

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**"SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES
EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO EN LA ZONA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR"**

Trabajo de graduación presentado por

ARIAS RIVERA, XIOMARA CAROLINA
GARCIA SAVILLÓN, NELSY BEATRIZ

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Septiembre del 2008
San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro

Decano de la Facultad
de Ciencias Económicas : Msc. Roger Armando Arias

Secretario de la Facultad
de Ciencias Económicas : Ing. José Siríaco Gutiérrez

Director Seminario : Lic. Roberto Carlos Jovel Jovel

Jurado examinador : Lic. Héctor Alfredo Rivas Núñez
Lic. Félix Antonio Vásquez Chinchilla

Septiembre del 2008
San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

*A Dios todo poderoso, por ser la guía en nuestro camino
durante toda la carrera universitaria*

*A Nuestros Padres, que gracias al apoyo moral y
económico brindado, culminamos con éxito
nuestra carrera.*

*A los catedráticos que nos transmitieron sus enseñanzas,
conocimiento y experiencia en cada una de
las materias impartidas.*

LOS AUTORES

ÍNDICE

| CONTENIDO | PAGS. |
|-------------------------|--------------|
| Resumen Ejecutivo | i |
| Introducción | iii |

CAPITULO I - MARCO TEÓRICO

| | |
|--|----|
| 1.1 Generalidades de la Contabilidad de Gestión | 1 |
| 1.1.1 Antecedentes Históricos | 1 |
| 1.1.2 Definición | 5 |
| 1.1.3 Importancia | 6 |
| 1.1.4 Objetivos | 8 |
| 1.1.5 Ventajas | 9 |
| 1.2 Diferencia entre Contabilidad Financiera y Contabilidad de Gestión | 9 |
| 1.3 Elementos intervinientes de la Contabilidad de Gestión y Competitividad | 13 |
| 1.4 Particularidades de las empresas de servicio | 14 |
| 1.4.1 Consideraciones generales de las pequeñas empresas del sector servicio | 16 |
| 1.4.2 Modelo básico de la Contabilidad de Gestión de las empresas de servicio | 17 |
| 1.5 Técnicas de gestión para la toma de decisiones | 18 |
| 1.5.1 La gestión de la calidad total | 18 |
| 1.5.2 Indicadores de gestión | 20 |
| 1.5.2.1 Indicadores financieros | 21 |
| 1.5.2.1.1 Características de los indicadores financieros ... | 22 |

| CONTENIDO | PAGS. |
|---|--------------|
| 1.5.2.1.2 Tipos de indicadores financieros | 22 |
| 1.5.2.2 Indicadores no financieros | 24 |
| 1.5.3 El Cuadro de Mando Integral | 25 |
| 1.5.3.1 Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión .. | 26 |
| 1.5.3.2 Elementos de un Cuadro de Mando Integral | 28 |
| 1.5.4 sistema ABC (Activity Based Costing) en las empresas de servicios | 29 |
| 1.5.5 Toma de decisiones en base a las actividades (ABM) ... | 31 |
| 1.5.6 Presupuestos y control de gestión | 32 |
| 1.5.6.1 Definición de los presupuestos | 32 |
| 1.5.6.2 Objetivos de los presupuestos | 32 |
| 1.5.6.3 Importancia de los presupuestos en las empresas | 33 |
| 1.5.6.4 Control presupuestario | 33 |
| | |
| 1.7 Gestión empresarial | 37 |
| 1.7.1 Definición de gestión empresarial | 37 |
| 1.7.2 Elementos relacionados con la gestión empresarial | 37 |
| 1.7.3 Capacidades propias de la gestión | 40 |
| | |
| CAPÍTULO II - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO | |
| | |
| 2.1 Tipo de investigación | 42 |
| 2.2 Tipo de estudio | 42 |
| 2.3 Unidad de análisis | 42 |
| 2.4 Determinación de la población | 43 |
| 2.5 Muestra | 43 |
| 2.6 Instrumentos y técnicas de investigación | 44 |
| 2.6.1 Instrumento | 44 |
| 2.6.2 Técnicas de investigación | 44 |

| CONTENIDO | PAGS. |
|---|--------------|
| 2.7 Tabulación y análisis de datos | 45 |
| 2.7.1 Tabulación y procesamiento de datos | 45 |
| 2.7.2 Análisis e interpretación de resultados | 45 |
| 2.8 Diagnóstico de la investigación | 67 |

