





**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

Cada reto,
Lo planteamos con Temor
Lo asumimos con Valor
Lo alcanzamos con AMOR

La Autora

ÍNDICE DEL CONTENIDO

Capítulo No. 1:
ASPECTOS GENERALES

IR

Capítulo No. 2:
ANÁLISIS SITUACIONAL

IR

Capítulo No. 3:
ANÁLISIS EXTERNO

IR

Capítulo No. 4:
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

IR

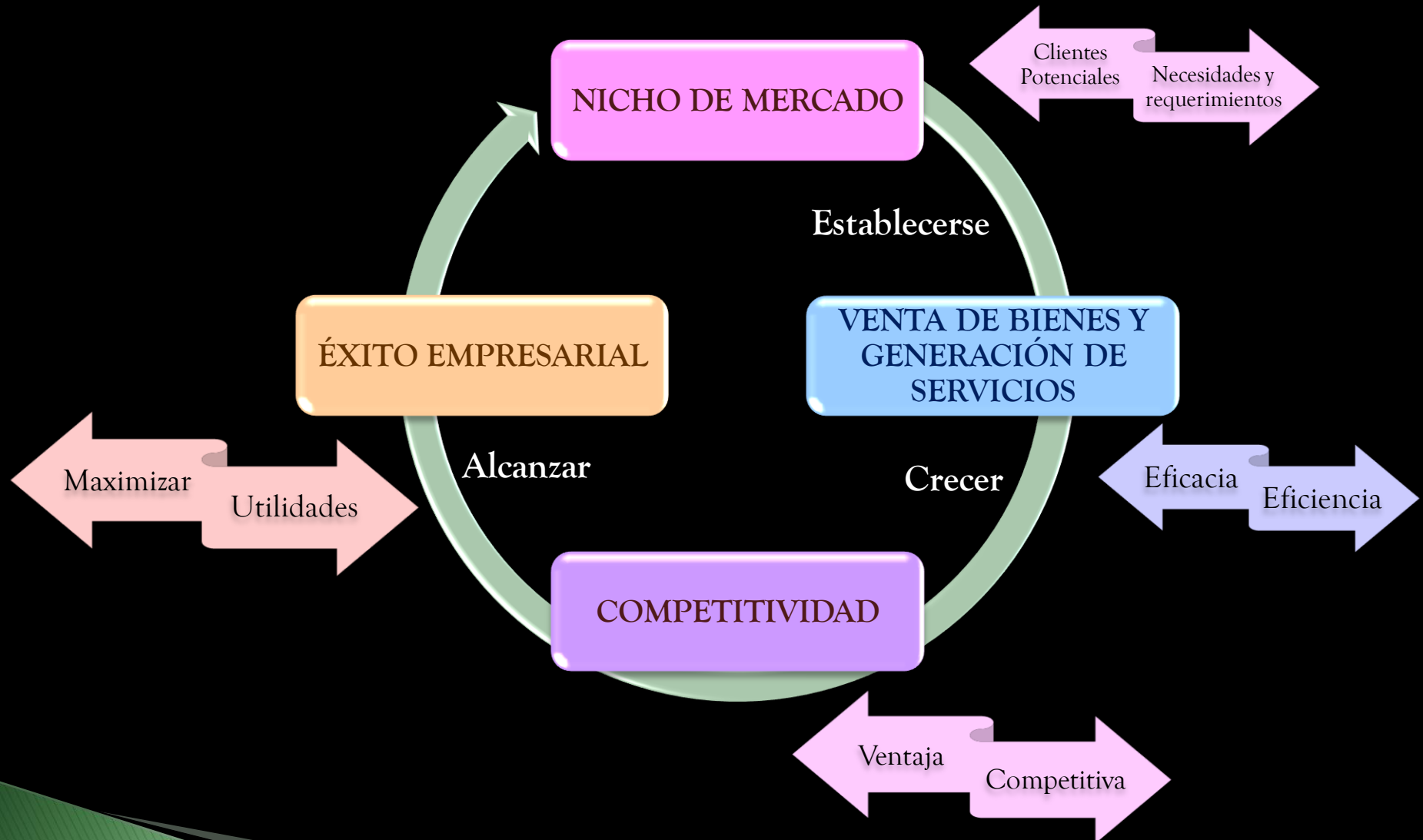
Capítulo No. 5:
DETERMINACIÓN DEL MODELO DE
GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR
LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA

IR

Capítulo No. 6:
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

IR

ASPECTOS GENERALES: Estrategias empresariales



ASPECTOS GENERALES: Objetivos del Estudio



ANÁLISIS SITUACIONAL: La empresa

Auditoría y
Aseguramiento
Área Tributaria
Asesoría
Gerencial



2008

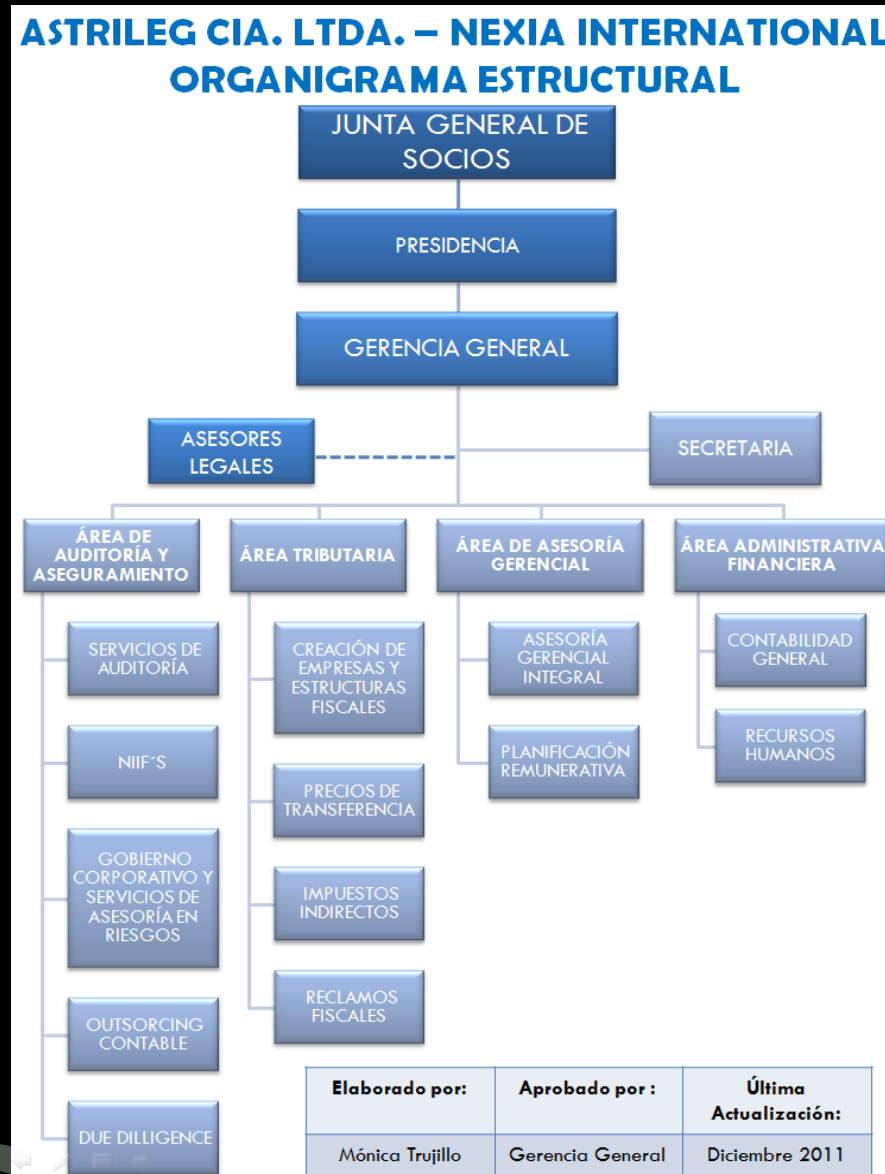
1998

ASTRILEG CIA. LTDA.
Contadores Públicos Auditores

Servicio de
Auditoría Externa y
Consultoría

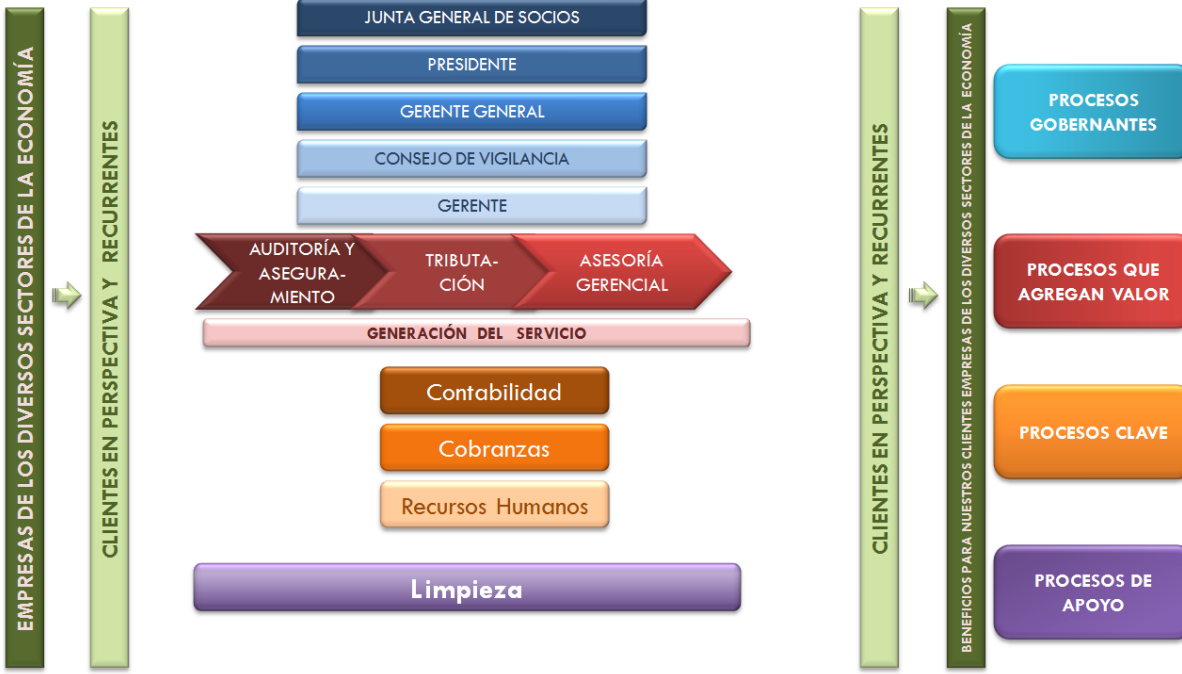


ANÁLISIS SITUACIONAL: Estructura Organizacional



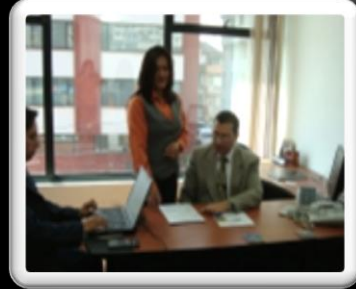
ANÁLISIS SITUACIONAL: Aspectos de Administración

MAPA DE PROCESOS



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.”



“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.”

