreo, sin embargo los clientes no seleccionan a la compañía de este tipo por sus aviones, sino por otros aspectos como la puntualidad, atención a bordo, y otros¹⁴⁷.

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, entidad que controla y regula a las firmas auditoras en Ecuador¹⁴⁸, los servicios de una firma de auditoría externa se definen como: “actividades que realizan personas jurídicas que, especializadas en esta área, dan a conocer su opinión sobre la razonabilidad de los Estados financieros para representar la situación financiera y los resultados de las operaciones de la entidad auditada. También podrán expresar sus recomendaciones respecto de los procedimientos contables y del sistema de control interno que mantiene el sujeto auditado¹⁴⁹”.

¹⁴⁵ TIBURCIO, C. 1997. *EVENTOS ESTÁTICOS E EVENTOS DINÁMICOS NO SETOR DE SERVICOS*. V Congreso Internacional de Costos: Costos, Productividad y Rentabilidad, Acapulco.

¹⁴⁶ KOTLER, P.1993. *DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA: ANÁLISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL*. McGrawHill. México.

¹⁴⁷ TIBURCIO, C. 1997. *EVENTOS ESTÁTICOS E EVENTOS DINÁMICOS NO SETOR DE SERVICOS*. V Congreso Internacional de Costos: Costos, Productividad y Rentabilidad, Acapulco.

¹⁴⁸ Al tenor de lo que previenen la Constitución de la República (Art.231) y la Ley de Compañías (Art.430), la Superintendencia de Compañías es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.

¹⁴⁹ Glosario de términos – Superintendencia de Compañías

4.1.2.3.2 Costos de Producción y Estados Financieros

La existencia de un consumo inmediato en las empresas de servicio, implica que un cliente participe en el proceso de transformación, generando en muchos casos un elevado uso de mano de obra directa por parte de la empresa. Por el contrario, en las empresas manufactureras y comercializadoras el cliente tiene poca o ninguna participación en el proceso de conversión, en muchas oportunidades tampoco se requiere contacto con el cliente, por tanto el uso de materia prima y la disponibilidad de inventarios, en espera de ser procesados y vendidos, se hacen imprescindibles. El vínculo empresa - cliente, en las empresas manufactureras y comercializadoras se da a través del producto, mientras que en las empresas de servicio se da a través de personas.

Las empresas de servicios, generalmente presentan altos niveles de costos indirectos como depreciaciones, arrendamientos, servicio de mantenimiento técnico, suministros y otros, dado los altos niveles de propiedad planta y equipo presentes en su estructura de inversión.

Tampoco puede hablarse de inventarios de materia prima o de insumos en las empresas de servicio, no es apropiado por cuanto no la transforman en producto tangible. La mayoría de las empresas de servicios tienen almacenados algunos insumos para prestar el servicio los cuales están disponibles para ser usados y suelen presentarse como gastos pagados por anticipado, puesto que generalmente se consumen durante un ejercicio económico.

Otras empresas de servicios también comercializan con productos tangibles, como el caso de las estaciones de servicio que distribuyen gasolina, otros combustibles y repuestos para vehículos; en estos casos la empresa funciona también como una comercializadora, que valora inventarios y determina el costo de los productos vendidos.

Partiendo de la clasificación primaria de los costos, todos los desembolsos o acumulaciones pueden tratarse de tres formas:

- a. Como gastos y compararse con los ingresos en el momento de incurrirse (gastos operativos o costos del período).
- b. Capitalizarse y clasificarse como un activo fijo, como gastos pagados por anticipado o cargos diferidos, y más tarde ser depreciado, agotado, amortizado o consumido, e,
- c. Inventariarse como parte de los costos de los productos que se elaboran y venden, y compararse con los ingresos en el estado de resultados cuando sean vendidos¹⁵⁰.

De acuerdo a la clasificación anterior, las empresas de servicio sólo incurren en costos capitalizables (activos fijos, cargos diferidos y gastos pagados por anticipado), y en “gastos”, puesto que la intangibilidad de los servicios conlleva a que no puedan almacenarse. Contablemente no existen inventarios, tampoco costos del producto; es decir, todos los costos incurridos durante un período económico, para prestar un servicio, requieren ser presentados en el estado de resultados como costos del

¹⁵⁰ BACKER, Jacobsen y Ramírez. 1997. *CONTABILIDAD DE COSTOS: UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES*. McGrawHill. México.

período, porque generan ingresos inmediatos para la empresa, por tanto no existen inventarios de productos terminados e inventarios de productos en proceso.

En este sentido Ramírez (1997), expresa: “El costo del servicio, que se presta, es llevado como costo del período, en el momento de proveer el servicio (...)” (p.460).

Así se cumple el Principio de Contabilidad Generalmente Aceptado, en cuanto a realización y período contable, en su artificio de realizar cortes convencionales en el tiempo, lo cual implica “(...) que al realizarse un ingreso se reconozcan paralelamente los costos y gastos que le sean inherentes, independientemente de cuando se liquiden¹⁵¹ ...”.

Respecto a la estructuración del estado de resultados, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, se pronuncian claramente e indican que, considerando el giro de cada entidad dentro de la descripción de las operaciones se deben especificar los ingresos, el costo de lo vendido y los gastos de operaciones. Dentro del costo de ventas las empresas de servicio deben presentar sólo los “...costos identificables razonablemente en forma directa, con la prestación de servicios¹⁵²...”. Por su parte, las empresas comerciales y manufactureras muestran el costo de adquisición o elaboración de los productos vendidos, que generaron los ingresos en el mismo período económico.

¹⁵¹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1999: 5

¹⁵² Instituto mexicano de contadores Públicos, 1999: 5

4.1.2.3.3 Sistemas de Costos aplicados a empresas de servicios

Luego de conocer de manera general la aplicación de los sistemas de costos, nos adentramos tácitamente a la aplicación de los mismos en empresas de servicios, y tomando como referencia, diversos criterios de autores conocedores del tema, los presentamos a continuación:

4.1.2.3.3.1 Costeo por Órdenes de Producción por Departamentos y por Procesos¹⁵³

Las empresas de servicio presentan productos intangibles diversos, esta variabilidad depende de quién los proporciona, del momento, del lugar en que son prestados, y por su puesto de las exigencias del cliente. Esto conduce a que muchas empresas de servicio como los hoteles, talleres mecánicos, restaurantes, clínicas, escritorios jurídicos, y otros, utilicen para costear los servicios ofrecidos un sistema por órdenes específicas de trabajo, al igual que las manufactureras. Cada cliente demanda un trabajo distinto que amerita actividades diferentes, en cuanto a nivel de detalle, (tiempo de trabajo, tipo de personal, insumos); contablemente cada trabajo debe tener una cuenta o numeración distinta, para determinar los costos de cada tipo de servicio ofrecido, fijar precios a los trabajos similares, y determinar cuáles de ellos son más rentables y tomar decisiones, al igual que las demás empresas. De allí, que la información de costos sea especialmente útil cuando se intenta reducir costos e

¹⁵³ Jesse, T. – *CONTABILIDAD DE COSTOS: TRADICIONES E INNOVACIONES*. Pág. 174.

incrementar la calidad del servicio, por cuanto no se puede disminuir algo que no se mide.

Cada trabajo se convierte en un objeto al cual se le asignan costos, tanto directos como indirectos. Por ello, se debe cuantificar bien la mano de obra directa y los costos indirectos correspondientes a cada servicio (Ramírez, 1997), también se utilizan materiales que pueden ser asociados fácilmente con el objeto de costos, tal es el caso de los servicios principales acompañados de bienes; por ejemplo, en un restaurante a la carta los ingredientes usados para la elaboración de cada plato, son considerados material directo representando una porción importante de los costos totales del servicio. En otros casos, por ejemplo, el papel de oficina en un consultorio médico, que contiene la información del diagnóstico, es considerado de valor insignificante respecto al valor agregado por el trabajo intelectual del médico, por ello el costo de este material es asumido como indirecto.

Existen algunas empresas de servicio a las cuales no les resulta económicamente factible hacer un seguimiento del servicio prestado a cada cliente, como en el caso de una sala de cine o un banco. Tal seguimiento es difícil dado que son miles los clientes a los cuales se ofrece un servicio similar; la determinación del costo del servicio prestado a cada cliente a través de un seguimiento sería ilógico y poco significativo, puesto que los costos para atender a cada uno de los clientes, durante un período de tiempo, sería el mismo. Este tipo de empresas, que ofrecen un servicio homogéneo, según Horngren (1996), utilizan un sistema de costos por proceso. Por ejemplo, una sala de cine desea conocer el costo ocasionado por cada cliente, el

sistema de costos por proceso totaliza los costos de la sala, durante cierto período de tiempo, y los promedia entre el número de clientes atendidos durante el mismo período; así se obtiene un costo unitario promedio, por cuanto todos los clientes recibieron el mismo servicio. Este sistema hace énfasis en el tiempo dado que se caracteriza por tener un sistema productivo continuo o en serie.

De la misma manera, en este sistema se pueden calcular los costos unitarios promedios, en los cuales incurre la empresa para prestar el servicio, en las distintas fases del proceso, de acuerdo a la longitud y complicado que el mismo sea. Por ejemplo, un banco que presta servicios sofisticados, puede adaptarse a un sistema de costos por procesos para conocer el costo promedio de procesamiento de depósitos, del servicio de cuenta de ahorro ofrecido a todos sus clientes.

Las empresas de servicios integrales, a pesar del alto volumen de servicios ofrecidos, pueden también utilizar un sistema de costos por proceso, dado que el volumen de clientes atendidos suele ser elevado en relación a la diversidad de servicios ofrecidos. Otras veces, tienen la alternativa de crear sistemas híbridos que combinan características de un sistema de costos por órdenes específicas y de un sistema por proceso. Por ejemplo, los bancos a parte de conocer sus costos promedios para algunas fases del proceso –procesamiento de depósito, pago de pensiones y otras-, también tienen costos asociados a cada cliente, los cuales son cargados a cada uno y presentados en sus estados de cuenta mensuales, por el uso de tarjetas de crédito, cajeros automáticos, sobregiros en cuentas corrientes y otros servicios demandados por el cliente.

El sistema de acumulación de costos debe ser diseñado de acuerdo a las características el servicio ofrecido, por ello se dice que la contabilidad de costos se adapta las organizaciones de servicio con modificaciones planificadas, todo con miras a determinar los costos del período

4.1.2.3.3.2 Costeo Basado en Actividades (ABC)

Desde otra perspectiva, si el sistema de acumulación de costos descrito hasta ahora se destinara a determinar el costo total de todos los servicios ofrecidos, durante un período, funcionaría de manera extremadamente sencilla, se basaría en la sumatoria de todos los costos incurridos para prestar todos los servicios durante determinado ejercicio económico; pero como el objetivo es determinar el costo de prestar cada tipo de servicio o trabajo realizado, para determinar niveles de rentabilidad y crear mezclas de servicio que maximicen las utilidades totales, la situación se torna compleja dado que existen costos que no pueden asociarse de forma económicamente factible con cada uno de los servicios prestados, como alquileres, depreciaciones, reparaciones y mantenimiento de equipos, (costos indirectos). Los costos indirectos, dentro de la estructura de costos, de las empresas de servicio ocupan un lugar importante, y es necesario contar con una buena metodología para la asignación de los mismos a los objetos de costo (clientes o trabajos), que asegure exactitud y evite asignaciones arbitrarias que distorsionen los costos y provoquen la toma de decisiones incorrectas, como una cotización de servicios equivocada.

Partiendo de que uno de los principales recursos en las empresas de servicio es la mano de obra, presente en cada una de las operaciones de la prestación del servicio, gran parte de los costos indirectos consumidos dependen de la mano de obra utilizada; es común en las empresas de servicio la asignación de estos costos a los objetos de costos en función del costo de la mano de obra o del tiempo. Muchas empresas lo utilizan, argumentando que es un costo preponderante¹⁵⁴.

En muchas empresas de servicios, el tiempo o los costos de mano de obra directa no es una variable representativa, de un mayor o menor consumo de costos indirectos, y es recomendable la asignación de costos basándose en actividades, para tratar de encontrar una relación causa – efecto más estrecha.

El sistema ABC en las empresas de servicio, parte de la premisa de que cada servicio implica un costo distinto dependiendo de la actividad demandada para prestarlo, y como en estos tipos de empresa las actividades generadoras de costos indirectos es lo esencial, (ventas, sistemas de información, soportes como clientes, cuentas por pagar, mercadotecnia, diseño, procesamiento de órdenes y control de calidad) hace falta una metodología para entender las actividades indirectas con la finalidad de proporcionar información para la toma de decisiones, no sólo servicio/producto, sino también costo/actividad/proceso.

Esta metodología es precisamente el sistema ABC, cuya importancia radica en utilizar medidores (drivers) para determinar recursos requeridos según la actividad y

¹⁵⁴ RAMIREZ, D. 1997. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA. McgrawHill. México.

lo que necesitamos costear (cost object): productos, procesos, líneas de productos/clientes.

El sistema ABC, es un método que primero acumula los costos de cada actividad en una organización, y luego aplica los costos de las actividades a los productos, los servicios u otros objetos de costos mediante el uso apropiado de factores relacionados con el origen de dichos costos¹⁵⁵.

La acumulación de los costos incurridos en la organización, para cada actividad, se hace a través de cost drivers, los cuales se definen como “... aquellos factores o hechos que influyen el volumen de ejecución de las actividades, siendo por tanto la causa del consumo de los recursos utilizados al realizar éstas”¹⁵⁶.

Una vez conocidos, son asignados a cada uno de los servicios prestados por la empresa a través de inductores o medidas de actividad, los cuales se definen como factores que inciden directamente en el nivel de costos de una actividad, y permite vincular el costo de las diferentes actividades a los servicios que se han beneficiado con dichas actividades¹⁵⁷.

En las empresas de servicios no es tan fácil encontrar el cost driver, o las actividades generadoras de los costos, las cuales son relevantes para determinar el comportamiento de los costos en este tipo de empresa (Ramírez, 1997). En un sistema ABC, se destaca la relación causa efecto, es decir, se reconoce la relación entre drivers y actividades.