**CAPÍTULO III - SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA LA TOMA
DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO.**

| | |
|--|-----|
| 3.1 Análisis del desempeño de la empresa | 71 |
| 3.1.1 Análisis no financiero | 82 |
| 3.1.1.1 Administración estratégica | 83 |
| 3.1.1.2 Gestión de la prestación del servicio | 100 |
| 3.1.1.2.1 Determinación del costo de servicio | 101 |
| 3.1.1.2.2 Calidad del servicio | 103 |
| 3.1.1.2.3 La ecuación de la calidad | 103 |
| 3.1.1.2.4 Gestión de clientes | 108 |
| 3.1.1.2.4.1 Adquisición de clientes | 108 |
| 3.1.1.2.4.2 Crecimiento de clientes | 108 |
| 3.1.1.2.4.3 Deserción de clientes | 109 |
| 3.1.1.3 Gestión del recurso humano | 109 |
| 3.1.1.3.1 Formación personal | 110 |
| 3.1.1.3.2 Costo laboral | 110 |
| 3.1.1.3.3 Indicador de productividad laboral | 110 |
| 3.1.1.3.4 Indicador de comportamiento laboral | 110 |
| 3.1.1.3.5 Satisfacción de los empleados | 111 |
| 3.1.2 Análisis financiero | 111 |
| 3.1.2.1 Análisis de liquidez | 113 |
| 3.1.2.1.1 Capital de trabajo neto | 114 |
| 3.1.2.1.2 Razón circulante o índice de solvencia | 116 |
| 3.1.2.1.3 Índice de la prueba del ácido o prueba rápida | 117 |

| CONTENIDO | PAGS. |
|---|--------------|
| 3.1.2.2. Análisis de actividad | 118 |
| 3.1.2.2.1 Rotación de cuentas por cobrar (RCC) | 118 |
| 3.1.2.2.2 Plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC) | 119 |
| 3.1.2.2.3 Rotación de cuentas por pagar (RCP) | 120 |
| 3.1.2.2.4 Plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP) | 120 |
| 3.1.2.2.5 Rotación del activo total (RAT) | 120 |
| 3.1.2.3 Análisis de endeudamiento | 121 |
| 3.1.2.3.1 Razón de endeudamiento (RE) | 121 |
| 3.1.2.3.2 Total de deuda a capital | 122 |
| 3.1.2.4 Análisis de rentabilidad | 124 |
| 3.1.2.4.1 Rendimiento margen de utilidad | 124 |
| 3.1.2.4.2 Rendimiento sobre activos (RSA) | 125 |
| 3.1.2.4.3 Rendimiento sobre el capital contable (RSC) | 126 |
| | |
| 3.1.3 Presupuesto | 126 |
| 3.1.3.1 Presupuesto de efectivo | 126 |
| 3.1.3.2 Componentes del presupuesto de efectivo | 127 |
| 3.1.3.2.1 Entradas de efectivo | 127 |
| 3.1.3.2.2 Salidas de efectivo | 127 |
| 3.1.3.3 Formato del presupuesto de efectivo | 129 |
| | |
| CAPITULO IV – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| 4.1 Conclusiones | 132 |
| 4.2 Recomendaciones | 133 |
| Bibliografía | V |
| | |
| ANEXOS | |
| Anexo 1 Indicadores Financieros | 1 |
| Anexo 2 Ventajas y Desventajas del Cuadro de Mando Integral | 8 |
| Anexo 3 Encuesta | 9 |
| Anexo 4 Preguntas de parámetro para el diagnóstico | 14 |