VISIÓN

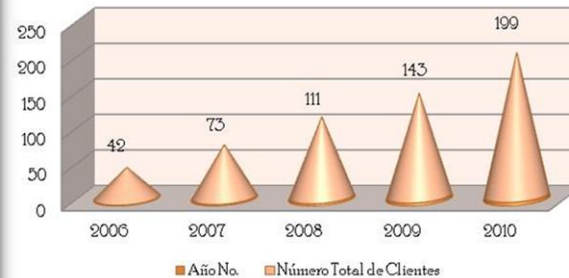
ANÁLISIS SITUACIONAL: Generación del Servicio

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

ASTRILEGCÍA.LTDA.
RESUMEN DE CLIENTES
2006 - 2010



Fuente: Base de Datos DecWin 2005
 Elaboración: La Autora

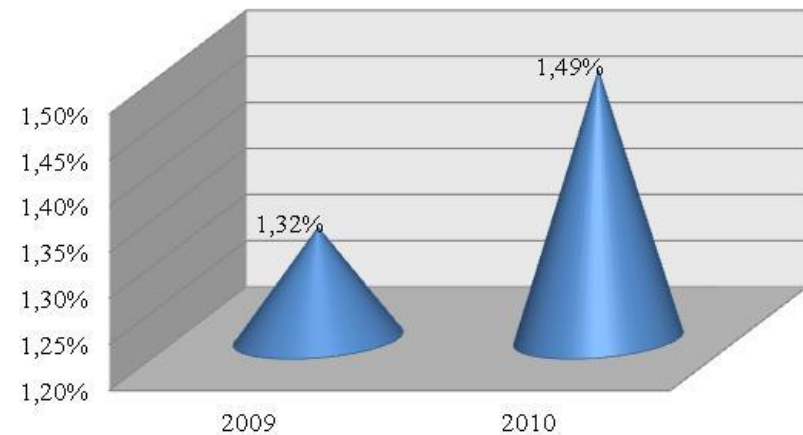


Instalaciones Astrileg Cía. Ltda.

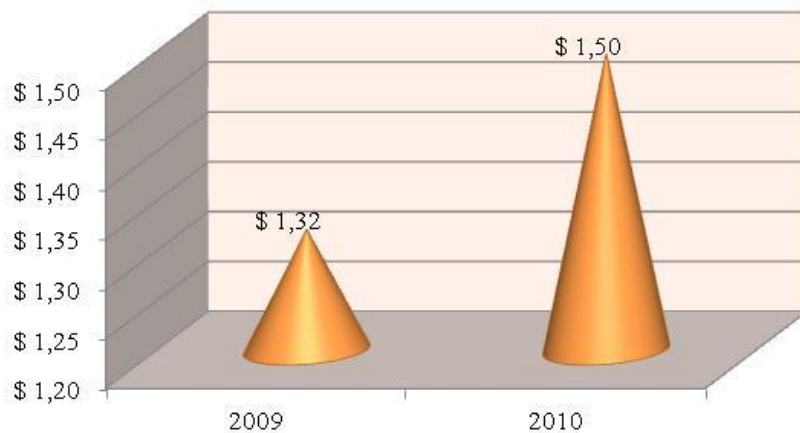
ANÁLISIS SITUACIONAL: Análisis Financiero

RAZONES DE LIQUIDEZ

Razón Corriente

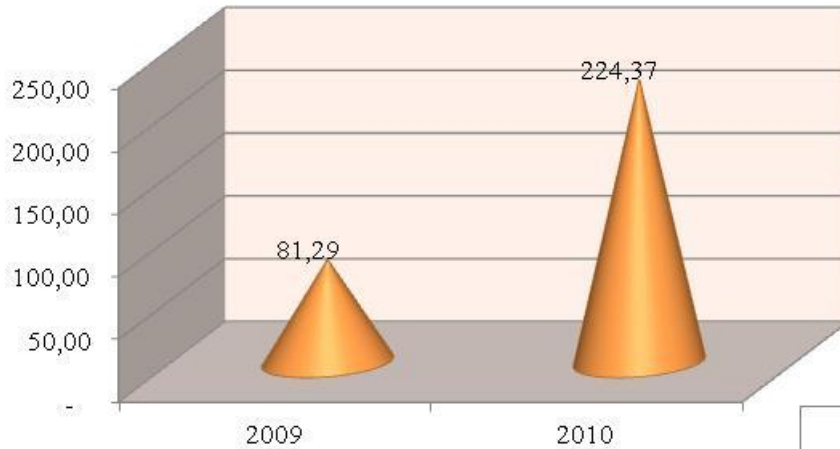


Razón Ácida



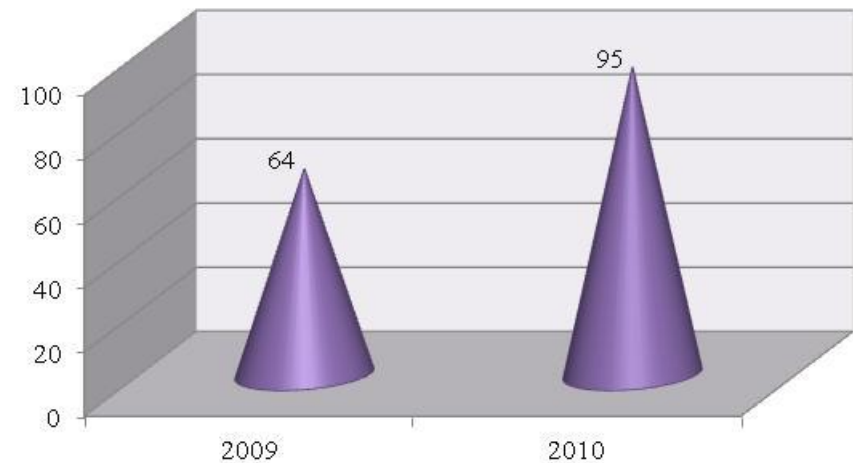
ANÁLISIS SITUACIONAL: Análisis Financiero