¹⁵⁵ RAMIREZ, D. 1997. *CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA*. McGrawHill. México.

¹⁵⁶ ALVAREZ, y Otros. et al, 1996 : 327. *CONTABILIDAD DE GESTIÓN AVANZADA*. McGrawHill. México.

¹⁵⁷ ALVAREZ, y Otros. et al, 1996 : 327. *CONTABILIDAD DE GESTIÓN AVANZADA*. McGrawHill. México.

La metodología del costeo basado en actividades usada en las empresas de servicios, es idéntica a la utilizada en una manufacturera. “Todo lo que difiere tiene que ver simplemente con aspectos particulares¹⁵⁸...”, al seleccionar los inductores (drivers) de costos o de actividades.

El método ABC, una vez terminado y validado, puede ser utilizado entonces para probar los escenarios de “qué pasaría si ...”, con la finalidad de determinar el impacto operativo y financiero de los cambios a implantar, mejoras o influencias dentro de la organización (mejoramiento de la productividad, sensibilización del mercado, racionalización, justificación inversiones).

EN CONCLUSIÓN

Es necesario señalar que un sistema de contabilidad de costos debe adaptarse a las características propias de las empresas de servicios; cada una debe diseñar su propio plan de cuentas, formatos, asientos e informes, atendiendo a las fases del proceso de prestación de servicio - desarrollo de las operaciones -, a los costos incurridos en cada una de estas fases, a las normas y disposiciones legales aplicables a la empresa, y a la información que se deberá reunir y reportar.

En todo caso los sistemas de costeo en las empresas de servicio tienen como propósito principal reportar las cantidades de costos incurridas por las empresas en la prestación de cada servicio - objetos de costos: cliente, servicio o subprocesso -, para lo cual deberá identificar costos directos e indirectos, y asignarlos sobre cada objeto

¹⁵⁸ HICKS, Douglas. et al, 1997: 216. *EL SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES*. A.B.C. Alfaomega. México.

de costo. Así se dará el primer paso para obtener información y tomar decisiones estratégicas, como qué servicios ofrecer, descuentos y condiciones de cada uno, ampliar un servicio específico a uno integral, subcontratar servicios y otros.

Este sistema podrá funcionar de manera similar al de las empresas manufactureras, por órdenes específicas o por procesos, con la diferencia que no se puede hablar de costos del producto o inventariables, sino de costos del período o gastos corrientes.

Finalmente, debido a la diversidad de los novedosos servicios ofrecidos a la sociedad moderna, lo importante es diseñar un sistema práctico y económicamente sostenible, para la planificación, el control y la toma de decisiones. Por cuanto no hay peores sistemas de información que los engorrosos, pues terminan siendo engañosos e inútiles. De ahí que, se establece que por ser muy adaptable a las necesidades del servicio bajo análisis, el sistema de costeo ABC, es aquel que se va a utilizar para desarrollar el modelo propuesto para la empresa Astrileg Cía. Ltda.

CAPÍTULO V

DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA

- 5.1. Determinación de la línea de negocio de mayor trascendencia en la empresa.
- 5.2. Desarrollo del modelo de Costeo para el producto más representativo en la empresa.
 - 5.2.1. Costos Directos
 - 5.2.1.1. Identificación de actividades
 - 5.2.1.1.1. Negociación con el cliente
 - 5.2.1.1.2. Planificación del Trabajo de campo
 - 5.2.1.1.3. Ejecución del Trabajo de campo
 - 5.2.1.1.4. Comunicación de resultados
 - 5.2.1.2. Vincular insumos
 - 5.2.1.3. Definir costos
 - 5.2.1.3.1. Costo del personal
 - 5.2.1.3.2. Equipo de computación
 - 5.2.1.3.3. Equipo de oficina
 - 5.2.1.3.4. Suministros y materiales
 - 5.2.1.4. Prorratear costos
 - 5.2.1.5. Calcular actividad
 - 5.2.2. Costos Indirectos
 - 5.2.3. Costos Totales
 - 5.2.4. Costo Cliente
 - 5.2.4.1. Fijación del margen de utilidad
 - 5.2.4.2. Fijación del precio del servicio
 - 5.2.4.2.1. Precios de la competencia
 - 5.2.4.2.2. Precio propuesto
 - 5.2.4.3. Impacto de la aplicación del modelo en el Estado de Resultados
 - 5.2.4.4. Aplicación del modelo en un cliente recurrente

5.1 DETERMINACIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE MAYOR TRASCENDENCIA EN LA EMPRESA.

En el desarrollo del capítulo No. 2, se presentaron las líneas de negocio con que cuenta la empresa, sobre esta base es necesario establecer que el aseguramiento de productos que obedezcan a las necesidades de los clientes, sugiere investigación y permanente actualización de conocimientos aplicados en el desarrollo de metodologías de los productos y servicios. De ahí que la firma se encuentra inmersa en un proceso de innovación continua con el fin de hacer frente a la competencia y a la volatilidad de la economía.

De tal manera que los servicios que se ofrecen a través de las líneas de negocio son:

TABLA No. 2.3: SERVICIOS QUE OFRECE LA FIRMA

ÁREA	SERVICIO
▪ AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO	<ul style="list-style-type: none">- Servicios de Auditoría- Normas Internacionales de Información Financiera- Gobierno Corporativo y Servicios de Asesoría en Riesgos- Outsourcing Contable- Due Diligence

▪ **ÁREA TRIBUTARIA**

- Creación de Empresas y Estructuras Fiscales
- Precios de Transferencia
- Impuestos Indirectos
- Reclamos Fiscales

▪ **ASESORÍA GERENCIAL**

- Asesoría Gerencial Integral
- Planificación Remunerativa

Fuente: Página web Astrileg: www.astrileg.com.ec
Elaboración: La Autora

Al pertenecer a Nexia International, Astrileg Cía. Ltda., debe cumplir con ciertos requerimientos de información financiera, a través de la cual se analiza el desempeño de la firma y su participación en el grupo Nexia International. En base a The Nexia International 2010 Annual Membership Survey, información remitida a Nexia International durante el primer semestre del 2011 con respecto a las operaciones de la firma durante el 2010, la composición de los ingresos de la empresa se establece a continuación:

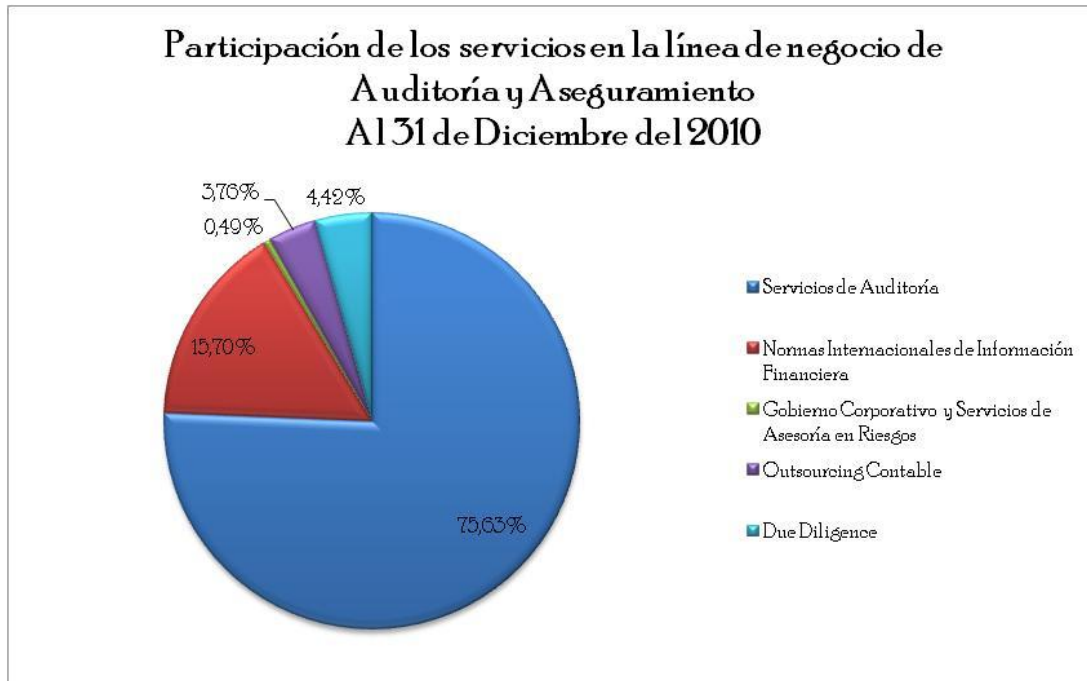
GRÁFICO No. 5.1: PARTICIPACIÓN DE LÍNEAS DE NEGOCIO EN INGRESOS



Fuente: Nexia International 2010 Annual Membership Survey
Elaboración: La Autora

De esta composición se desprende que los ingresos de la firma, se encuentran representados con un 56% por la línea de negocio de Auditoría y Aseguramiento. Al realizar un pequeño análisis con respecto de la participación de los servicios en esta línea de negocio, se ha establecido que el mayor representante es el Servicio de Auditoría Externa de Estados Financieros, con una participación en la línea de negocio del 75.63% como se puede evidenciar en el gráfico precedente.

GRÁFICO No. 5.2: PARTICIPACIÓN DE SERVICIOS EN LA LÍNEAS DE NEGOCIO DE AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO



Fuente: Nexia International 2010 Annual Membership Survey

Elaboración: La Autora

Sobre esta base, se ha seleccionado al servicio de Auditoría Externa de Estados Financieros, sobre el cual, se procederá a aplicar el modelo de costos para establecer el costo del servicio y proponer consecuentemente estrategias para maximizar las utilidades de la empresa.

5.2 DESARROLLO DEL MODELO DE COSTEO PARA EL SERVICIO MÁS REPRESENTATIVO EN LA EMPRESA.

Establecer el precio de un servicio representa una decisión muy importante que delimita el crecimiento o la poca rentabilidad de la empresa, requiere la consideración del margen de utilidad esperado, así como el precio de los servicios de la competencia, siendo el último un factor esencial de análisis por parte del cliente frente a la necesidad de un servicio.

Siendo así, es de vital importancia establecer los costos a incurrir en cuanto a la generación de un servicio se refiere, de ahí que, es de vital importancia definir dichos costos, de manera que representen un apoyo para la negociación de un servicio.

En nuestro caso, luego de identificar a la línea de negocio de auditoría y aseguramiento como la de mayor participación dentro de los ingresos de la firma por el período que terminó al 31 de diciembre del 2010, se ha realizado un análisis de la composición de esta línea de negocio con respecto a los servicios que la integran, identificando al servicio de Auditoría Externa de Estados Financieros como el más representativo, por lo tanto, se establecerá el precio del servicio en función del costo y el sistema a utilizarse será el costeo ABC en base del cual se establecerá un margen razonable que propicie la sostenibilidad del servicio ofertado en el mercado.

El sistema de costeo ABC en Astrileg Cía. Ltda., se basará en la agrupación de centros de costos conformando una secuencia de valor de los servicios de Auditoría Externa de Estados Financieros.

Las actividades se relacionan en conjuntos que conforman el total de los procesos productivos, ordenados de forma secuencial y simultánea, para obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso.

Para una mejor comprensión de la aplicación del modelo es necesario establecer que en la firma se diferencian tres categorías por cliente:

TABLA No. 5.1: CATEGORIZACIÓN DE CLIENTES

CATEGORÍA DE CLIENTE	INFORMACIÓN FINANCIERA		INFORMACIÓN TRANSACCIONAL	
	Total de Activos	Total de Ingresos	No. Cheques emitidos mensualmente	No. Facturas emitidas mensualmente
A	0,00 - 2,000.000,00	0,00 - 3,000.000,00	0-1.000	0 - 5.000
B	2,000.001,00 - 8,000,000.00	3,000.001,00 - 12,000,000.00	1.001 - 3.000	5.001 - 10.000
C	8,000,001.00 en adelante	12,000,001.00 en adelante	3.001 en adelante	10.001 en adelante

Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos

Elaboración: La Autora

Sobre esta base, se establece que el modelo será desarrollado considerando un análisis de cliente en perspectiva o recurrente de categoría “C”, debido a que una vez desarrollado el mismo se compararán resultados con el cliente de mayor participación en el servicio establecido, la compañía de la industria farmacéutica, LETERAGO DEL ECUADOR S.A.