ÍNDICE DE CUADROS

| Nombre | Págs. |
|--|--------------|
| CAPITULO I | |
| Cuadro 1. Comparación entre la Contabilidad Financiera y Contabilidad de Gestión | 12 |
| CAPÍTULO III | |
| Cuadro 1. Estructura de la propuesta | 70 |
| Cuadro 2. Procedimientos aplicables a las pequeñas empresas del sector servicio para el análisis del desempeño | 72 |
| Cuadro 3. Identificación de oportunidades y amenazas | 89 |
| Cuadro 4. Identificación de fortalezas y debilidades | 92 |
| Cuadro 5. Construcción de la matriz FODA | 95 |
| Cuadro 6. Ejemplo de matriz FODA | 96 |
| Cuadro 7. Gestión eficiente de los servicios | 100 |
| Cuadro 8. Resultados de la ecuación de la calidad | 104 |

RESUMEN EJECUTIVO

Ante la problemática observada sobre la deficiencia en los sistemas de información de gestión que existe en las pequeñas empresas del sector servicio y como respuesta a la necesidad de determinar cuales son las principales causas que la originan.

Se efectuó esta investigación que tiene por finalidad determinar si la falta de instrumentos adecuados de gestión es una de las causas principales por la que estas empresas no poseen la suficiente información relevante que les permita optimizar la toma de decisiones para garantizar el éxito y obtener ventajas competitivas.

En tal sentido el objetivo final es la elaboración de un sistema de Contabilidad de Gestión práctico y sencillo que contribuya a optimizar la toma de decisiones de estas empresas; la investigación se desarrolló bajo el enfoque hipotético deductivo, empleando un estudio de tipo analítico explicativo. Que mediante técnicas e instrumentos como el cuestionario, el muestreo, la encuesta y la sistematización bibliográfica permitió determinar las valoraciones y conclusiones siguientes:

Aún cuando las pequeñas empresas del sector servicio utilizan información adicional a los estados financieros básicos, como presupuestos y estados financieros proyectados para tomar sus decisiones, se demostró que dichos instrumentos son insuficientes no permitiéndoles acumular información relevante para tal fin.

Se determinó, además, que estas empresas no tienen conocimiento sobre los instrumentos que da la Contabilidad de Gestión para tomar decisiones, y que los controles de gestión que estas aplican no le permiten tener altos niveles de rentabilidad ni ser competitivas en el mercado.

Al igual se demostró que los pequeños empresarios no utilizan indicadores cualitativos para medir su gestión dejando de lado aspectos importantes en la evaluación de procesos internos de la empresa.

Partiendo de esto se recomienda el uso de un sistema de gestión que incluya instrumentos cuantitativos y cualitativos que garantice información relevante para que los pequeños empresarios puedan tomar las mejores decisiones y alcancen un mayor nivel competitivo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se divide en cuatro capítulos: el primero de ellos muestra de forma general la teoría relacionada con la contabilidad de gestión, antecedentes, definiciones, objetivos y ventajas así como también particularidades de las empresas de servicios, descripción de las herramientas financieras y no financieras.

El segundo capítulo describe la metodología empleada para ejecutarla investigación, detallando, el tipo de estudio realizado, unidad de análisis, la forma como se determinó la población y muestra, las técnicas e instrumentos utilizados. En el también se desarrolla el diagnóstico de los datos recolectados en la investigación de campo, se muestra mediante cuadros de resumen, la información y análisis de los resultados obtenidos entorno a la problemática en estudio.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta de un sistema de contabilidad de gestión que acumule información relevante para la toma de decisiones en las pequeñas empresas del sector servicio la cual es desarrollada en una forma práctica y sencilla, donde se incluyen procesos de administración estratégica los cuales son indispensables para una mayor efectividad en el análisis de la empresa. Desarrollando también indicadores financieros y no financieros describiendo todos aquellos elementos que son necesarios para adquirir ventajas competitivas.

El capítulo cuatro expone las conclusiones y recomendaciones que surgen de la investigación en conjunto y su objetivo esta enfocado a describir en forma concreta los problemas y soluciones entorno a la problemática analizada.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD DE GESTION

1.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Desde los tiempos antiguos se ha buscado mantener un registro y control sobre las operaciones comerciales realizadas, antes se mantenían prácticas rudimentarias con el fin de obtener la información necesaria para los usuarios que les pudiera ser útil para la toma de decisiones en las organizaciones.