Plazo Promedio de Cobro



RAZONES DE ACTIVIDAD

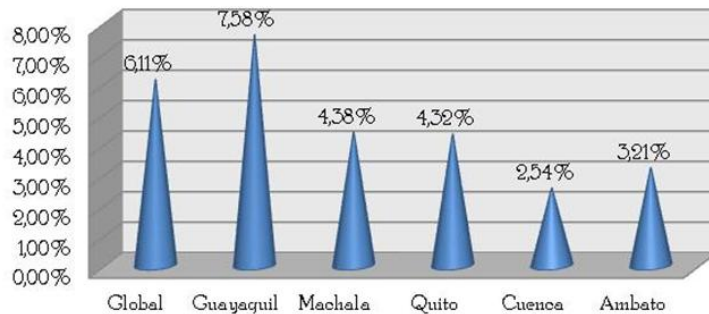
Plazo Promedio de Pago



ANÁLISIS EXTERNO: PIB

PIB:
22.3% (2009)
25.5% (2010)

Tasa de desempleo Global y por ciudades
Diciembre 2010



Fuente: BCE 2011
Elaboración: La Autora

Consejo Sectorial de la Producción (Ministerio
Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad)
"Agenda para la Transformación Productiva"

Disminución del 9.1%
en el primer trimestre
al 7.4% en el tercero.

POLÍTICA FISCAL:

- Recaudación Tributaria: aumento por reducción de la evasión y aumento de actividad económica.
- Recaudación del IVA creció un 21.5% con respecto del año 2009.

INFLACIÓN:
3.33% (2010)
4.31% (2009)

BCE 2011

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			
Tradicionales	3.659.510	3.397.144	7.72%
No Tradicionales	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

Precio Petróleo
(91.38)

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

Restricciones temporales
Déficit:
-1489.42 (2010)
-298.40 (2009)

ANÁLISIS EXTERNO

- Escándalos financieros
- Cuestionamiento de la Fiabilidad de los servicios

Industria
ámbito
mundial



Arthur Andersen
Enron (empresa
energética
estadounidense)

- Crecimiento Económico del sector de servicios de Consultoría

Industria
ámbito local



355 (2010)
303 (2009)
Superintendencia de Compañías
14%

- Líneas de negocio
- Incremento en la oferta y demanda

Evolución de
los servicios
de la firma



- AUDITING SUPPORT CIA. LTDA (2009/12/09)
- AUDITORA VILLAVICENCIO & ASOCIADOS CIA. LTDA. (2010.10.12)
- Comercial Calza Costa S.A.
- Sierra Shoes S.A.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MODELO: Gestión Financiera



FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MODELO: Definiciones

- ...” Inversión económica que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio”...