En principio, el desarrollo del modelo requiere la especificación de que vamos a trabajar aplicando el análisis de un cliente recurrente, el cual se diferencia del modelo aplicado a un cliente en perspectiva dentro de la identificación de actividades:

TABLA No. 5.2: DIFERENCIA DE TIEMPO EN ACTIVIDAD ENTRE UN CLIENTE EN PERSPECTIVA Y UN CLIENTE RECURRENTE

No.	ACTIVIDAD	AUDITORÍA PRELIMINAR		AUDITORÍA FINAL		TOTAL AUDITORÍA	
		TIEMPO	UNIDAD	TIEMPO	UNIDAD	TIEMPO	UNIDAD
NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE							
1	Contacto con el cliente	15	minutos			15	minutos
2	Análisis de la información recibida del cliente	840	minutos			840	minutos
3	Generación de la propuesta de servicios	120	minutos			120	minutos
4	Envío de la propuesta de servicios	30	minutos			30	minutos
5	Discusión de la propuesta	180	minutos			180	minutos
6	Aceptación de la propuesta	30	minutos			30	minutos
TOTAL MINUTOS						1215	
PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO							
1	Conocimiento general de la empresa	480	minutos			480	minutos
2	Evaluación del Control Interno	1440	minutos			1440	minutos
TOTAL MINUTOS						1920	
EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO							
1	Ejecución de procedimientos de auditoría	4320	minutos	4800	minutos	9120	minutos
2	Generación de informes	1500	minutos	1440	minutos	2940	minutos
TOTAL MINUTOS						12060	
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS							
1	Envío de informes preliminares de auditoría	30	minutos			30	minutos
2	Discusión del informe	180	minutos			180	minutos
3	Aceptación del informe	30	minutos			30	minutos
4	Envío de informes preliminares de auditoría			30	minutos	30	minutos
5	Discusión del informe			180	minutos	180	minutos
6	Aceptación del informe			30	minutos	30	minutos
7	Firma y entrega de informes definitivos			30	minutos	30	minutos
TOTAL MINUTOS						510	
NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE							
1	Contacto con el cliente	15	minutos			15	minutos
2	Análisis de la información recibida del cliente	30	minutos			30	minutos
3	Generación de la propuesta de servicios	60	minutos			60	minutos
4	Envío de la propuesta de servicios	30	minutos			30	minutos
5	Discusión de la propuesta	60	minutos			60	minutos
6	Aceptación de la propuesta	30	minutos			30	minutos
TOTAL MINUTOS						225	
PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO							
1	Conocimiento general de la empresa	360	minutos			360	minutos
2	Evaluación del Control Interno	960	minutos			960	minutos
TOTAL MINUTOS						1320	
EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO							
1	Ejecución de procedimientos de auditoría	4320	minutos	4800	minutos	9120	minutos
2	Generación de informes	1500	minutos	1500	minutos	3000	minutos
TOTAL MINUTOS						12120	
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS							
1	Envío de informes preliminares de auditoría	30	minutos			30	minutos
2	Discusión del informe	180	minutos			180	minutos
3	Aceptación del informe	30	minutos			30	minutos
4	Envío de informes preliminares de auditoría			30	minutos	30	minutos
5	Discusión del informe			180	minutos	180	minutos
6	Aceptación del informe			30	minutos	30	minutos
7	Firma y entrega de informes definitivos			30	minutos	30	minutos
TOTAL MINUTOS						510	

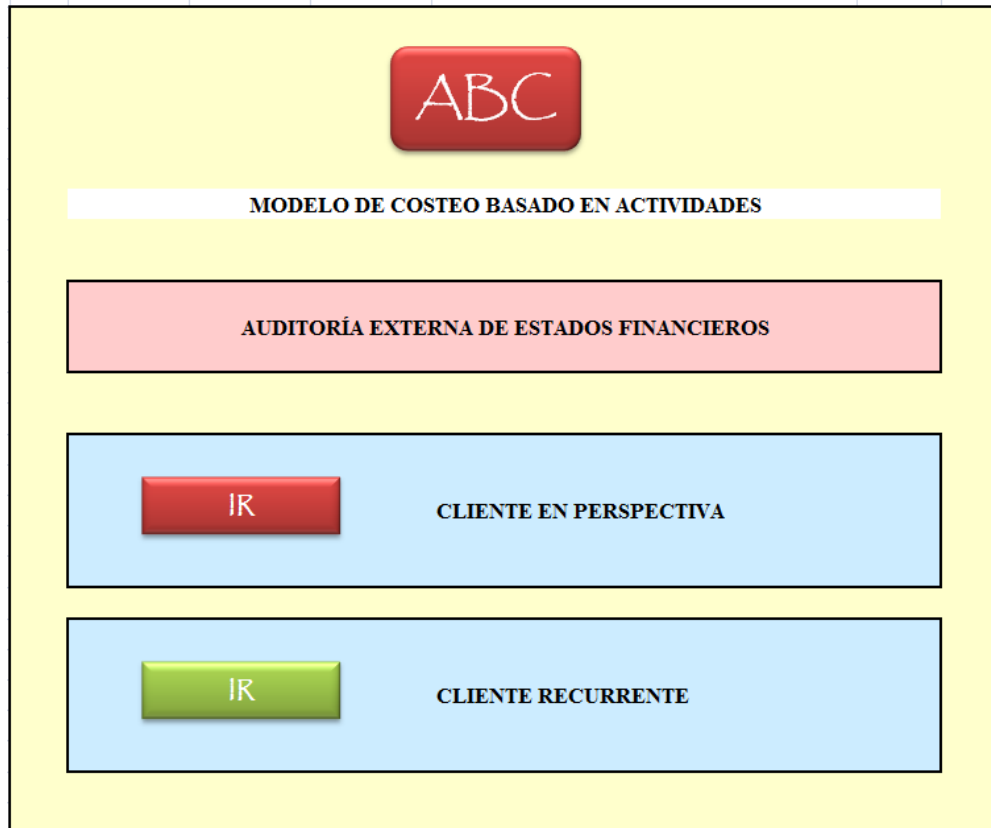
15705

14175

Elaboración: La Autora

Como podemos observar de los cuatro subprocesos: Negociación con el cliente, Planificación del Trabajo de Campo, Ejecución del Trabajo de Campo y Comunicación de Resultados, los tres primeros presentan variación en el tiempo. Esta variación se da principalmente debido a que el tratamiento de un cliente recurrente no es el mismo que el de un cliente en perspectiva, ya que el cliente en perspectiva, requiere un mayor análisis preliminar que incluye desde la negociación, un estudio profundo de la situación de la empresa en base a una visita previa, seguida del conocimiento de la estructura financiera, funcionamiento, sistemas de planificación y control, funciones y funcionarios relevantes, entre otros, lo cual requiere se incurran 15705 minutos; a diferencia del cliente recurrente del cual el tiempo es de 14175 minutos, es decir, menor pues se conocen las operaciones y se ha fundamentado la opinión de acuerdo al trabajo de campo realizado en un período precedente.

**GRÁFICO No. 5.3: CARÁTULA DE PRESENTACIÓN
MODELO ABC CLIENTE RECURRENTE**



Elaboración: La Autora

5.2.1 Costos Directos

Los costos directos para el servicio de Auditoría Externa de Estados Financieros serán calculados a través de cinco pasos que son:

GRÁFICO No. 5.4: COSTOS DIRECTOS



Elaboración: La Autora

A continuación se detallará paso a paso la metodología aplicada.

5.2.1.1 Identificación de actividades



En el paso No. 1 se describen los subprocesos inmersos en el proceso de una de Auditoría Externa de Estados Financieros, los cuales se componen de diversas actividades, conjunto de tareas luego de la realización de las cuales se genera el servicio.

Estas actividades se medirán en tiempo (minutos), los cuales se determinarán mediante el uso de la técnica de observación y promedios establecidos de acuerdo al Manual de Auditoría de la empresa.

El proceso de Auditoría Externa de Estados Financieros consta de cuatro subprocesos que se detallan a continuación:

TABLA No. 5.3: SUBPROCESOS

No.	SUBPROCESO
1	Negociación con el cliente
2	Planificación del trabajo de campo
3	Ejecución del trabajo de campo
4	Comunicación de resultados

Elaboración: La Autora

Es necesario acotar, que estos subprocesos se desarrollan en dos etapas que son: Auditoría Preliminar y Auditoría Final.

Durante la Auditoría Preliminar se desarrollan básicamente los dos primeros subprocesos: Negociación con el cliente y Planificación del Trabajo de Campo.

Por su parte la Auditoría Final, contempla a demás de su desarrollo, el tratamiento preliminar de la Ejecución del trabajo de campo y la comunicación de resultados.

5.2.1.1.1 Negociación con el cliente

El subproceso de Negociación con el cliente contempla todas las actividades inherentes a la contratación del servicio, consta de seis actividades que son:

TABLA No. 5.4: NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE

No.	NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE	AUDITORÍA PRELIMINAR		AUDITORÍA FINAL		TOTAL AUDITORÍA	
		TIEMPO	UNIDAD	TIEMPO	UNIDAD	TIEMPO	UNIDAD
1	Contacto con el cliente	15	minutos		minutos	15	minutos
2	Análisis de la información recibida del cliente	840	minutos		minutos	840	minutos
3	Generación de la propuesta de servicios	120	minutos		minutos	120	minutos
4	Envío de la propuesta de servicios	30	minutos		minutos	30	minutos
5	Discusión de la propuesta	180	minutos		minutos	180	minutos
6	Aceptación de la propuesta	30	minutos		minutos	30	minutos

Elaboración: La Autora

Partiendo desde el primer contacto con el cliente, este subproceso reúne actividades que se fundamentan en la satisfacción de las necesidades del cliente nuevo (en perspectiva) o recurrente, a través de una respuesta ágil concebida gracias a la generación de la propuesta de servicios con un alcance bien definido y que a su vez constituye la carta de presentación, pues contiene el perfil profesional de la firma, los objetivos del trabajo, responsabilidades y representaciones, informes a suministrarse, el enfoque de la auditoría, cronograma de trabajo, honorarios, equipo de trabajo al servicio del cliente y finalmente, un listado de los clientes con los cuales se mantiene el servicio, con lo cual, el cliente tiene una clara imagen de los servicios que ofrece la firma.

Como se sugirió en principio, si comparamos el análisis de un cliente en perspectiva y de un cliente recurrente, de los cuatro subprocesos: Negociación con el cliente, Planificación del Trabajo de Campo, Ejecución del Trabajo de Campo y

Comunicación de Resultados, los tres primeros presentan variación en el tiempo. Esta variación se da principalmente debido a que el tratamiento de un cliente recurrente no es el mismo que el de un cliente en perspectiva, ya que el cliente nuevo, requiere un mayor análisis preliminar que incluye desde la negociación, un estudio profundo de la situación de la empresa en base a una visita previa, seguida del conocimiento de la estructura financiera, funcionamiento, sistemas de planificación y control, funciones y funcionarios relevantes, entre otros; a diferencia del cliente recurrente del cual el tiempo es menor pues se conocen las operaciones y se ha fundamentado la opinión de acuerdo al trabajo de campo realizado en un período precedente.

5.2.1.1.2 Planificación del trabajo de campo

Durante este subproceso, se llevan a cabo las actividades de planificación preliminar y específica de la Auditoría Externa de Estados Financieros, evidencia dos actividades que son:

TABLA No. 5.5: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

No.	PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	AUDITORÍA PRELIMINAR		AUDITORÍA FINAL		TOTAL AUDITORÍA	
		TIEMPO	UNIDAD	TIEMPO	UNIDAD	TIEMPO	UNIDAD
1	Conocimiento general de la empresa	480	minutos		minutos	480	minutos
2	Evaluación del Control Interno	1440	minutos		minutos	1440	minutos

Elaboración: La Autora

Dentro del conocimiento general de la empresa, se desarrolla la planificación preliminar, se establece una visita previa, el conocimiento de la estructura y funcionamiento de la empresa, los sistemas de planificación y control, funcionarios y funciones relevantes, de tal manera que se pueda sustentar el Plan Global de Auditoría conjuntamente con la Matriz de Riesgo Inherente.

Por su parte, la evaluación del control interno, evidencia la planificación específica que contempla la aplicación de las herramientas de evaluación como son las narrativas, flujogramas, cuestionarios de control interno, entre otros; durante este subproceso se genera el Informe de Control Interno (Carta a la Gerencia) indagando a los representantes de cada área el tratamiento que se da a diversos aspectos de la organización, para finalmente elaborar el Programa de Trabajo.

5.2.1.1.3 Ejecución del trabajo de campo

Durante este subproceso se genera el servicio en sí, ya que aquí se desarrollan las pruebas sustantivas a través de los papeles de trabajo que maneja la firma, para de esta manera obtener evidencia suficiente y competente que respalde la opinión del auditor, la cual será presentada en los informes que se emiten de acuerdo a diversos parámetros de cumplimiento y obligatoriedad de cada cliente. Para el efecto, la empresa recibirá de la firma tres informes: Informe de Auditoría, Carta a la Gerencia e Informe de Cumplimiento Tributario, considerando que analizamos un cliente categoría “C”.

Por lo tanto, podemos evidenciar dos actividades que son:

TABLA No. 5.6: EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

No.	EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	AUDITORÍA PRELIMINAR		AUDITORÍA FINAL		TOTAL AUDITORÍA	
		TIEMPO	UNIDAD	TIEMPO	UNIDAD	TIEMPO	UNIDAD
1	Ejecución de procedimientos de auditoría	4320	minutos	4800	minutos	9120	minutos
2	Generación de informes	1500	minutos	1440	minutos	2940	minutos

Elaboración: La Autora

5.2.1.1.4 Comunicación de resultados

Este subproceso se integra por siete actividades que en su desarrollo tanto preliminar como final, establecen la comunicación de los resultados de la revisión al cliente, a través del envío, discusión y aceptación de los informes generados en el subproceso anterior.

TABLA No. 5.7: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

No.	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	AUDITORÍA PRELIMINAR		AUDITORÍA FINAL		TOTAL AUDITORÍA	
		TIEMPO	UNIDAD	TIEMPO	UNIDAD	TIEMPO	UNIDAD
1	Envío de informes preliminares de auditoría	30	minutos		minutos	30	minutos
2	Discusión del informe	180	minutos		minutos	180	minutos
3	Aceptación del informe	30	minutos		minutos	30	minutos
4	Envío de informes preliminares de auditoría			30	minutos	30	minutos
5	Discusión del informe			180	minutos	180	minutos
6	Aceptación del informe			30	minutos	30	minutos
7	Firma y entrega de informes definitivos			30	minutos	30	minutos

Elaboración: La Autora

5.2.1.2 Vincular insumos



En el paso No. 2 se combinarán las actividades con los recursos que intervienen en ellas, marcando con una “x” aquellos recursos que correspondan y que serán similares tanto en el costeo del servicio para un cliente nuevo y para uno recurrente.

En principio es necesario establecer que se han definido de manera general cuatro grupos de insumos, entre los cuales tenemos: Profesionales, Equipos de Computación, Equipos de Oficina y Suministros y Materiales.