Con el paso del tiempo estas técnicas han mejorado y evolucionado gradualmente, de tal forma que ahora basta con hacer los registros diarios de las operaciones para obtener incluso la información completa de los diferentes períodos y además sirve de parámetro a los administradores para encaminar la empresa. Y así preparar planes futuros para alcanzar objetivos y metas.

La Contabilidad de gestión está conformada por la Contabilidad de Costos y el Control Presupuestario en su conjunto, existen diferentes técnicas que se han implementado con el fin de obtener resultados e información para la adecuada toma de decisiones, entre éstas tenemos:

- a) Nuevos sistemas de medida y control
- b) Sistemas de gestión basados en la actividad
- c) Gestión de los costos de calidad
- d) Contabilidad de dirección estratégica.

La Contabilidad de Costos aparece como ciencia a comienzos del siglo XIX, por la necesidad de responder a los efectos de la Revolución Industrial, especialmente por aquellos derivados de internalización de las operaciones en las fábricas y por la configuración de una nueva mano de obra que ahora pasa a tener categoría fija¹

A comienzos del siglo XIX, la existencia de tres grandes aportaciones que desafortunadamente pasaron inadvertidas, las propuestas de Church (1915-1920), Clark (1920-1930) y Vatter (1930-1940).

Church se adelantó a su época, pero en el sistema contable manual, la cantidad de registros de trabajo que implica su propuesta resultaba muy costosa y no resistía el análisis de economicidad cuando se le comparaba con la mejora informativa que proporcionaba. Sus ideas están presentes también en los planteamientos del llamado enfoque del costo de las transacciones, desarrollado a partir de la publicación del artículo: "La fábrica invisible", elaborado por Miller y Vollman (1985), que insiste en la necesidad de controlar los costos indirectos, pues en los últimos años no sólo han aumentado en términos relativos con respecto al costo total, sino que también han crecido en términos absolutos.

Clark tuvo una visión particularmente lúcida y profunda, pero tampoco tuvo éxito en una época en la que la rigidez de la Contabilidad Financiera impedía cualquier intento de flexibilidad en el análisis, por lo que sus ideas quedaron en el olvido hasta que, en 1953, apareció el Modelo del Direct Costing.

¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/evocontabi.htm>

Horngren y Foster (1987), reconocen que el profesor Vatter es uno de los más importantes tratadistas en Contabilidad de Costos del siglo XX, por su labor investigativa, expuso conceptos y nociones de gran relevancia y significación actual, como los referidos a la necesidad de contar con información adecuada para la adopción de decisiones relativas a la formación de presupuesto y al control de gestión; la distinción a usuarios internos y usuarios externos.

Aún cuando tampoco fueron comprendidos los estudios de Vatter, hoy no se puede dudar que, junto con los anteriores, conformaron las bases sobre las que se sustenta el movimiento de la moderna Contabilidad de Gestión.

A partir de 1950, la necesidad de articular una Contabilidad de Gestión apta para la toma de decisiones se convirtió en uno de los principales centros de atención de muchos investigadores y profesionales relacionados con la Contabilidad de Costos. Es evidente que después de las propuestas de modelización del ciclo contable para la determinación del resultado interno que realizó Schneider (1957), los tratadistas seguían postergando los trabajos conducentes a la sistematización de los modelos de Contabilidad de Costos, por lo que su propuesta constituye una arriesgada apuesta sobre la futura orientación de la Contabilidad de Costos.

Como fruto de las nuevas corrientes investigadoras, durante los veinte años siguientes, aparecen una serie de trabajos que empiezan a conformar la Contabilidad de Gestión. Horngren (1995) y Peters (1999), en sus investigaciones, declaran cuatro etapas muy importantes, denominándolas de la forma siguiente:

1. "Administración científica o Gestión Tayleriana: desde principios de siglo.
2. "Era de la estrategia": década de los '70.
3. "Era de la calidad": década de los '80.
4. "Era del cambio de la reingeniería": a partir de la década de los '90.