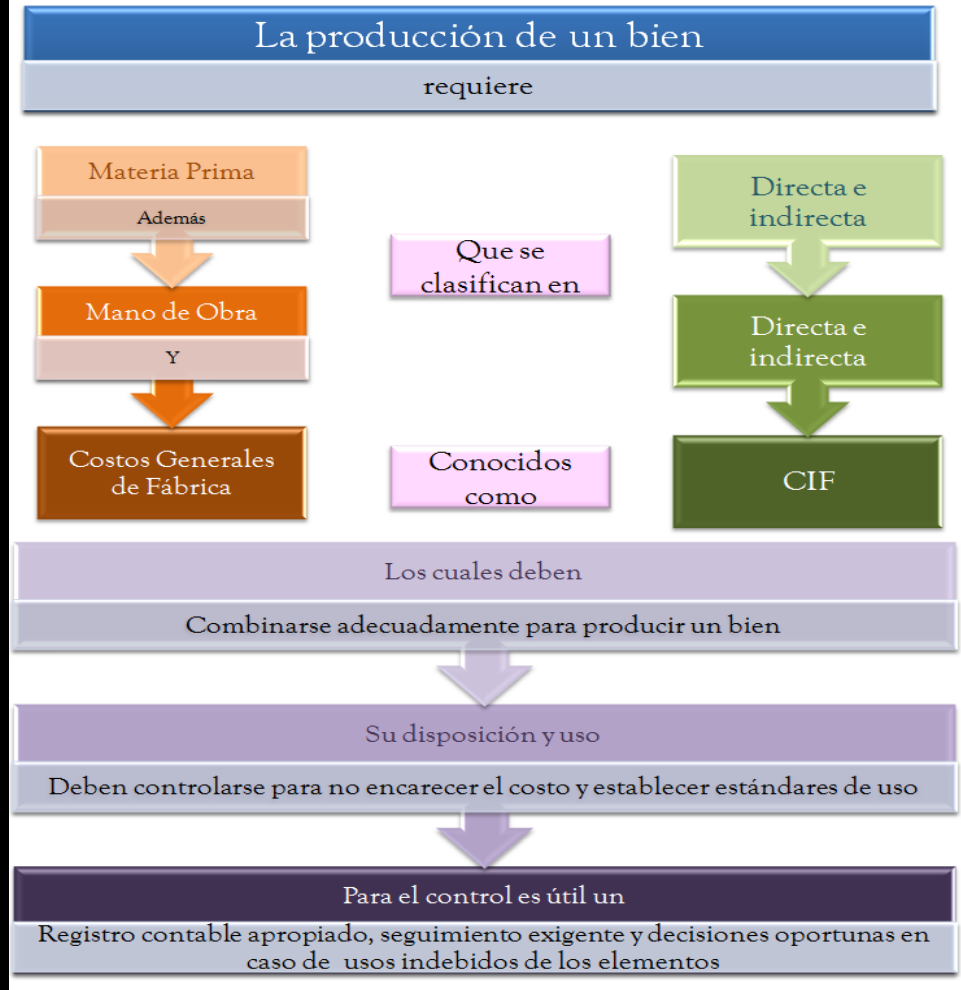
COSTO



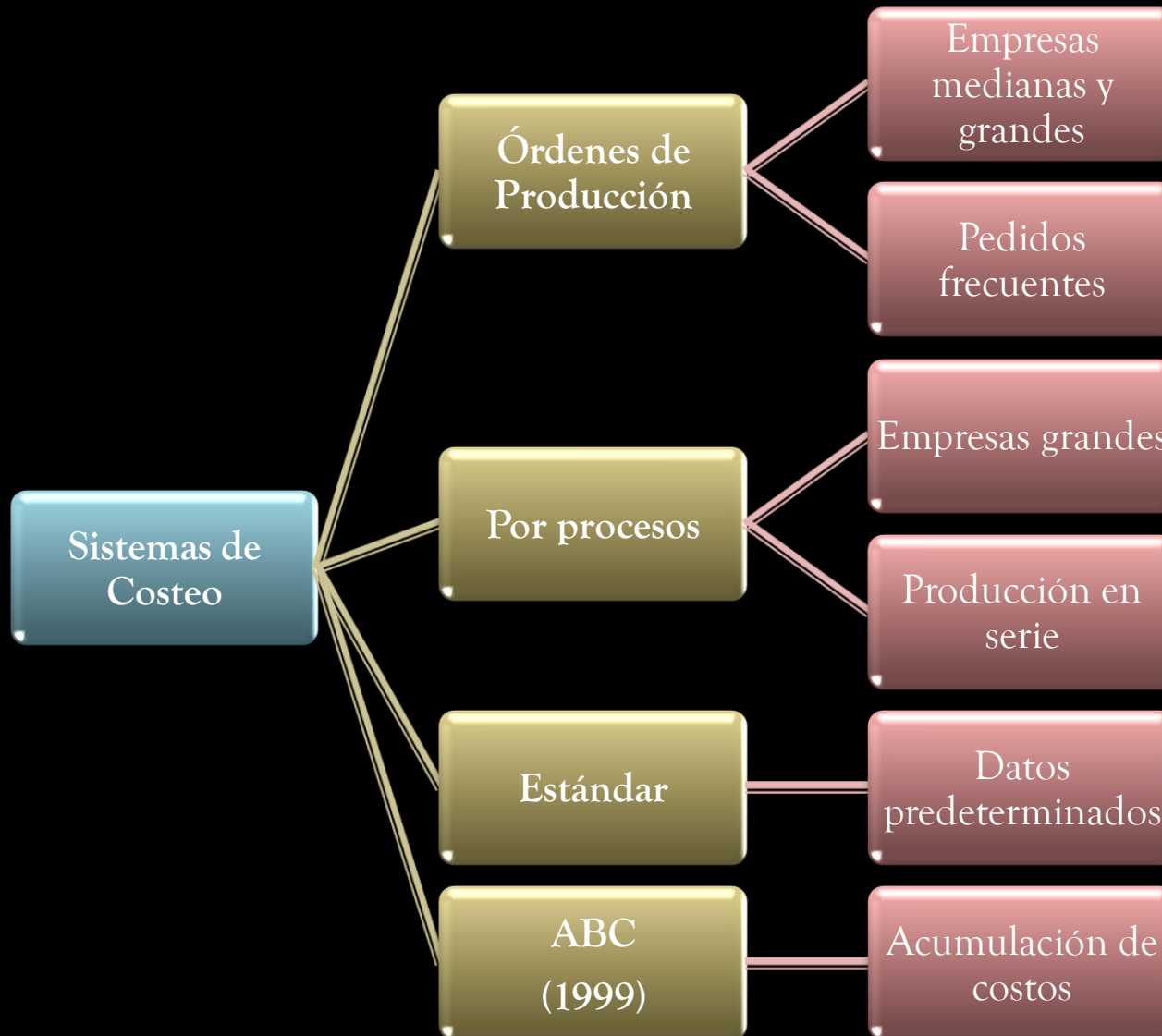
Necesidad

Decisión

ELEMENTOS DEL COSTO



FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MODELO: Sistemas de costeo



FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MODELO: Costeo en empresas de servicios

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

Características

Requieren de un proceso de conversión

La calidad es su acepción fundamental

Gran inversión en equipo, maquinaria e instalaciones

Costos de Producción y Estados Financieros

Consumo inmediato: mano de obra y costos indirectos

No existen inventarios de mercadería

Tratamiento de costos: capitalizable y gastos

Sistemas de Costeo

ÓRDENES de PRODUCCIÓN: el cliente demanda un trabajo distinto

PROCESOS: Servicio homogéneo

ABC: importancia en costos indirectos, utiliza cost drivers

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MODELO: Sistema de Costeo ABC

SISTEMA DE COSTEO ABC (Activity Based Costing)

CONCEPTO

...“Representa los recursos económicos que han sido o deben sacrificarse en el desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar un objetivo, independientemente de la forma de medición de los mismos”...

OBJETIVOS

Obtener información exacta de los costos por actividad y por procesos

Establecer medidas de desempeño

Proporcionar información

ETAPAS

Previa

Factibilidad del Proyecto

Alcance

Equipo asignado

Capacitación del equipo asignado

Socialización de las ventajas

Implementación

Diagnóstico preliminar

Análisis de procesos

Flujo de actividades

Actividades que agregan valor

PASOS

Determinar procesos

Identificar actividades

Identificar los elementos del costo

Generadores de costos

Asignación de costos a las actividades

Marcelo Jara Martínez (BNF- Créditos)	2009
Lorena Estrada Arévalo (Creaciones Jessy - Bienes)	2009
Pablo Gonzáles Montalvo (Medias Estefany)	2011
Liseth Novoa Reyes (Reencauchadora Europea)	2011

DESARROLLO DEL MODELO DE COSTOS: Servicio más representativo

ASTRILEGÍA.LTDA.