Es así que, en el desarrollo de cada subproceso, se presentan diversas actividades que se relacionan con los recursos. Siendo así, podemos decir que dentro del Subproceso negociación con el cliente se establecen seis actividades, como se puede evidenciar en la tabla precedente:

TABLA No. 5.8: VINCULACIÓN DE INSUMOS PRIMERA ACTIVIDAD

LITERAL	INSUMOS Y MATERIALES
A	Mano de Obra
B	Equipo de Computación
C	Equipo de Oficina
D	Suministros y Materiales

No.	NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE	Profesionales					Equipo de Computación	Equipo de Oficina	Suministros y Materiales
		Asistente Auditoría	Encargado	Gerente	Socio	Asistente Gerencia			
1	Contacto con el cliente					x	x	x	
2	Análisis de la información recibida del cliente			x		x	x	x	x
3	Generación de la propuesta de servicios					x	x		
4	Envío de la propuesta de servicios						x	x	x
5	Discusión de la propuesta				x				
6	Aceptación de la propuesta				x		x	x	x

Elaboración: La Autora

Al tratarse de la primera actividad que es el contacto con el cliente se requiere la participación del personal quien atiende la solicitud del servicio que en este caso es la Asistente de Gerencia, la cual involucra en esta actividad recursos tecnológicos como el equipo de computación para el envío de la Forma Cliente en Perspectiva Internet, que es un formato que reúne información general, financiera y transaccional de la empresa, la cual es enviada a través de la cuenta empresarial en primera instancia para

que el cliente coloque la información relativa a su empresa. Para esto se requiere además el equipo de computación y los equipos de oficina, gracias a los cuales, una vez recibida la información, será impresa y está lista para ser analizada posteriormente en la segunda actividad, de ahí que, se marcan los casilleros correspondientes.

Por su parte, en la segunda actividad, Análisis de la información recibida del cliente, intervienen: La Gerencia de Auditoría quien analiza la información recibida, el equipo de computación a través del cual se recibe la información, el equipo de oficina y los suministros, por lo tanto, se marcan todos los casilleros.

Una vez analizada la información, la Gerencia de Auditoría establece, como se señaló en principio, la categoría del cliente y seguido a esto se asignan diversos lineamientos para la generación y envío de la propuesta de servicios.

La discusión de la propuesta se da generalmente en tres días posteriores al envío, durante esta actividad se agenda una cita para poder analizar los puntos que el cliente requiera y en caso de tomar una decisión favorable, se procede a la aceptación de la propuesta, con lo cual, se generan los contratos de servicios respectivos y se da aviso a contabilidad para la facturación correspondiente, así como al personal para las asignaciones de cliente respectivas.

De esta manera se completan todos los casilleros en los distintos subprocesos, de acuerdo a las necesidades.

TABLA No. 5.9: VINCULACIÓN TOTAL DE INSUMOS

No.	PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	Profesionales					Equipo de Computación	Equipo de Oficina	Suministros y Materiales
		Asistente Auditoría	Encargado	Gerente	Socio	Asistente Gerencia			
1	Conocimiento general de la empresa		x		x		x	x	x
2	Evaluación del Control Interno	x	x				x	x	x
No.	EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	Profesionales					Equipo de Computación	Equipo de Oficina	Suministros y Materiales
		Asistente Auditoría	Encargado	Gerente	Socio	Asistente Gerencia			
1	Ejecución de procedimientos de auditoría	x	x				x	x	x
2	Generación de informes		x	x	x		x	x	x
No.	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	Profesionales					Equipo de Computación	Equipo de Oficina	Suministros y Materiales
		Asistente Auditoría	Encargado	Gerente	Socio	Asistente Gerencia			
1	Envío de informes preliminares de auditoría		x	x			x		
2	Discusión del informe		x	x					x
3	Aceptación del informe		x	x			x		x
4	Envío de informes preliminares de auditoría		x	x			x	x	x
5	Discusión del informe		x	x	x				
6	Aceptación del informe		x	x	x				
7	Firma y entrega de informes definitivos				x	x	x	x	x

Elaboración: La Autora

5.2.1.3 Definir costos



En el Paso No. 3 se determinarán las agrupaciones de costos en las cuales se relacionan las actividades de los subprocesos con los insumos que intervienen en ellas directamente y que son:

- a. Costo de los profesionales
- b. Equipo de computación
- c. Equipo de oficina
- d. Suministros y materiales

Los cuales se estandarizarán en minutos y unidades para su aplicación en el Modelo de Costeo ABC, mediante el cálculo de su costo total frente al número de informes emitidos en el 2011 con respecto de las Auditorías Externas de Estados Financieros, realizados en el período que terminó al 31 de diciembre de 2010.

5.2.1.3.1 Costo del personal: El cálculo del costo del personal se realizará en base a una ponderación del tipo de personal involucrado en el proceso, en el que cuentan: Asistente de Auditoría, Encargado, Gerente de Auditoría, Socios y Asistente de Gerencia, de los cuales, se calculará el promedio de sueldos mensual. Una vez

obtenido el promedio, se lo dividirá para el número de horas laborables de cada mes, obteniendo así el Sueldo Unificado Promedio y posteriormente el sueldo por minuto.

TABLA No. 5.10: DEFINICIÓN DE COSTOS DE LOS PROFESIONALES

ITEM	DETALLE	UNIDAD	IMPORTE
PROFESIONALES			
	Sueldo Unificado Promedio (PD)	minuto	0,06297
	Sueldo Unificado Promedio (PD)	hora	3,77832
	Sueldo Unificado Promedio (PD)	mes	604,53125
1	ASISTENTE DE AUDITORÍA		
	Sueldo promedio	minuto	0,02500
	Sueldo promedio	hora	1,50000
	Sueldo promedio Asistente	mes	240,00000
	Asistente 1	mes	240,00000
	Asistente 2	mes	240,00000
	Asistente 3	mes	240,00000
	Asistente 4	mes	240,00000
	Asistente 5	mes	240,00000
	Asistente 6	mes	240,00000
2	ENCARGADO		
	Sueldo promedio	minuto	0,06378
	Sueldo promedio	hora	3,82656
	Sueldo promedio Encargado	mes	612,25000
	Encargado 1	mes	752,50000
	Encargado 2	mes	746,50000
	Encargado 3	mes	550,00000
	Encargado 4	mes	438,00000
	Encargado 5	mes	748,50000
	Encargado 6	mes	438,00000
3	GERENTE DE AUDITORÍA		
	Sueldo promedio	minuto	0,10990
	Sueldo promedio	hora	6,59375
	Sueldo promedio Gerente de Auditoría	mes	1.055,00000
4	SOCIO		
	Sueldo promedio	minuto	0,16427
	Sueldo promedio	hora	9,85625
	Sueldo promedio Socio	mes	1.577,00000
	Socio 1	mes	1.527,00000
	Socio 2	mes	1.627,00000
5	ASISTENTE DE GERENCIA		
	Sueldo promedio	minuto	0,03646
	Sueldo promedio	hora	2,18750
	Sueldo promedio Socio	mes	350,00000

Elaboración: La Autora

5.2.1.3.2 Equipo de computación: para el cálculo del costo del equipo de computación se tomará el gasto depreciación del año de los equipos que se relacionan con el servicio de Auditoría Externa, que en nuestro caso representa el 55.56% luego de realizar una ponderación de la Participación del Staff de Auditoría (Personal del Staff de Auditoría / Total personal), considerando que todo el personal cuenta con su computadora personal. De ahí que se obtendrán el costo depreciación mensual, hora y minuto.

TABLA No. 5.11: DEFINICIÓN DE COSTOS DEL EQUIPO DE COMPUTACIÓN

ITEM	DETALLE	UNIDAD	IMPORTE	
B	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
	1	COMPUTADORAS PERSONALES		
	Depreciación	minuto	0,02830	
	Depreciación	hora	1,69792	
	Depreciación	mes	271,66667	
	Depreciación Staff de Auditoría	año	3.260,00000	
	Depreciación Total	año	5.868,00000	
				Participación del Staff de Auditoría = $\frac{\text{Personal del Staff de Auditoría } 15}{\text{Total Personal } 27} = 55,56\%$

Elaboración: La Autora

5.2.1.3.3 Equipo de oficina: para el cálculo del costo del equipo de oficina se tomará el gasto depreciación del año de los equipos que se relacionan con el servicio de Auditoría Externa, de la misma manera que sucedió con los equipos de computación. De ahí que se obtendrán el costo depreciación mensual, hora y minuto.

TABLA No. 5.12: DEFINICIÓN DE COSTOS DEL EQUIPO DE OFICINA

ITEM	DETALLE	UNIDAD	IMPORTE
C	EQUIPOS DE OFICINA		
	1 IMPRESORAS, SCANERS, FOTOCOPIADORAS		
	Depreciación	minuto	0,38583
	Depreciación	hora	23,14965
	Depreciación	mes	3.703,94444
	Depreciación	año	6.667,10000

Participación del Staff de Auditoría	=	Personal del Staff de Auditoría	15	=	55,56%
		Total Personal	27		

Elaboración: La Autora

5.2.1.3.4 Suministros y materiales: Para el cálculo de los costos por suministros y materiales requeridos en las actividades del proceso se establecerá el costo total de cada producto y se lo dividirá para el número de unidades recibidas o en su defecto, se tomará el costo en base de la factura del proveedor, de esta forma se determinará el costo por unidad de cada suministro y material necesario.

TABLA No. 5.13: DEFINICIÓN DE COSTOS DE SUMINISTROS Y MATERIALES

ITEM	DETALLE	UNIDAD	IMPORTE
D SUMINISTROS Y MATERIALES			
1	Folders	unidad	0,25000
2	Libretas	unidad	0,98000
3	Papelería	unidad	0,28000
4	Hojas de papel bond	unidad	0,00920
5	Calculadora	unidad	12,00000
6	Flash memory	unidad	20,00000
7	Regla	unidad	0,38000
8	Bolígrafos	unidad	0,30000
9	Borrador	unidad	0,22500
10	Marcadores	unidad	0,72000
11	Lápiz Bicolor	unidad	0,55000
12	Lápiz HB	unidad	0,36000
13	Sacapuntas metálico	unidad	0,55000
14	Corrector	unidad	1,60000
15	Grapadoras	unidad	2,30000
16	Perforadoras	unidad	1,80000
17	Ataches Hand 3/4"	unidad	0,02200
18	Toner Xerox 5225 (hoja impresa)	unidad	0,01920

Elaboración: La Autora

5.2.1.4 Prorratear costos



En el Paso No. 4, se prorratearán los costos de las actividades en cada subproceso vinculando el tiempo y/o las actividades identificadas en el Paso No. 1 y Paso No. 2 con los costos de los recursos (materiales y humanos) del Paso No. 3 que se requieran para cumplir con la actividad.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR UTILIDADES DE LA EMPRESA ASTRILEG CÍA. LTDA.”
| 160

Por ejemplo, vamos a prorratear las actividades del subproceso No. 1: Negociación con el cliente.

TABLA No. 5.14: PRORRATEO DE COSTOS PRIMERA ACTIVIDAD

Paso No. 1: Identificar Actividades – cliente recurrente

No.	NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE	AUDITORÍA PRELIMINAR		AUDITORÍA FINAL		TOTAL AUDITORÍA	
		TIEMPO	UNIDAD	TIEMPO	UNIDAD	TIEMPO	UNIDAD
1	Contacto con el cliente	15	minutos		minutos	15	minutos
2	Análisis de la información recibida del cliente	30	minutos		minutos	30	minutos
3	Generación de la propuesta de servicios	60	minutos		minutos	60	minutos
4	Envío de la propuesta de servicios	30	minutos		minutos	30	minutos
5	Discusión de la propuesta	60	minutos		minutos	60	minutos
6	Aceptación de la propuesta	30	minutos		minutos	30	minutos

Paso No. 2: Vincular Insumos

No.	NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE	Profesionales					Equipo de Computación	Equipo de Oficina	Suministros y Materiales
		Asistente Auditoría	Encargado	Gerente	Socio	Asistente Gerencia			
1	Contacto con el cliente					x	x	x	
2	Análisis de la información recibida del cliente			x		x	x	x	x
3	Generación de la propuesta de servicios					x	x		
4	Envío de la propuesta de servicios						x	x	x
5	Discusión de la propuesta				x				
6	Aceptación de la propuesta				x		x	x	x

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR UTILIDADES DE LA EMPRESA ASTRILEG CÍA. LTDA.”
| 161

Paso No. 3: Definir Costos

5 ASISTENTE DE GERENCIA			
Sueldo promedio	minuto		0,03646
Sueldo promedio	hora		2,18750
Sueldo promedio Socio	mes		350,00000

Paso No. 4: Prorratear Actividades

LITERAL	INSUMOS Y MATERIALES
A	Profesionales
B	Equipo de Computación
C	Equipo de Oficina
D	Suministros y Materiales

No.	NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE	Profesionales					Equipo de Computación	Equipo de Oficina	Suministros y Materiales	TOTAL
		Asistente Auditoría	Encargado	Gerente	Socio	Asistente Gerencia				
1	Contacto con el cliente					0,55	0,42	5,79		6,76
2	Análisis de la información recibida del cliente			3,30		1,09	0,85	11,57	5,09	21,90
3	Generación de la propuesta de servicios					2,19	1,70			3,89
4	Envío de la propuesta de servicios						0,85	11,57	0,54	12,96
5	Discusión de la propuesta				9,86					9,86
6	Aceptación de la propuesta				4,93		0,85	11,57	1,56	18,91
		-	-	3,30	14,78	3,83	4,67	40,51	7,19	74,28
		0,00%	0,00%	4,44%	19,90%	5,15%	6,29%	54,54%	9,68%	100,00%

Elaboración: La Autora

Como podemos ver, en la primera actividad hemos asignado un costo de 0.55 a la Asistente de Gerencia, este valor resulta de prorratar los 15 minutos de la actividad por el sueldo minuto promedio de la misma (USD \$ 0,03646). Esta relación se establece entre cada una de las actividades con respecto de los insumos según se detalla en el paso No.2, de ahí que, al prorratarlos con los costos establecidos en el paso No.3, obtenemos el valor por actividad de cada subproceso.

Una vez desarrollado este paso, podemos establecer que el subproceso de Negociación con el cliente, le cuesta a la empresa USD SETENTA Y CUATRO CON 28/100 (\$74,28), de los cuales, \$ 40,51 corresponde a equipo de oficina con un 54.54% de participación, seguido de \$ 21,91 que corresponde a los profesionales, con una participación del 29.50%, \$ 7,19 por suministros y materiales con el 9.68% y finalmente el equipo de computación el cual sugiere una participación del 6,29%.