Precisamente, sobre el significado del término Contabilidad de Gestión, existen diferentes enfoques o criterios, los cuales son tratados por prestigiosos autores.²

Se coincide en este trabajo con el concepto de Contabilidad de Gestión de Antonio Fernández (1993)³, cuya esencia plantea que es la parte de la Contabilidad que capta, registra, evalúa, analiza y transmite información financiera y no financiera, cuantitativa y cualitativa, a fin de facilitar la toma de decisiones de los distintos estamentos de la organización, relativa al seguimiento y consecución de los objetivos estratégicos y generales marcados, a la planificación, control y medida de todas las actividades de la organización (internas y externas), en estrecha colaboración con el resto de las áreas funcionales y permitiendo participar a los responsables de su ejecución, junto con la gerencia, en la toma de decisiones.

Los antecedentes de la Contabilidad de Gestión en el ámbito universal, permitirán comprender la necesidad del surgimiento de los nuevos sistemas de costos entre ellos tenemos:

² Entre los autores se destacan los trabajos presentados por: Fernández Fernández, Antonio. Capítulo 3: "Contabilidad de costos y Contabilidad de gestión: una propuesta delimitadora". En Sáez Torrecilla, Ángel. "Cuestiones actuales de Contabilidad de Costos". España: Mc Graw-Hill Interamericana S. A., 1993, pp. 51-66; Fernández Muñoz, Ariel. "Contabilidad de gestión y excelencia empresarial". 1^{ra} Edición, enero 1997, y Sáez Torrecilla, A. y G. Gutiérrez Díaz. "Contabilidad de Costos". Madrid: UNED, 1987, p. 22.

³ Fernández Fernández, Antonio. Capítulo 3: "Contabilidad de costos y Contabilidad de gestión: una propuesta delimitadora.

- a) Sistema de costos basado en actividades (ABC).
- b) sistema de costos de calidad, o de costos del ciclo de vida del producto.

El perfeccionamiento de los sistemas informativos ha sido una consecuencia del desarrollo y la complejidad alcanzados por la actividad económica, lo cual ha repercutido también en los criterios a seguir por los especialistas contables en las diferentes etapas en que se enmarca ese desarrollo.

El proceso evolutivo experimentado por la Contabilidad de Gestión continúa desempeñando actualmente un papel integral, al poner énfasis en la relación entre el sistema informativo para la gerencia y el proceso de toma de decisiones.

1.1.2 DEFINICIÓN

Contabilidad de Gestión:

- a) Es un sistema informativo encargado de la acumulación y el análisis de la información para la toma de decisiones⁴.
- b) Rama de la contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna de una unidad económica, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la entidad la información relevante para la toma de decisiones⁵

⁴ Amat Salas, Joan Ma., "El Control de Gestión: Una perspectiva de dirección". 2da Edición, Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.

⁵ Tesis: Manzanares, Francisco Jeopvany "La Contabilidad de Gestión como una herramienta para la gerencia en la toma de decisiones." 1999, El Salvador/ AECA La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

c) La Contabilidad de Gestión es la aplicación de las Normas de Contabilidad. También puede ser definida como el Proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información utilizada por la dirección para planificar, evaluar y controlar dentro de la organización, así como para asegurar tales recursos y la responsabilidad sobre ellos, y comprende la preparación de informes financieros para los diferentes usuarios: accionistas, acreedores, organismos reguladores y la autoridad fiscal.⁶

"la Contabilidad de Gestión debe servir a los objetivos estratégicos de la empresa. No puede existir como disciplina separada, que desarrolle su propio conjunto de procedimientos y sistemas de medición, y que aplique éstos de forma universal, a todas las empresas sin tener en cuenta los valores subyacentes, las metas y las estrategias de las empresas particulares".⁷

Su principal preocupación es la de proporcionar información y control para apoyar a la administración en las tareas que tienen relación con la racionalización de costos y procedimientos, la de ejercer control sobre las operaciones internas, como también la preparación de información especial para resolver decisiones estratégicas o no rutinarias, en la empresa.