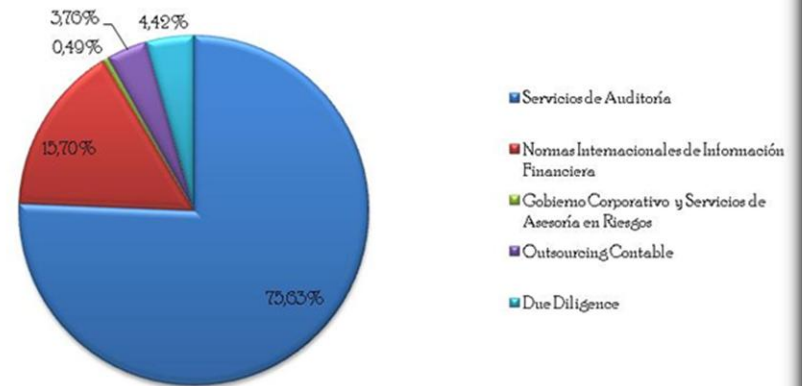
Participación de las Líneas de Negocio en los Ingresos por el período que terminó al 31 de diciembre de 2010



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

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

Participación de los servicios en la línea de negocio de Auditoría y Aseguramiento Al 31 de Diciembre del 2010



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

DESARROLLO DEL MODELO DE COSTOS: Categorización de clientes

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

DESARROLLO DEL MODELO DE COSTOS: Categorización de clientes

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

TOTAL MINUTOS 1215

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

TOTAL MINUTOS 1920

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

TOTAL MINUTOS 12060

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

TOTAL MINUTOS 510

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

TOTAL MINUTOS 225

No.	PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	AUDITORÍA PRELIMINAR		AUDITORÍA FINAL		TOTAL AUDITORÍA	
		TIEMPO	UNIDAD	TIEMPO	UNIDAD	TIEMPO	UNIDAD
1	Conocimiento general de la empresa	360	minutos		minutos	360	minutos
2	Evaluación del Control Interno	960	minutos		minutos	960	minutos