Aplicando esta metodología, se desarrollan a la par los subprocesos siguientes:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR UTILIDADES DE LA EMPRESA ASTRILEG CÍA. LTDA.”
| 163

TABLA No. 5.15: PRORRATEO TOTAL DE COSTOS

No.	PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	Profesionales					Equipo de Computación	Equipo de Oficina	Suministros y Materiales	TOTAL
		Asistente Auditoría	Encargado	Gerente	Socio	Asistente Gerencia				
1	Conocimiento general de la empresa		22,96		59,14		10,19	138,90	6,27	237,46
2	Evaluación del Control Interno	24,00	61,23				27,17	370,39	28,73	511,51
		24,00	84,18	-	59,14	-	37,35	509,29	35,00	748,97
		3,20%	11,24%	0,00%	7,90%	0,00%	4,99%	68,00%	4,67%	100,00%
No.	EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	Profesionales					Equipo de Computación	Equipo de Oficina	Suministros y Materiales	TOTAL
		Asistente Auditoría	Encargado	Gerente	Socio	Asistente Gerencia				
1	Ejecución de procedimientos de auditoría	228,00	581,64				258,08	3.518,75	42,33	4.628,79
2	Generación de informes		122,45	105,50	19,71		84,90		20,56	353,12
		228,00	704,09	105,50	19,71	-	342,98	3.518,75	62,88	4.981,91
		4,58%	14,13%	2,12%	0,40%	0,00%	6,88%	70,63%	1,26%	100,00%
No.	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	Profesionales					Equipo de Computación	Equipo de Oficina	Suministros y Materiales	TOTAL
		Asistente Auditoría	Encargado	Gerente	Socio	Asistente Gerencia				
1	Envío de informes finales de auditoría		1,91	3,30			0,85			6,06
2	Discusión del informe		11,48	19,78					1,28	32,54
3	Aceptación del informe		1,91	3,30			0,85		1,28	7,34
4	Envío de informes preliminares de auditoría		1,91	3,30			0,85	11,57	20,55	38,18
5	Discusión del informe		11,48	19,78	29,57					60,83
6	Aceptación del informe		1,91	3,30	4,93					10,14
7	Firma y entrega de informes definitivos				4,93	1,09			0,55	6,57
		-	30,6125	52,7500	39,4250	1,0938	2,5469	11,5748	23,6584	161,6614
		0,00%	18,94%	32,63%	24,39%	0,68%	1,58%	7,16%	14,63%	100,00%

Elaboración: La Autora

5.2.1.5 Calcular actividad



En el Paso No. 5 se determinará el costo de cada subproceso sumando todos los recursos que intervinieron en cada actividad, estableciendo porcentajes de participación y el costo directo total del proceso.

TABLA No. 5.16: CÁLCULO TOTAL DE ACTIVIDADES

No.	SUBPROCESO	TOTAL	PORCENTAJE
1	NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE	74,28	1,24%
	PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	748,97	12,55%
2	EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	4.981,91	83,49%
3	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	161,66	2,71%
		5.966,82	100,00%

Elaboración: La Autora

Como podemos evidenciar en el resumen, cada actividad ha contribuido con el costo del subproceso correspondiente, siendo así, la negociación con el cliente se compone de:

TABLA No. 5.17: CÁLCULO DE LA PRIMERA ACTIVIDAD

NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE			
No.	ACTIVIDAD	TOTAL	PORCENTAJE
1	Contacto con el cliente	6,76	9,10%
2	Análisis de la información recibida del cliente	21,90	29,49%
3	Generación de la propuesta de servicios	3,89	5,23%
4	Envío de la propuesta de servicios	12,96	17,45%
5	Discusión de la propuesta	9,86	13,27%
6	Aceptación de la propuesta	18,91	25,46%
		74,28	100,00%

Elaboración: La Autora

Un 29.49% de participación de la segunda actividad, Análisis de la información recibida del cliente, con una aportación a los costos de VEINTE Y UN DÓLARES CON 90/100 (USD \$ 21,90), seguido de la sexta actividad, Aceptación de la propuesta con un 25.46% de participación, y resultando como menor representante, la tercera actividad con un 5.23% de participación.

En este paso podemos determinar cuál es el subproceso más representativo en nuestros costos, en este caso, lo es el subproceso de Ejecución del trabajo de campo, con un 83.49% de participación del total del proceso de Auditoría Externa de Estados Financieros (de acuerdo a la Tabla No. 25) y con USD CUATRO MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y UNO CON 91/100 (\$ 4.981,91), como se puede observar en la siguiente tabla.

TABLA No. 5.18: DESGLOSE DEL CÁLCULO POR ACTIVIDAD

NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE			
No.	ACTIVIDAD	TOTAL	PORCENTAJE
1	Contacto con el cliente	6,76	9,10%
2	Análisis de la información recibida del cliente	21,90	29,49%
3	Generación de la propuesta de servicios	3,89	5,23%
4	Envío de la propuesta de servicios	12,96	17,45%
5	Discusión de la propuesta	9,86	13,27%
6	Aceptación de la propuesta	18,91	25,46%
		74,28	100,00%
PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO			
No.	ACTIVIDAD	TOTAL	PORCENTAJE
1	Conocimiento general de la empresa	237,46	32%
2	Evaluación del Control Interno	511,51	68%
		748,97	100,00%
EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO			
No.	ACTIVIDAD	TOTAL	PORCENTAJE
1	Ejecución de procedimientos de auditoría	4.628,79	92,91%
2	Generación de informes	353,12	7,09%
		4.981,91	100,00%
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS			
No.	ACTIVIDAD	TOTAL	PORCENTAJE
1	Envío de informes finales de auditoría	6,06	3,75%
2	Discusión del informe	32,54	20,13%
3	Aceptación del informe	7,34	4,54%
4	Envío de informes preliminares de auditoría	38,18	23,62%
5	Discusión del informe	60,83	37,63%
6	Aceptación del informe	10,14	6,27%
7	Firma y entrega de informes definitivos	6,57	4,06%
		161,66	100,00%

Elaboración: La Autora

5.2.2 Costos Indirectos



Para el cálculo de los costos indirectos en el Modelo de Costeo ABC se toman en cuenta los gastos de operación registrados el 2010 en la empresa, los cuales serán divididos según su asignación en (Directos e Indirectos), a la vez se los segregará en base a criterios establecidos por los que correspondan al área de Auditoría y Aseguramiento, Área Tributaria, Asesoría Gerencial y Área Administrativa.

El costo indirecto es la suma de Auditoría y Aseguramiento 56%, Área Tributaria 19%, Asesoría Gerencial 15% y Área Administrativa con 11%.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR UTILIDADES DE LA EMPRESA ASTRILEG CÍA. LTDA.” | 168

TABLA No. 5.19: COSTOS INDIRECTOS

NÚMERO DE INFORMES DE AUDITORÍA EMITIDOS EN EL 2011		40											
CUENTA	di-10	DISTRIBUCIÓN COSTOS DIRECTOS	76% COSTOS DIRECTOS				COSTOS INDIRECTOS	24% COSTOS INDIRECTOS				COSTOS INDIRECTOS POR CLIENTE	
			AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO	ÁREA TRIBUTARIA	ASESORÍA GERENCIAL	ADMINISTRACIÓN		AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO	ÁREA TRIBUTARIA	ASESORÍA GERENCIAL	ADMINISTRACIÓN		
			56%	19%	15%	11%		56%	19%	15%	11%		
GASTOS OPERACIONALES	399.734,39												
Salarios, salarios y demás remuneraciones	122.313,91	122.313,91	67.952,17	22.650,72	18.120,58	13.590,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes a la Seguridad Social	63.243,19	63.243,19	35.135,11	11.711,79	9.369,26	7.027,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	15.188,00	15.188,00	8.437,78	2.812,59	2.250,07	1.687,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorarios y Comisiones a Personas Naturales	72.517,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	72.517,34	40.287,41	13.429,14	10.743,31	8.057,48	0,00	1812,93
Mantenimiento y reparaciones	1.966,69	1.966,69	1.092,61	364,20	291,26	218,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transporte	2.884,66	2.884,66	1.602,59	534,20	427,26	320,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de Gestión (agencias o economistas, trabajadores y demás)	4.754,10	4.754,10	2.641,17	880,39	704,31	528,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de viaje	10.268,88	10.268,88	5.704,92	1.901,64	1.521,22	1.140,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Agua, Energía, Luz y Telecomunicaciones	10.895,71	10.895,71	6.055,17	2.017,73	1.614,18	1.210,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos, Contribuciones y otros	10.659,85	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.659,85	5.922,14	1.974,05	1.579,24	1.184,43	0,00	266,50
Depreciaciones	12.535,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.535,10	6.963,94	2.321,31	1.857,05	1.392,79	0,00	313,38
Otros gastos	72.506,96	72.506,96	40.281,64	13.427,21	10.741,77	8.056,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		304.022,10					95.712,29						2392,81

Elaboración: La Autora

Por lo tanto, la suma de estos tres valores resulta en el costo indirecto total de USD NOVENTA Y CINCO MIL SETECIENTOS DOCE CON 29/100 (\$95.712,29) que al ser dividido para el número de informes de auditoría emitidos en el 2011, 40, producto de las revisiones por el período que terminó al 31 de diciembre de 2010 ascienden a USD DOS MIL TRESCIENTOS NOVENTA Y DOS CON 81/100 (\$2.392,81) como costo indirecto total por Auditoría.

5.2.3 Costos Totales



El Costo Total por el servicio aplicado a un cliente recurrente se lo calculará sumando el costo directo total más el costo indirecto total:

TABLA No. 5.20: COSTO TOTAL

No.	Subproceso	Costo
1	Negociación con el cliente	74,28
2	Planificación del trabajo de campo	748,97
3	Ejecución del trabajo de campo	4.981,91
4	Comunicación de Resultados	161,66
	TOTAL COSTOS DIRECTOS	5.966,82
	TOTAL COSTOS INDIRECTOS	2.392,81
	COSTO TOTAL DEL SERVICIO	8.359,63

Elaboración: La Autora

5.2.4 Costo cliente

A fin de la verificación correspondiente, se ha realizado un análisis sobre el precio del servicio comparado con el precio proveniente del modelo desarrollado.

5.2.4.1 Fijación Del Margen de Utilidad

Para la Fijación de precio, se ha establecido un margen de utilidad sobre el cual se calcule la ganancia de la firma sobre el costo y se determine el precio del servicio.

Considerando que analizamos una empresa de servicios, el margen de utilidad esperado es de 42%, de acuerdo a lo que los objetivos financieros dentro del Plan Estratégico de la Firma señalan al 2010. Sin embargo, en un análisis de la información real, hemos evidenciado que el margen de utilidad bruta al 31 de diciembre del año 2010 se establece como sigue:

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} = 0.21$$

Este indicador, nos permite conocer la Ganancia que se obtiene por cada dólar de ventas. Es conocida con el nombre de Contribución o Porcentaje de Ganancia Marginal, pues sobre esta base podremos fijar precios de venta considerando, que esta deberá ser adecuada para cubrir los gastos que incurran en la generación del servicio. De ahí que, al analizarla, sobre los ingresos totales de la empresa, tenemos que las operaciones al 31 de diciembre del año 2010, han generado un margen de utilidad bruta del 21%, es decir, que por cada dólar recibido, tenemos 0.21 centavos de ganancia.

Al aplicar el indicador sobre la línea de negocio de Auditoría y Aseguramiento la cual del total de ingresos representa un 56%, se establece que por cada dólar recibido, obtuvimos 0.38 centavos de ganancia.

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas Línea de Negocio de Auditoría y Aseguramiento}} = 0.38$$

Al aplicar el indicador sobre el servicio de Auditoría Externa de Estados Financieros la cual del total de la línea de negocio de Auditoría y Aseguramiento representa un 75.63%, se establece que por cada dólar recibido, obtuvimos 0.50 centavos de ganancia.

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas Servicio de Auditoría Externa de Estados Financieros}} = 0.50$$

Finalmente, podemos evidenciar, que con respecto del margen de utilidad esperado en el año 2010 (42%), se ha obtenido por el servicio de Auditoría Externa de un Cliente Categoría “C” una contribución al servicio de Auditoría Externa del 87%, lo cual evidencia 45 puntos más de lo esperado.

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas Servicio de Auditoría Externa de Estados Financieros Cliente Categoría “C”}} = 0.87$$

5.2.4.2 Fijación Del Precio del Servicio

5.2.4.2.1 Precios de la Competencia

Al encontrarnos en un mercado competitivo, es necesario que consideremos a la par de nuestro margen de utilidad, los precios de la competencia, pues son un referente importante para establecer el precio de nuestros servicios.

Sobre esta base, se presentan los precios de la competencia nacional referidos a través de nuestros clientes para el servicio de Auditoría Externa de Estados Financieros en la industria farmacéutica:

TABLA No. 5.21: PRECIO DEL SERVICIO EN LA COMPETENCIA

EMPRESA	HONORARIOS
Deloitte & Touch	30.000,00 más I.V.A.
Ernest & Young	26.000,00 más I.V.A.
KPMG	18.000,00 más I.V.A.
Baker Tilly	15.000,00 más I.V.A.

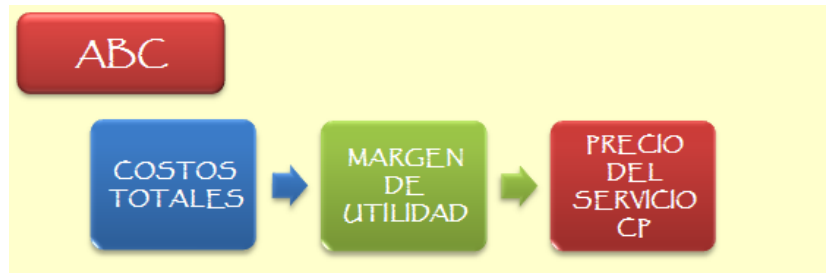
Fuente: Datos clientes

Elaboración: La Autora

5.2.4.2.2 Precio Propuesto

El desarrollo del modelo de costos, busca orientar a la administración de manera adecuada para el establecimiento de estrategias financieras que resulten en una maximización de utilidades, por lo cual, a continuación procederemos a calcular el precio del servicio en base al modelo y con el porcentaje de utilidad esperado (42%), sobre el total de clientes de Auditoría Externa de Estados Financieros al 31 de diciembre del 2010.