1.1.3 IMPORTANCIA

Su importancia radica en que de ella se desprende dos funciones muy importantes, la primera función de la contabilidad es el CONTROL, es decir aquella actividad de evaluar lo planeado con

⁶ Trabajo de graduación: Cardona García, Melida Esperanza "Contabilidad de Gestión aplicada al IST" 2001 El Salvador

⁷ Kaplan en 1983

lo realizado, y comprende el control previo, el control concurrente y el control posterior. La segunda función de la contabilidad es la de INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES, ya que el contador es uno de los pocos funcionarios que tiene acceso a la generalidad de las operaciones que realiza la entidad contable, por tanto conoce los fenómenos patrimoniales concurrentes y sus consecuencias posteriores tanto financieras como económicas, lo que le permite intervenir en la administración del patrimonio a través de la información contable permitiendo a la dirección de la empresa la toma de decisiones.

La Contabilidad de Gestión constituye un medio fundamental para disponer permanentemente de una radiografía interna de la actividad económica de cada empresa, que permite conocer el origen de los síntomas externos que pueda mostrar. Es importante porque a través de ésta se proporciona información valiosa y necesaria para la gerencia, de la situación económica y financiera de la empresa reflejada en los estados financieros básicos, reportes de antigüedad de saldos, análisis de razones financieras, proyecciones de pago a proveedores, participación en el mercado, etc. puede ayudar a detectar ciertos síntomas, como por ejemplo: posibles pérdidas que se aprecian en la cuenta de resultados, posible descapitalización que se evidencia en el balance de situación general, entre otros. Constituyendo así una herramienta básica en la toma de decisiones adecuadas y oportunas por parte de la gerencia.

La toma de decisiones es una parte delicada en las empresas debido a su vulnerabilidad, es por eso necesario que se preste la debida importancia a la información que se revele, y a los procesos y procedimientos para su obtención.

1.1.4 OBJETIVOS

Entre los objetivos básicos que persigue la contabilidad de gestión están:

Suministrar información necesaria para controlar las actividades de operación de la empresa, planificar sus estrategias, tácticas y operaciones futuras, optimizar el uso de los recursos, medir y evaluar el desempeño, reducir la subjetividad en la toma de decisiones y lograr la comunicación interna y externa en la empresa.

Proporcionar información para las operaciones de planificación, evaluación y control, participando en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas y contribuyendo de esta forma a coordinar los efectos en toda la organización. Es, por tanto, un sistema de información para la dirección que, a través de la realización del proceso contable, suministra información económica relevante para la gestión.

En general, para la mayoría de las decisiones que se adoptan en la empresa hace falta contar con un buen sistema de información contable, es decir con un conjunto de procedimientos interrelacionados que formen un todo que conlleve a suministrar información que sirva de apoyo para obtener calidad en las decisiones y logre ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

1.1.5 VENTAJAS

Entre las ventajas de la Contabilidad de Gestión están:

- a) Contribuye notablemente a facilitar el control de la empresa al suministrar información que puede ser relevante para influir en el accionar de las personas que forman la organización.
- b) Es un importante medio para realizar el control a priori, con la elaboración y cuantificación de los objetivos previstos en el presupuesto, pueden promover el compromiso de las partes para su logro.
- c) Permite el control por medio del cálculo de las desviaciones presupuestarias, este importante instrumento permite realizar el control posterior de la eficiencia y eficacia en la actuación de cada centro y de cada responsable, así como guiar las acciones correctivas a partir del análisis de las causas de dichas desviaciones.

1.2 DIFERENCIA ENTRE CONTABILIDAD FINANCIERA Y CONTABILIDAD DE GESTION.

La Contabilidad juega un papel decisivo dentro del sistema informativo de una empresa, sus objetivos están orientados hacia la comunicación de información útil a los distintos usuarios de la misma.

La información económico-financiera de la empresa, tiene interés tanto para uso interno como externo y la contabilidad toma en

consideración ambos aspectos, existiendo por lo tanto, dos tipos de usuarios con necesidades diferentes de información:

- a) Los usuarios externos, que son los que están interesados en la entidad por motivos financieros o comerciales, pero que no participan en el desarrollo de su actividad (accionistas, instituciones financieras, proveedores, organismos oficiales, acreedores).
- b) Los usuarios internos, que participan en la actividad de la empresa y necesitan la información contable para el control y la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta estos aspectos, o sea, atendiendo al destino de la información económico-financiera de la empresa, la Contabilidad se clasifica en Contabilidad Financiera y Contabilidad de Gestión.