TOTAL MINUTOS 1320

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	1500	minutos	3000	minutos

TOTAL MINUTOS 12120

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

TOTAL MINUTOS 510

Elaboración: La Autora

DESARROLLO DEL MODELO DE COSTOS: Costo Cliente, Fijación de Precios

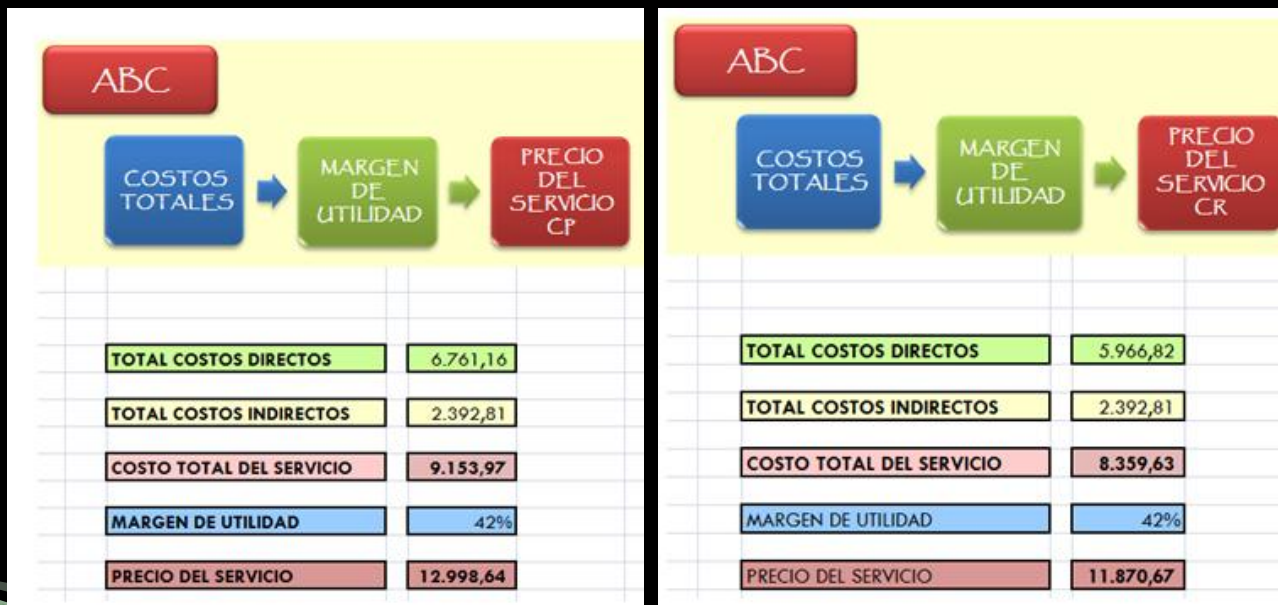
TABLA No. 5.21: PRECIO DEL SERVICIO EN LA COMPETENCIA

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

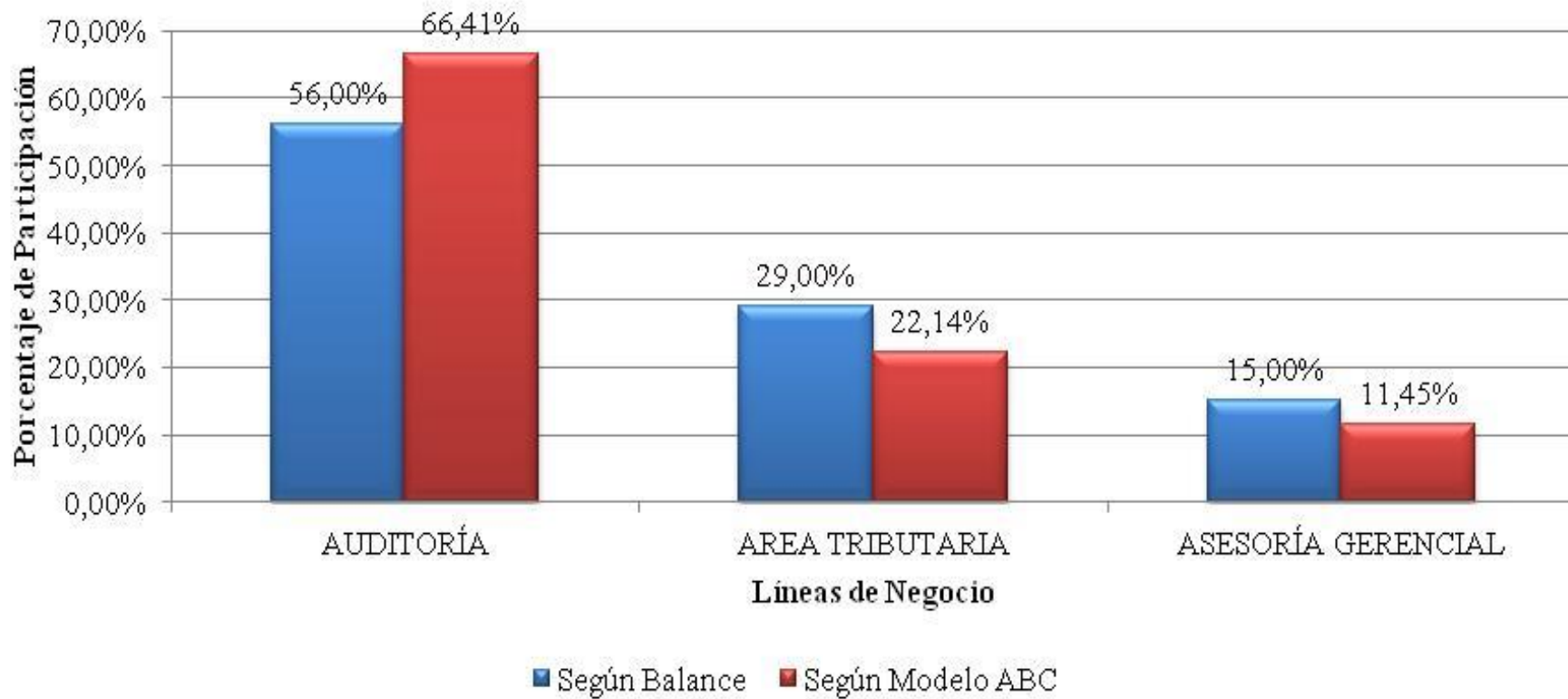
TABLA No. 5.22: FIJACIÓN DEL PRECIO DEL SERVICIO



DESARROLLO DEL MODELO DE COSTOS:

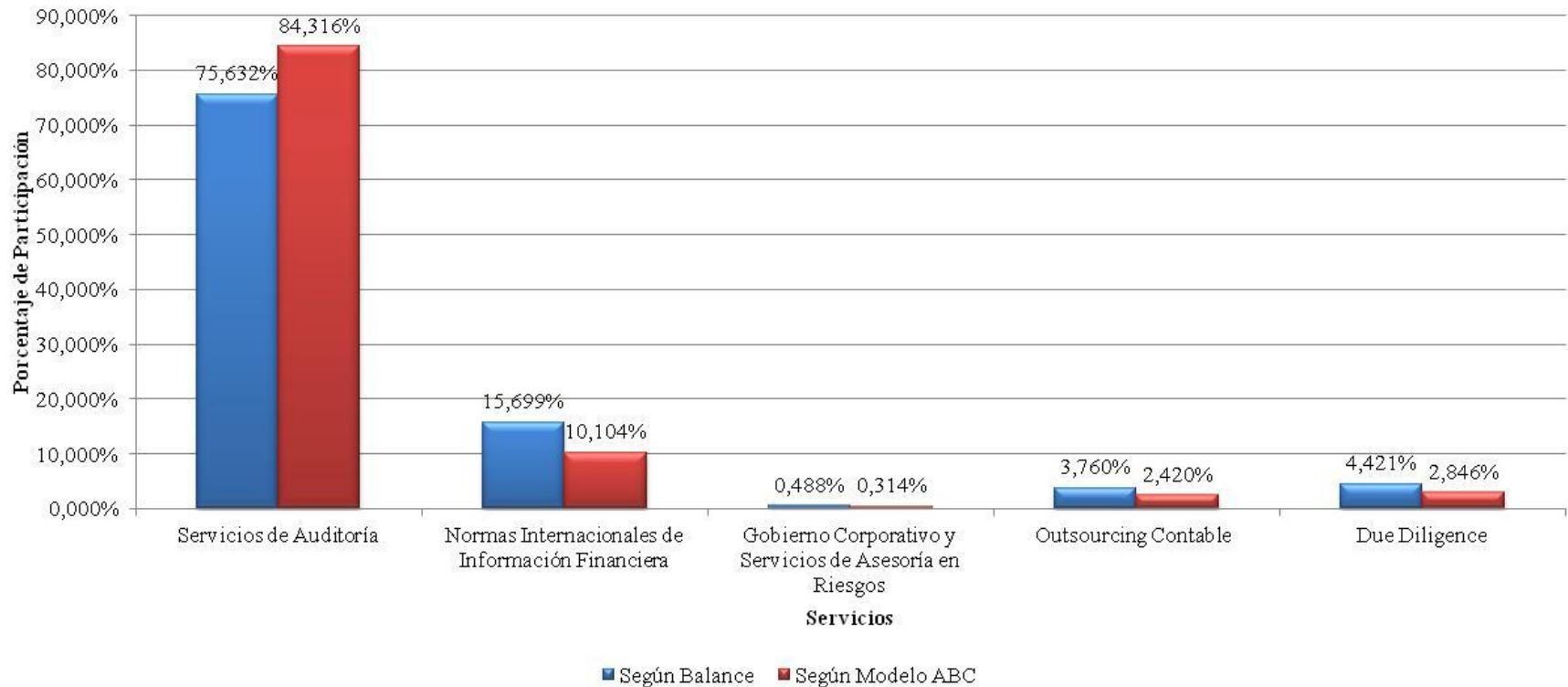
Impacto de la aplicación del modelo en el Estado de Resultados Integral

Participación Líneas de Negocio Astrileg Cía. Ltda. 2010



DESARROLLO DEL MODELO DE COSTOS: Impacto de la aplicación del modelo en el Estado de Resultados Integral

Participación de Servicios en la Línea de Negocio de Auditoría y
Aseguramiento Astrileg Cía. Ltda. 2010