TABLA No. 5.22: FIJACIÓN DEL PRECIO DEL SERVICIO



TOTAL COSTOS DIRECTOS	6.761,16
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	2.392,81
COSTO TOTAL DEL SERVICIO	9.153,97
MARGEN DE UTILIDAD	42%
PRECIO DEL SERVICIO	12.998,64



TOTAL COSTOS DIRECTOS	5.966,82
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	2.392,81
COSTO TOTAL DEL SERVICIO	8.359,63
MARGEN DE UTILIDAD	42%
PRECIO DEL SERVICIO	11.870,67

Elaboración: La Autora

En base a la caracterización de los clientes en las tres categorías como se sugirió al principio de este capítulo, es necesario establecer que el total de clientes de Auditoría Externa de Estados Financieros al 31 de diciembre del 2010 se compone de la siguiente manera:

TABLA No. 5.23: COMPOSICIÓN DE LOS CLIENTES DE AUDITORÍA POR CATEGORÍA

CATEGORÍA DE CLIENTE	TIPO DE CLIENTE			Total clientes de Auditoría Externa de Estados Financieros al 31 de diciembre del 2010 Participación %	Total clientes de Auditoría Externa de Estados Financieros al 31 de diciembre del 2010 Participación USD	USD Participación de Ingresos del cliente perspectiva	% Participación de Ingresos del cliente perspectiva	USD Participación de Ingresos del cliente recurrente	% Participación de Ingresos del cliente recurrente	Total USD Participación clientes en Auditoría Externa	Total % Participación clientes en Auditoría Externa
	Cliente Nuevo	Cliente Recurrente	Total clientes de Auditoría Externa de Estados Financieros al 31 de diciembre del 2010								
A	3	3	6	15%	32.368,50	16.184,25	50,00%	8.092,13	50,00%	24.276,38	100,00%
B	1	10	11	28%	59.342,25	5.394,75	9,09%	53.947,50	90,91%	59.342,25	100,00%
C	6	15	23	58%	124.079,25	43.158,00	34,78%	80.921,25	65,22%	124.079,25	100,00%
TOTAL CLIENTES			40	100%	215.790,00					215.790,00	

Elaboración: La Autora

La tabla que antecede, muestra el total de clientes dividido en categorías y a su vez estas categorías evidencian la clasificación de clientes nuevos y recurrentes y la participación de los mismos, tanto en porcentaje como en dólares dentro de la composición del servicio de Auditoría Externa de Estados Financieros.

Sobre esta base, podemos decir que al aplicar el modelo, sobre los clientes de categoría “C” tanto nuevos como recurrentes, tomando los datos antes sugeridos tenemos:

TABLA No. 5.24: PRECIO DEL SERVICIO SEGÚN EL MODELO DE COSTOS ABC

CLIENTE CATEGORÍA "C"	
Cliente Nuevo	8
Cliente Recurrente	15
Total clientes de Auditoría Externa de Estados	23
Total clientes de Auditoría Externa de Estados Financieros al 31 de diciembre del 2010 Participación %	57,50%
Precio servicio cliente en perspectiva s/modelo	12.998,64
Precio servicio cliente recurrente s/modelo	11.870,67

Elaboración: La Autora

El total de ingresos de acuerdo al modelo se establece al multiplicar el número de clientes nuevos y recurrentes por el precio del servicio respectivo de acuerdo al modelo, con lo cual obtenemos un total de ingresos por el cliente categoría “C”.

5.2.4.3 Impacto de la aplicación del modelo en el Estado de Resultados

Como hemos visto, la aplicación del modelo sustenta una base razonable de fijación de precios, de tal manera que al aplicarlo sobre los clientes que se tuvieron en el año 2010, podemos evidenciar que en la categoría “C”, existe una diferencia importante.

A continuación se presenta la modificación en ingresos ordinarios:

TABLA No. 5.25: PARTICIPACIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO EN LOS INGRESOS SEGÚN EL MODELO DE COSTOS ABC

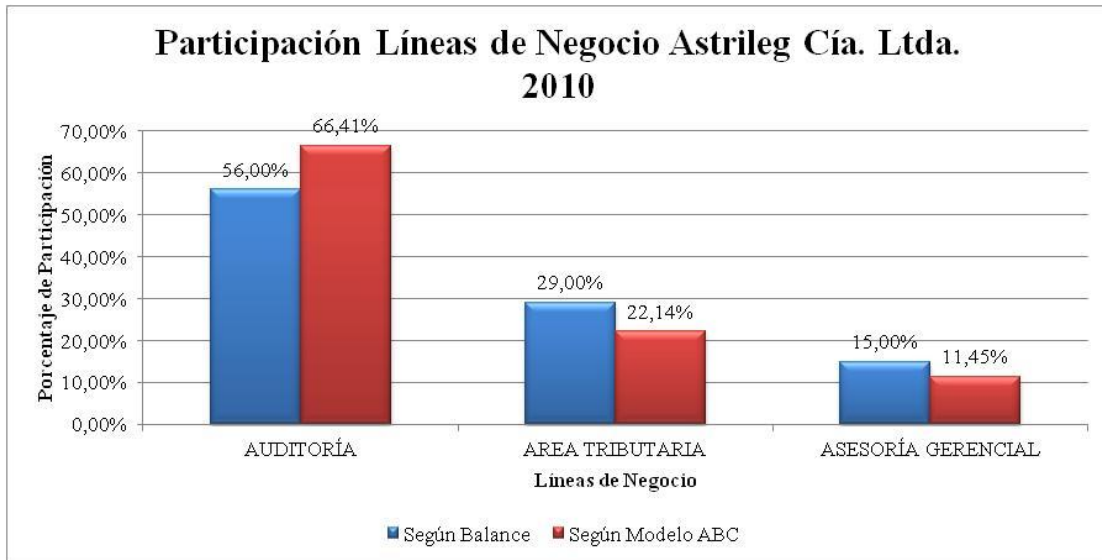
PARTICIPACIÓN LÍNEAS DE NEGOCIO ASTRIL 2010 s./modelo		
AUDITORÍA	\$ 443.285,76	66,41%
AREA TRIBUTARIA	\$ 147.752,86	22,14%
ASESORÍA GERENCIAL	\$ 76.423,89	11,45%
	\$ 667.462,52	100,00%

Elaboración: La Autora

En esta tabla, se incrementa el valor de 157.969,89 a Auditoría Externa y Aseguramiento, que resulta de la diferencia entre los ingresos por cliente categoría “C” originales (124.079,25) y los ingresos por cliente categoría “C” según el modelo (282.049,14).

A continuación se presentará la incidencia del modelo en las líneas de negocio de la empresa, siendo así tenemos:

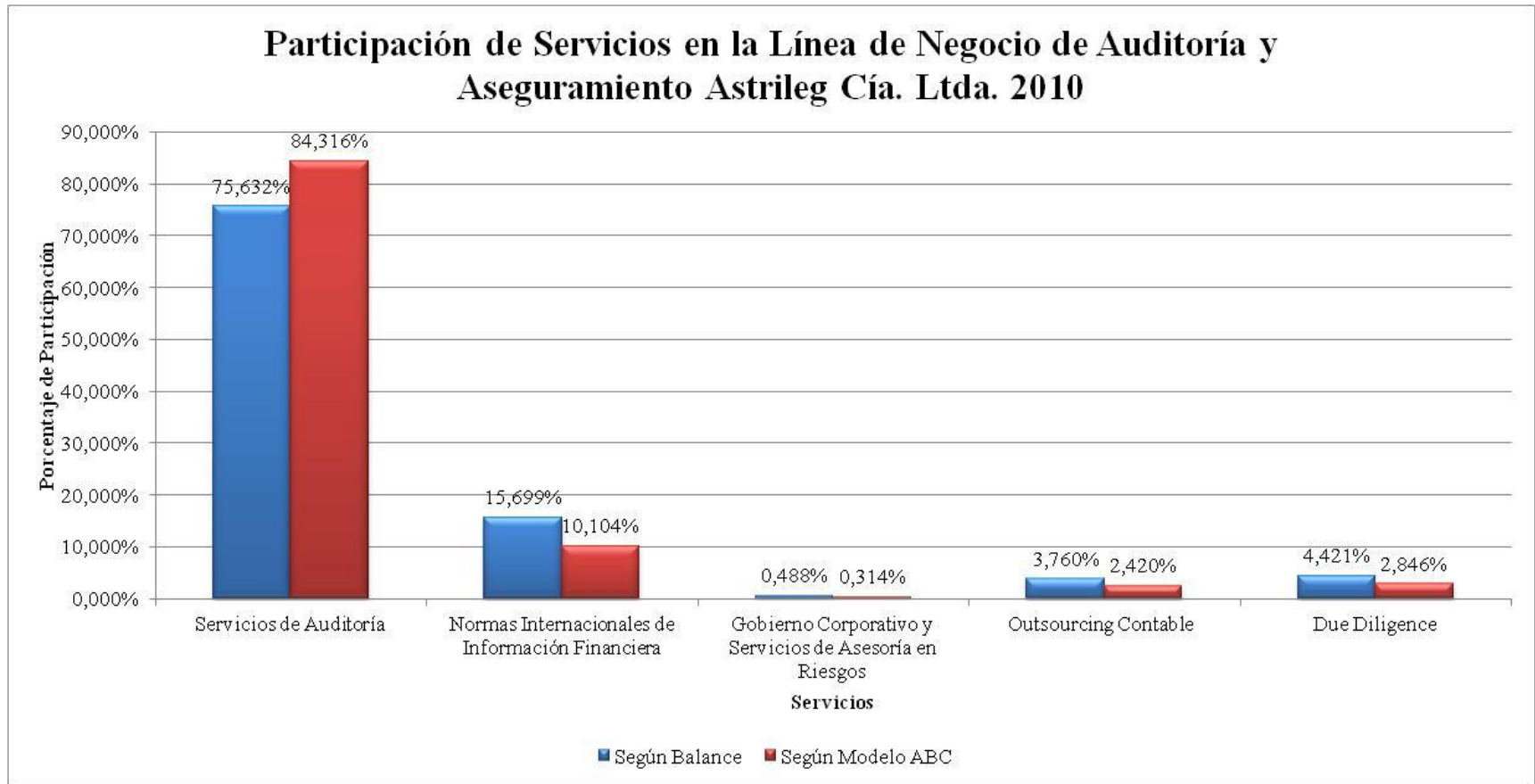
GRÁFICO No. 55: PARTICIPACIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO EN LOS INGRESOS



Elaboración: La Autora

La aplicación del modelo sugiere un incremento de 10.41 puntos en su participación en las líneas de negocio de la empresa.

GRÁFICO No. 5.6: PARTICIPACIÓN DE LOS SERVICIOS EN LA LÍNEA DE NEGOCIO DE AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO



Elaboración: La Autora

Por su parte, en cuanto al servicio de auditoría externa de estados financieros se refiere, la aplicación del modelo ha contribuido con un incremento del 6.68% de este servicio con respecto de los datos originales.

A continuación presentamos la incidencia del modelo en cuanto a los ingresos por categoría de cliente:

TABLA No. 5.28: PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES POR CATEGORÍA EN EL SERVICIO DE AUDITORÍA EXTERNA DE ESTADOS FINANCIEROS

CATEGORÍA DE CLIENTE	TIPO DE CLIENTE			Total clientes de Auditoría Externa de	Total clientes de Auditoría Externa de Estados Financieros al 31 de diciembre
	Cliente Nuevo	Cliente Recurrente	Total clientes de Auditoría Externa de Estados Financieros al		
A	3	3	6	15,00%	32.368,50
B	1	10	11	27,50%	59.342,25
C	8	15	23	57,50%	124.079,25
TOTAL CLIENTES			40	100%	215.790,00