La Contabilidad Financiera se ocupa de la clasificación, anotación e interpretación de las transacciones económicas, con vistas a la preparación de los Estados Financieros encargados de reflejar los resultados económicos-financieros de la empresa al finalizar un período de operaciones.

Esta información no brinda a la dirección magnitudes significativas, tales como, el costo de los diferentes productos, la rentabilidad de cada uno de ellos, la eficiencia en la utilización de la mano de obra, entre otros; que puedan ser útiles para llegar a conclusiones significativas, limitación que dio origen a la Contabilidad de Gestión, encargada de la acumulación y el análisis de información oportuna y relevante para la toma de decisiones.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA, (1990) señala que la Contabilidad de Gestión es una rama de la Contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales.

Oscar M. Osorio en la Conferencia Inaugural del Congreso Contabilidad 993 sintetiza las principales diferencias entre la Contabilidad Financiera y la Contabilidad de Gestión, señalando que esta última:

- a) No responde a una estructura única, debido a que varía atendiendo a las características de la información a suministrar en función de la decisión a adoptar, es decir que no responde a la ecuación fundamental de la Contabilidad Financiera.
- b) No se ajusta a normas o criterios de aplicación general tales como los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptado.
- c) No asume la obligatoriedad y periodicidad impuesta por normas técnicas o legales.
- d) La información no se refiere exclusivamente a los componentes monetarios de los fenómenos por ella estudiados, sino que tiene un especial contenido no monetario (factores físicos, concretos o abstractos). Incorpora información física de los factores utilizados.

- e) Analiza particularmente el futuro y no siempre en base a la realidad actual, o sea, no efectúa solamente proyecciones.
- f) La certeza o exactitud, cede a la necesidad de información rápida y oportuna, y al referirse a futuros inciertos admite la incorporación de procesos estocásticos para definir áreas de riesgo en el proceso de toma de decisiones.
- g) Se refiere a circunstancias, hechos o segmentos particularizados y no al total de la organización.

CUADRO 1. COMPARACIÓN ENTRE LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y CONTABILIDAD DE GESTIÓN⁸

| | CONTABILIDAD FINANCIERA | CONTABILIDAD DE GESTIÓN |
|--------------------------------------|--|--|
| AUTORIDAD | Principios de contabilidad | Teoría de las decisiones |
| PROPOSITO | Registrar, clasificar, resumir e interpretar los datos relativos a operaciones; emitir estados financieros | Facilitar la planeación, la acumulación de costos, el control y la toma de decisiones |
| METODO DE OBTENCION DE DATOS | Registro concurrente en libros de diario y mayor | Determinaciones según lo planificado, concurrentes y situaciones pasadas, según el caso. |
| PERIODO QUE ABARCA EL INFORME | Anual, trimestral, mensual (periodos anterior) | Cualquier período, según el caso (pasado o futuro) |
| FORMATO | Balance general, Estado de resultado, Estado de cambios en el patrimonio, Flujos de Efectivo. | Presupuestos, información de costos, informes de comportamiento, análisis especiales |
| RECEPTOR DEL INFORME | Dirección administrativa de las empresas, el público. | Dirección general |

Fuente: Ronald M. Copeland, Fundamentos de la Contabilidad Administrativa

⁸ Ronald M. Copeland, "Fundamentos de la Contabilidad Administrativa", Editoria Limusa, 1979, Pág. 14

1.3 ELEMENTOS INTERVINIENTES DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD.

En la actualidad la batalla de la competitividad se gana con la mejora de los procesos productivos, aumentando la calidad de los productos y servicios dirigidos a los clientes, realizando una buena gestión de costos, prestando un especial interés en los recursos humanos de la empresa e introduciendo nuevas técnicas de gestión empresarial⁹

La Contabilidad de Gestión debe implantar el método de control más adecuado que haga a la empresa más competitiva, puesto que los mecanismos de control actuales van a gozar de una mayor flexibilidad, favoreciendo en gran medida el proceso de reducción de costos de cara a su competitividad.