DESARROLLO DEL MODELO DE COSTOS: Impacto de la aplicación del modelo en el Estado de Resultados Integral

CATEGORÍA DE CLIENTE	TIPO DE CLIENTE			Total clientes de Auditoría Externa de	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%	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

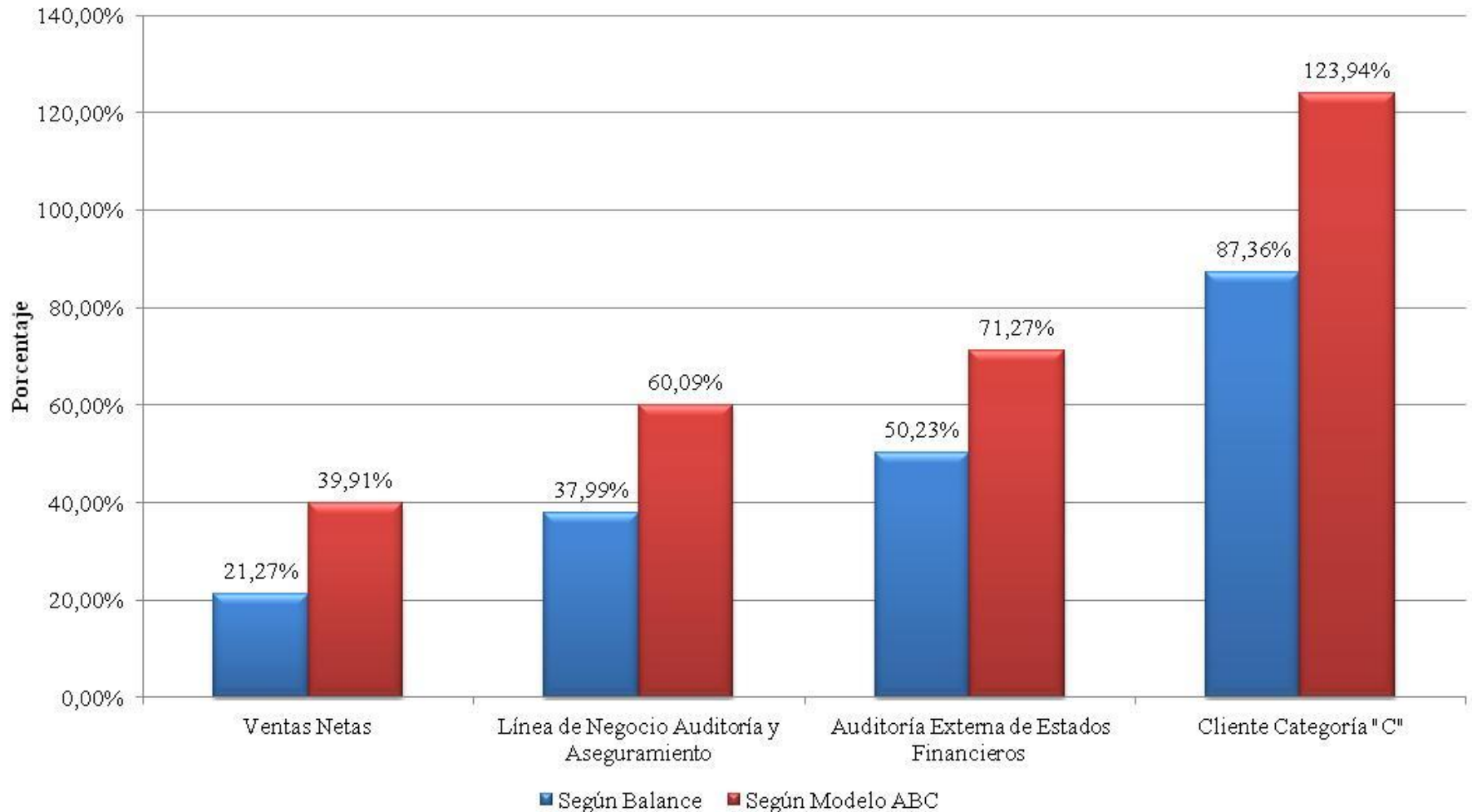
CATEGORÍA DE CLIENTE	TIPO DE CLIENTE			Total clientes de Auditoría Externa de	Total clientes de Auditoría Externa de Estados Financieros al 31 de diciembre del 2010 Participación USD
	Cliente Nuevo	Cliente Recurrente	Total clientes de Auditoría Externa de Estados Financieros al 31 de diciembre del 2010		
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

DESARROLLO DEL MODELO DE COSTOS: 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%

DESARROLLO DEL MODELO DE COSTOS: Margen de Rentabilidad

Márgenes de Rentabilidad



DESARROLLO DEL MODELO DE COSTOS: Aplicación del modelo en un cliente recurrente

TABLA No. 5.27: 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

Elaboración: La Autora

31965
minutos

USD CATORCE MIL
CIENTO SETENTA Y
CUATRO DÓLARES
CON 16/100 (\$14.174,16)
más I.V.A

CONCLUSIONES

1

- El Sistema Administrativo es concordante con las líneas de negocio que mantiene la empresa.

Proceso Operacional

2

- Incremento de la demanda
- Amenaza de nuevos competidores

Análisis del entorno

3

- El sistema de costeo ABC es el más idóneo para ser aplicado

Fundamentación teórica del modelo

4

- El servicio de mayor representatividad es Auditoría Externa de Estados Financieros.

Desarrollo del Modelo de Costeo

RECOMENDACIONES

1

La empresa debe mantener y mejorar la calidad del servicio de la mano de la competencia de su talento humano y apoyándose en el establecimiento de precios accesibles al cliente acorde a la competencia

2

La empresa debe alinear sus servicios a las necesidades de sus clientes

3

La empresa puede aplicar el modelo ABC por ser concordante con sus necesidades.

4

La empresa puede aplicar en principio el modelo ABC a la Línea de Negocio establecida y realizar un análisis para implementarlo en las otras líneas de negocio.

GRACIAS