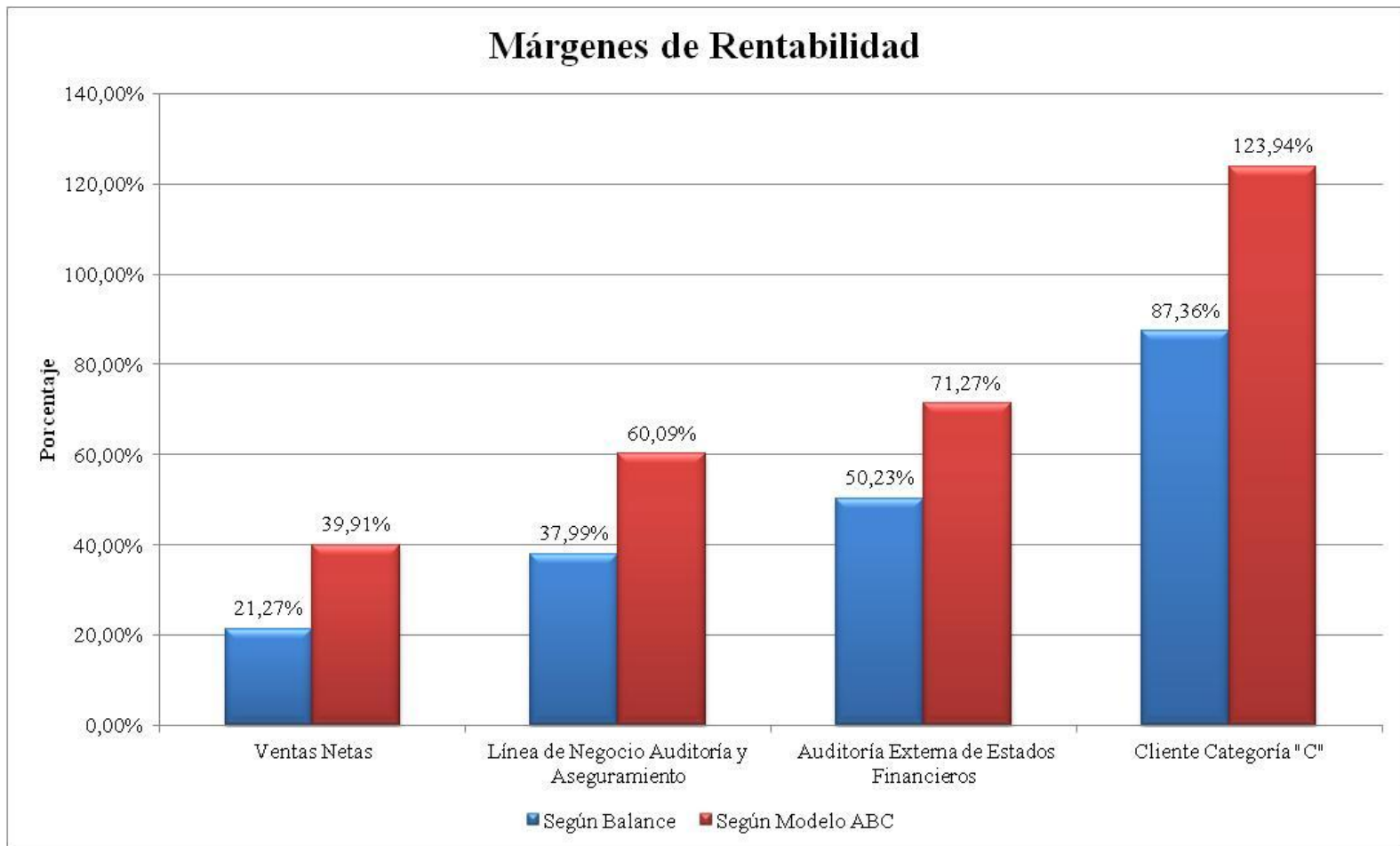
CATEGORÍA DE CLIENTE	TIPO DE CLIENTE			Total clientes de Auditoría Externa de Estados Financieros al 31 de diciembre del 2010	Total clientes de Auditoría Externa de Estados Financieros al 31 de diciembre del 2010 Participación USD
	Cliente Nuevo	Cliente Recurrente	Total clientes de Auditoría Externa de Estados Financieros al 31 de diciembre del 2010		
A	3	3	6	15,00%	56.063,98
B	1	10	11	27,50%	102.783,97
C	8	15	23	57,50%	214.911,94
TOTAL CLIENTES			40	100%	373.759,89

Elaboración: La Autora

A manera de resumen podemos establecer que la participación de ingresos en cuanto al cliente categoría “C” luego de la aplicación del modelo, presenta un incremento de NOVENTA MIL OCHOCIENTOS SESENTA Y DOS DÓLARES CON 39/100 USD (\$ 90.862,39).

Finalmente, se presentará la incidencia en los márgenes de rentabilidad de la empresa:

GRÁFICO No. 5.8: MÁRGENES DE RENTABILIDAD



Elaboración: La Autora

TABLA No. 5.30: MÁRGENES DE RENTABILIDAD

Margen de Rentabilidad	Según Balance	Según Modelo
Rentabilidad Ventas Netas	21,27%	39,91%
Rentabilidad Ventas Netas Línea de Negocio Auditoría y Aseguramiento	37,99%	60,09%
Rentabilidad Ventas Netas Auditoría Externa de Estados Financieros	50,23%	71,27%
Rentabilidad Ventas Netas Cliente Categoría "C"	87,36%	123,94%

Elaboración: La Autora

Consecuentemente, los indicadores de Margen de Utilidad se modifican y evidencian: Considerando que analizamos una empresa de servicios, el margen de utilidad esperado es de 42%, de acuerdo a lo que los objetivos financieros dentro del Plan Estratégico de la Firma señalan al 2010. Sin embargo, en un análisis de la información de acuerdo al modelo aplicado, hemos evidenciado que el margen de utilidad bruta al 31 de diciembre del año 2010 se establece como sigue:

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} = 0.40$$

Al analizar este indicador, sobre los ingresos totales de la empresa, tenemos que las operaciones al 31 de diciembre del año 2010, hubiesen generado un margen de utilidad bruta del 40%, es decir, que por cada dólar recibido, tenemos 0.40 centavos de ganancia.

Al aplicar el indicador sobre la línea de negocio de Auditoría y Aseguramiento la cual del total de ingresos representa un 66.41%, se establece que por cada dólar recibido, obtuvimos 0.60 centavos de ganancia.

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas Línea de Negocio de Auditoría y Aseguramiento}} = 0.60$$

Al aplicar el indicador sobre el servicio de Auditoría Externa de Estados Financieros la cual del total de la línea de negocio de Auditoría y Aseguramiento representa un 83.54%, se establece que por cada dólar recibido, obtuvimos 0.71 centavos de ganancia.

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas Servicio de Auditoría Externa de Estados Financieros}} = 0.71$$

Finalmente, podemos evidenciar, que con respecto del margen de utilidad esperado en el año 2010 (42%), se ha obtenido por el servicio de Auditoría Externa de un Cliente Categoría “C” una contribución al servicio de Auditoría Externa del 124%, lo cual evidencia 82 puntos más de lo esperado.

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas Servicio de Auditoría Externa de Estados Financieros Cliente Categoría “C”}} = 1.24$$

De tal manera que como podemos evidenciar, la aplicación del modelo sugiere el incremento en utilidades.

5.2.4.4 Aplicación del modelo en un cliente recurrente

A fin de verificar el modelo establecido se ha hecho la comprobación de los costos calculados, los gastos incurridos y las operaciones realizadas con respecto al cliente más representativo de la Línea de negocio de Auditoría y Aseguramiento durante el período 2010, LETERAGO DEL ECUADOR S.A., proveniente de la industria farmacéutica, debiendo acotar para el efecto que se trata de un cliente recurrente en el cual se han evidenciado 31965 minutos dentro del proceso de Auditoría Externa de Estados Financieros, de acuerdo a lo que se establece a través de reportes de tiempo que reposan en los archivos de recursos humanos, por tal motivo, no incurre en los mismos costos ya que dependiendo de si se trata de un cliente nuevo o recurrente, se desarrollan las actividades.

TABLA No. 5.31: PRECIO CLIENTE RECURRENTE

No.	Subproceso	Costo
1	Negociación con el cliente	74,28
2	Planificación del trabajo de campo	748,97
3	Ejecución del trabajo de campo	13.928,54
4	Comunicación de Resultados	161,66
	TOTAL COSTOS DIRECTOS	14.913,45
	TOTAL COSTOS INDIRECTOS	2.392,81
	COSTO TOTAL DEL SERVICIO	17.306,26
	MARGEN DE UTILIDAD	42%
	PRECIO DEL SERVICIO	24.574,88

31965
minutos

Elaboración: La Autora

De acuerdo al contrato de servicios realizado entre Leterago del Ecuador S.A. y Astrileg Cía. Ltda. por el servicio de Auditoría a los Estados Financieros por el período que terminó al 31 de diciembre del 2010, se han establecido honorarios por el monto de USD CATORCE MIL CIENTO SETENTA Y CUATRO DÓLARES CON 16/100 (\$14.174,16) más I.V.A., que al ser comparados con el precio establecido a través del modelo incluyendo un 42% de ganancia esperada nos da un precio de servicio de USD VEINTE Y CUATRO MIL QUINIENTOS SETENTA Y CUATRO DÓLARES CON 88/100 (\$24.574,88), evidenciando una determinación de honorarios que resta utilidades a la empresa.

CAPÍTULO VI

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

- 6.1. Conclusiones
- 6.2. Recomendaciones

6.1 CONCLUSIONES

Luego de realizado el estudio, hemos podido establecer las siguientes conclusiones:

6.1.1 Se conoció el proceso operacional de la firma y su situación operativa, financiera y económica a la fecha del estudio, de tal manera, que fue posible proponer bases técnicas para la investigación, sustentados en que el sistema administrativo de la empresa es concordante con las líneas de negocio que se mantienen, ya que, al existir una estructura organizacional y funcional bien definidas y acorde el direccionamiento estratégico que la firma mantiene, los sistemas de planificación e información evidencian en su conjunto idoneidad tanto de procesos como del recurso humano, que en nuestro caso, es el generador de los servicios, con lo cual, se evidencia que la firma mantiene un negocio en marcha con visión de ampliar su espacio en el mercado y que de la mano de su calidad en el servicio cimente bases de profesionalismo y competencia.

Producto del análisis financiero realizado a la empresa en la búsqueda de la apreciación del proceso operacional y su situación económica financiera se establecen las siguientes conclusiones:

- a. Existe una participación del 56.80% de los Activos Financieros en cuanto al Activo 2010, estos se componen de Documentos y Cuentas por cobrar no relacionados, otras cuentas por cobrar relacionadas y otras cuentas por cobrar, lo cual sugiere que aún cuando los honorarios establecidos no contemplan un análisis real costo-beneficio, éstos tienen una recuperación lenta, lo cual sugiere menor rentabilidad para la empresa, aún cuando presente una liquidez

inmediata estable, respaldada por el índice de prueba ácida con un 1.5% en el 2010 y 1.32% en el 2009 lo cual indica que por cada dólar que adeuda dispuso de 1.50 y 1.32 dólares en los años 2010 y 2009 respectivamente, lo que quiere decir que dispuso 0.50 y 0.32 de fondos líquidos para cubrir sus deudas a corto plazo; y por el índice de rentabilidad sobre sus ventas y activos, pues muestra un incremento del 5.73% en el 2010 con referencia al 2009 sobre las ventas, y el rendimiento sobre activos que presenta una utilidad del 16% y 14% en los años 2010-2009 respectivamente. Tanto en el año 2010 como 2009 la empresa pudo solventar sus operaciones y actividades sin tener necesidad de ningún tipo de endeudamiento, ya que los activos superan con más del 40% de los pasivos, aunque se debe considerar que no todos los activos corrientes son disponibles rápidamente, por ejemplo las cuentas por cobrar.

- b. En cuanto a la recuperación de cartera, en el año 2010 se determinaron 224 días de plazo promedio de cobro y en el año 2009, 81 días, la empresa ha presentado una lenta recuperación de su cartera de clientes, puesto que los clientes tardan más del plazo establecido para el pago de su deuda. Por su parte, el índice de endeudamiento demuestra que la empresa mantiene deudas demasiado altas, a pesar de no contar con financiamiento externo alguno, pues representan el 57% del total de los activos, se encuentra en un rango de solvencia aceptable, no obstante, acorde con las políticas de la empresa para cancelar sus obligaciones que es de 30 días, se evidencia una notable

diferencia si la comparamos con las políticas de cobro establecen que deberían ser los mismos 30 días, y que a pesar de estar establecidas de esta forma, los indicadores de rotación muestran que los plazos promedio tanto de pago (95 y 64 días) como de cobro (224 y 81 días) sugieren una diferencia de de 129 y 17 días durante los períodos 2010 y 2009 respectivamente.

6.1.2 Se realizó un análisis del entorno sectorial a la fecha del estudio posibilitando así la identificación de la gestión empresarial y la operatividad en la oferta de servicios de la empresa a la fecha del estudio y a futuro, estableciendo que si bien es cierto, una mayor demanda de productos y servicios en el mercado nacional e internacional obliga a un incremento en la oferta de dichos productos y servicios, por lo cual, las empresas en el mercado deben alinearse a tales necesidades y requerimientos puesto que al situarnos en un entorno favorable, existe la amenaza del ingresos de nuevos competidores. En el caso de Ecuador, nuestro país presenta un mercado abierto, no se puede descartar el apareamiento de empresas de consultoría que a bajos precios, oferten a los nichos de mercado existentes y futuros, servicios atractivos que permita acceder a nuevas negociaciones y deje de lado las existentes. Por lo cual, las empresas que actualmente compiten en el mercado deben afianzar sus lazos para que en un futuro muy cercano puedan darse fortalecimientos institucionales conjuntos en apoyo a la generación de riqueza.

6.1.3 Se fundamentó teóricamente el modelo de costos mediante la investigación de los diversos sistemas conocidos, estableciendo que el de mayor aplicabilidad de acuerdo al giro del negocio sería el modelo de costeo ABC.

6.1.4 Se presentaron las líneas de negocio de la empresa y sus servicios derivados con el fin de establecer que el servicio de importancia relativa sobre el cual se aplicaría el modelo de costeo ABC, sería el de Auditoría Externa a los Estados Financieros. Sobre esta base, desarrolló a su paso el modelo de costeo ABC, el cual representa una gran herramienta a disposición de la empresa ya que le permitirá obtener un costo más preciso en la prestación de sus servicios de lo que ofrecen los modelos tradicionales, pues divide al proceso de producción en subprocesos y a este en actividades, las cuales son costeadas mediante la identificación y vinculación de los recursos que son necesarios para su ejecución determinando cual es la actividad que le representa un mayor egreso de efectivo.

6.1.5 Se analizó el servicio principal de la empresa sobre la base del modelo desarrollado, estableciendo su rentabilidad en condiciones normales y luego de la aplicación del mismo. Adicionalmente, se realizó una comparación entre los honorarios reales y aquellos derivados de la aplicación del modelo sobre el cliente recurrente de mayor participación en el servicio de Auditoría Externa de Estados Financieros, contando el segundo con bases técnicas de competitividad para su posterior introducción en el mercado a través del análisis del costeo realizado. El cual evidenció, una clara estimación de costos que pueden considerarse a futuro y adaptarse a las necesidades del mercado.

6.2 RECOMENDACIONES

6.2.1 Es necesario considerar que un negocio en marcha debe tener la visión de prosperar a futuro, en este caso, la empresa debe propender a cimentar su espacio en el mercado con la calidad del servicio de la mano de la competencia de sus profesionales y de costos accesibles al cliente.

Producto del análisis financiero realizado a la empresa en la búsqueda de la apreciación del proceso operacional y su situación económica financiera se establecen las siguientes recomendaciones:

- a. Luego de conocer el incremento en el capital de trabajo, se recomienda a la empresa orientar sus esfuerzos hacia algún tipo de inversión, de esta manera aumentaría sus ingresos y no existirían recursos ociosos ya que la acumulación de estos puede afectar su rentabilidad.
- b. En cuanto a la recuperación de cartera de clientes se refiere, la empresa debería considerar disminuir el tiempo de dicha recuperación, puesto que los clientes tardan más del plazo establecido para el pago de los servicios recibidos, aún cuando las políticas internas sugieran un plazo, por lo tanto la empresa debe poner medidas estrictas para hacer efectiva su cartera de clientes o bien poner a consideración de su matriz, Nexia International la reestructuración de sus procedimientos para el área de cobranzas o la modificación de sus políticas, pues de esta manera podría contar con recursos suficientes para invertir.

- c. A pesar de que la rentabilidad sobre las ventas de la empresa es favorable, pues presenta un incremento del 5.73% en el 2010 con referencia al 2009, lo que representa un aumento del 111.67% de la utilidad neta el mismo que se pudo evidenciar en el análisis horizontal realizado en base a los estados de resultados de los años 2010-2009, la empresa debería considerar un análisis a fondo para buscar un porcentaje de rentabilidad mayor, acorde a la calidad de su servicio.

Se puede establecer que la rentabilidad en la empresa es estable, sin embargo, la administración debe replantear sus acciones para que a futuro se optimicen los procesos y de esta manera aprovechar correctamente los recursos, para que así no se muestre desestabilización en cuanto a rentabilidad nos referimos.

La empresa puede tomar diversas acciones para evitar las dificultades de solvencia y estas acciones son:

- Prolongar la fecha de vencimiento de las deudas, tanto como la de los cobros, de ser posible.
- Deshacerse de activos y segmentos improductivos.
- Adaptarse a cambios tecnológicos.

A demás se podrían considerar lo siguiente:

La empresa debe pasar de una estrategia de servicios ofrecidos, a otra de necesidades de los clientes. El motivo principal sería compensar el efecto de la nueva situación

creada por la desregulación y satisfacer los compromisos establecidos en la misión de la compañía, a través de:

- Enfocar sólidamente las actitudes, capacitación y ampliación de las capacidades de los empleados para satisfacer la postura de las necesidades de los clientes.
- Analizar más profundamente la rentabilidad por grupo de clientes, para así poder brindarles mayor comodidad y cumplir de mejor manera con sus requerimientos.
- Reforzar la imagen de la compañía como una organización impulsada por las necesidades de los clientes.

6.2.2 Como se ha sugerido anteriormente, si bien es cierto, el mercado es susceptible de la aparición de nuevos competidores, la empresa debe alinearse a ellos no para compararse a su nivel, sino para superarlo a cada paso, con cada objetivo, de ahí que, cumplir con requerimientos internacionales y sobre todo alinear sus servicios a las necesidades de sus clientes, representa una pauta adecuada para lograr mantenerse a través del tiempo.

6.2.3 El Modelo de Costeo que se aplique debe ser la base para la fijación de honorarios, en el caso que se determine que los servicios deben prestarse con honorarios por debajo de su costo, la planificación de la generación del servicio debe ser lo suficiente coherente para no ocasionar pérdidas operacionales.

6.2.4 Con el análisis realizado, se recomienda la aplicación del Modelo de Costeo ABC por considerarlo concordante con sus necesidades, pues la empresa se maneja

dentro de un mercado susceptible a los cambios tanto económicos como políticos, de tal manera que como se ha evidenciado con el paso de los años, las líneas de negocio y sus servicios derivados de igual manera que el modelo de costos seleccionado, deben obedecer a dichos cambios para reaccionar frente a ellos como un referente adecuado de negociación.

6.2.5 Se recomienda la aplicación del modelo en la empresa de acuerdo a lo señalado, con respecto del producto principal dentro de la línea de negocio de Auditoría y Aseguramiento, en principio, para de esta manera poder conocer los costos reales atribuidos a su giro principal de negocio, de igual manera al aplicar un margen de rentabilidad adecuado, se podrían incrementar las utilidades. Adicionalmente, se pueden desarrollar modelos aplicables a las dos líneas de negocio restantes, para de esta manera establecer una estructura confiable de rentabilidad, sentar bases técnicas de costeo de honorarios y su recuperación futura como utilidades empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Bibliográficas

1. Alberto y otros – *MISIÓN Y VALORES: LA EMPRESA EN BUSCA DE SU SENTIDO*. Pág. 140
2. Aguirre, José - *SISTEMA DE COSTEO: LA ASIGNACIÓN DEL COSTO TOTAL A PRODUCTOS Y SERVICIOS*, 2004, U. Jorge Tadeo Lozano.
3. Albi, Emilio – *ECONOMÍA PÚBLICA II*. Pág. 12.
4. Albi, Emilio y varios – *ECONOMÍA PÚBLICA*. Pág. 37
5. Alles, Martha - *DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS*. Pág. 57
6. Altvater, Elmar – *GLOBALIZACIÓN : LA EUFORIA LLEGÓ A SU FIN*. Pág. 11
7. Alvarez, y Otros - 1996. *CONTABILIDAD DE GESTIÓN AVANZADA*. McGraw-Hill. México.
8. Baker y varios - *CONTABILIDAD DE COSTOS, UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO Y DE GERENCIA*, McGraw-Hill
9. Berrío, Deysi – *COSTOS PARA GERENCIAR ORGANIZACIONES MANUFACTURERAS, COMERCIALES Y DE SERVICIOS*. Pág. 206
10. Berrío, Deysi – *COSTOS PARA GERENCIAR ORGANIZACIONES MANUFACTURERAS, COMERCIALES Y DE SERVICIOS*. Pág. 210 – 213

11. Braun, Rafael – *NUEVAS APROXIMACIONES EL CONCEPTO DE DESARROLLO*. Pág. 91
12. Carbaugh, Robert – *ECONOMÍA INTERNACIONAL*. Pág. 379
13. Catacora, F.1996. *SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES*. McGraw-Hill. México.
14. Cortada, J. – *MANAGEMENT DEL NUEVO SIGLO: GESTIÓN Y TRABAJO EN LA NUEVA ECONOMÍA DIGITAL*. Pág. 190
15. Cuervo Tafur, Joaquín - *COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES ABC: GESTIÓN BASADA EN ACTIVIDADES ABM*, 2006, Ecoe Ediciones.
16. Del Alba, Javier – *ÉXITO PERSONAL GLOBAL*. Pág. 35
17. Diez de Castro, Enrique y varios - *GESTIÓN DE PRECIOS*. Pág. 37
18. Fera D., José Manuel - *EL RIESGO DE MERCADO: SU MEDICIÓN Y CONTROL*. Pág. 34
19. Fernández, Oscar – *LA SITUACIÓN LEGAL DEL DESEMPLEO*. Pág. 25
20. Fuentes, Ramón y varios – *INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA*. Pág. 151
21. Fuentes, Ramón y varios – *INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA*. Pág. 151
22. García, Ñeco – *APUNTES DE SISTEMAS DE CONTROL*. Pág. 4
23. Giménez, Carlos - *COSTOS PARA EMPRESARIOS*, 1999, Argentina, Ediciones Macchi,
24. Giménez, Carlos - *GESTIÓN Y COSTOS*, 2001, Buenos Aires, Ediciones Macchi
25. Gitman, Laurence - *EL FUTURO DE LOS NEGOCIOS*. Pág. 609

26. Gómez Bravo, Oscar - *CONTABILIDAD DE COSTOS*, 2005, 5ta Edición, McGraw-Hill
27. Gómez Rondón, F. 1990. *CONTABILIDAD DE COSTOS I: Sistemas de costos industriales*. Ediciones Fragor. Caracas.
28. Guillén, Arturo – *MÉXICO, HACIA EL SIGLO XXI: CRISIS Y MODELO ECONÓMICO ALTERNATIVO*. Pág. 152.
29. Harnecker, Marta – *EL CAPITAL: CONCEPTOS FUNDAMENTALES*. Pág. 14 - 15.
30. Hicks, Douglas. 1997 - *EL SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES*. A.B.C. Alfaomega. México.
31. HICKS, Douglas. et al, 1997: 216. *EL SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES*. A.B.C. Alfaomega. México.
32. Hitt, Michael y varios - *ADMINISTRACIÓN*. Pág. 271
33. Holton, Robert T. y varios - *LAS BASES POLÍTICAS DEL DESARROLLO ECONÓMICO*
34. Horngren, Foster y Datar. 1996. *CONTABILIDAD DE COSTOS : UN ENFOQUE GERENCIAL*. Prentice Hall. México.
35. Horngren, Charles: *CONTABILIDAD DE COSTOS – UN ENFOQUE GERENCIAL*, 2007, 12da edición, Prentice Hall.
36. Ibarra, David – *ECONOMÍA EN DIAGRAMAS*. Pág. 77
37. Instituto Interamericano de Cooperación - *PAUTAS PARA EL DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UNA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN*. Pág. 12

38. *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES*», de Rafael de Zuani Elio, Editorial Maktub, 2003, Págs. 309 al 318
39. Johnson Gerry, Varios. *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.* Editorial Pearson. Quinta Edición. Castilla – España. 1998.
40. Jones, Charles – *MACROECONOMÍA.* Pág. 550
41. Kaplan Robert, Mallo Carlos - *CONTABILIDAD DE COSTOS Y ESTRATÉGICA DE GESTIÓN*, 2000, Prentice Hall.
42. Kotler, P.1993. *DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA: ANÁLISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.* McGraw-Hill. México.
43. Loring, Jaime – *LA GESTIÓN FINANCIERA.* Pág. 69
44. Mella Márquez, José María – *ECONOMÍA Y POLÍTICA REGIONAL EN ESPAÑA ANTE LA EUROPA DEL SIGLO XXI)*
45. Miranda González, J.F. – *INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.* Pág. 237
46. Miró, Loring y varios – *LA GESTIÓN FINANCIERA.* Pág. 185 - 186
47. Muñoz, Mercedes – *MACROECONOMÍA VERSIÓN PARA LATINOAMÉRICA.* Pág. 119
48. *NEGOCIOS EXITOSOS*», de Fleitman Jack, McGraw-Hill, 2000, Pág. 246.
49. *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*», Segunda Edición, de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.
50. *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*», Segunda Edición, de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.

51. Pastor i Collado, Joan Antoni - *SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN*. Pág. 5
52. Pérez Gómez, Ángel (2007)- *LA NATURALEZA DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS Y SUS APLICACIONES PEDAGÓGICAS*. – España.
53. Planas, Manuel – *GESTIÓN PRÁCTICA DE LA SEGURIDAD SOCIAL* 2007.Pág. 997
54. Polimeni, Fabozzi y Adelberg. 1998. *CONTABILIDAD DE COSTOS: CONCEPTO Y APLICACIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES*. McGraw-Hill. México.
55. por Vargas S., Gustavo – *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA ECONÓMICA UN ENFOQUE LATINOAMERICANO*. Pág. 151
56. Porter, Michael - 1991 – *LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES*. Plaza & Janes Editores
57. Ramírez, D. 1997. *CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA*. McGraw-Hill. México.
58. Robbins, Stephen P. en su libro “*ADMINISTRACIÓN*”. Pág. 234
59. Rodríguez Valencia, Joaquín – *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS*. Pág.88
60. Rodríguez, Joaquín - *ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. Pág. 183
61. Rondón, F. 1990. *CONTABILIDAD DE COSTOS I: SISTEMAS DE COSTOS INDUSTRIALES*. Ediciones Fragor. Caracas.

62. Samuelson, Paul S.; Nordhaus William D.. MACROECONOMÍA. McGraw-Hill
63. Sepúlveda y varios – *DESARROLLO SOSTENIBLE*. Pág. 27
64. Shaw, John – “*GESTIÓN DE SERVICIOS: LA CONSECUCCIÓN DEL ÉXITO EN EMPRESAS DE SERVICIOS*”. Pág. 52
65. Sinisterra, G. 1997. *FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD FINANCIERA Y DE GESTIÓN*. Editorial Universidad del Valle. Cali, Colombia.
66. Sinisterra, Gonzalo – *CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA*. Pág. 99
67. T. jesse y varios - *CONTABILIDAD DE COSTOS: TRADICIONES E INNOVACIONES*. Pág. 401
68. Tiburcio, C. 1997. *EVENTOS ESTÁTICOS E EVENTOS DINÁMICOS NO SETOR DE SERVICOS*. V Congreso Internacional de Costos: Costos, Productividad y Rentabilidad, Acapulco.
69. Van Horne, James y varios – *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. Pág. 2
70. Van Von, Jan y varios – *FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE TI*. Pág. 32
71. Vásquez, Gilberto – *APROXIMACIÓN A LA ECONOMÍA POLÍTICA*. Pág. 95
72. Zapata, Pedro: *CONTABILIDAD DE COSTOS HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES* - Editorial McGraw-Hill. Bogotá , D.C., Colombia

Fuentes Documentales

73. Comisión Económica para América Latina. Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. 2010
74. Banco Central del Ecuador
75. Escritura de Constitución, Notaria Tercera, Dr. Roberto Salgado, Quito-Ecuador 1998
76. Manual de Funciones – ASESORES TRIBUTARIOS LEGALES ASTRILEG CIA. LTDA.
77. DESARROLLO ECONÓMICO CON EQUIDAD EN ECUADOR, X. Arcos–Ecuador.
78. ANUARIO ESTADÍSTICO SOCIETARIO (NEC) 2010, de la Superintendencia de Compañías
79. EL FINANCIERO, en su edición digital del 17 de noviembre de 2011
80. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1999: 5

Fuentes Electrónicas

81. www.astrileg.com.ec
82. <http://www.elblogsalmon.com/entorno/cuatro-audidores-cubren-el-mercado-mundial>

Otras Fuentes

83. Apuntes de clase. **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA II**. Econ. Marcelo Cruz