Entre los factores o atributos competitivos pueden resumirse los siguientes:

a) Calidad de los servicios y de los procesos

Esta debe determinarse en función de las mediciones basadas en las necesidades y expectativas de los clientes. El concepto de calidad debe influir tanto en los elementos de los procesos, como en el elemento personal así como también determinarse desde la perspectiva de los clientes, en base a una investigación continua.

b) Rapidez y fiabilidad en la expedición del servicio

Este factor determina en cuanto tiempo, seguridad y confianza se está entregando el servicio.

⁹ (Ripoll - Balada, 1995)

c) Flexibilidad de la organización

La flexibilidad en las Organizaciones va asociada a los cambios en el entorno y/o la capacidad para adaptarse a estos cambios. Cambian las formas de gestión, en que se obtiene resultados, las formas de organización, distribución y asignación de recursos incluyendo los humanos.

d) Rápida innovación en los productos

El desarrollo de nuevos productos es una actividad fundamental para mantener la vitalidad de la empresa. La innovación puede llevarse a cabo desarrollando productos totalmente distintos a la oferta actual o, simplemente, haciendo evolucionar los productos con los que ya se cuentan en la dirección que dicta el mercado.

1.4 PARTICULARIDADES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO.

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada, su producción puede o no estar vinculada a un producto físico. Las actividades como rentar una habitación de hotel, depositar dinero en un banco, viajar en avión, ver una película y obtener consejo de un Ingeniero implican las compras de un servicio.

Una empresa debe considerar cuatro características especiales del servicio:

- a) Intangibilidad del servicio
- b) Inseparabilidad del servicio
- c) Variabilidad del servicio
- d) Naturaleza perecedera.

a) LA INTANGIBILIDAD DEL SERVICIO

Significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan señales de la calidad del servicio. Llegan a conclusiones acerca de la calidad basándose en el lugar, las personas, el precio, el equipo y las comunicaciones que ven. Por consiguiente, la tarea del proveedor de servicios es hacer que el servicio sea tangible en una o más formas. Mientras que los mercadólogos de productos tratan de añadir aspectos tangibles a sus ofertas intangibles. Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y todavía más adelante se consumen.

b) LA INSEPARABILIDAD DEL SERVICIO

Los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no importa si esos proveedores son personas o máquinas. Si un empleado de servicio proporciona el servicio, entonces el empleado es parte del servicio. Debido a que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor - cliente es una característica especial del servicio. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

c) LA VARIABILIDAD DEL SERVICIO

Significa que la calidad de los servicios depende de quiénes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan. Por ejemplo, dentro de un hotel, un empleado de la oficina de recepción puede ser jovial y eficiente, mientras que otro, que está de pie a poca distancia, puede ser desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un solo empleado del hotel varía según su energía y su estado de ánimo en el momento de cada encuentro con el cliente.

d) LA NATURALEZA PERECEDERA DEL SERVICIO

Esto se refiere a que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior. La naturaleza perecedera de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicio a menudo experimentan problemas difíciles.

1.4.1 CONSIDERACIONES GENERALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO.

Cada vez son más los negocios iniciados por personas que por una u otra razón, han optado por dejar las grandes empresas y desean poner su experiencia y sus conocimientos a trabajar para si mismo. En la actualidad con la apertura de los mercados, la globalización muchos emprendedores encuentran nuevas oportunidades en el mercado nacional y extranjero.

El primer paso que debe darse en la creación de una pequeña empresa es el compromiso del individuo de constituirse en una empresa pequeña. Luego viene la elección del bien o servicio que ofrecerá o la actividad a la que se dedicara si es servicio, comercio, o industria.

Las pequeñas empresas de servicios, constituyen un segmento significativo de crecimiento económico en el país ya que esta representa un 10% del total de las pequeñas empresas y tienden a atraer el talento para la innovación que tipifica a muchas pequeñas empresas. Estos son varios y van desde salones de belleza, transporte, y asesoría contable, etc.

Las pequeñas empresas de servicios son aquellas que ofrecen un beneficio intangible a la sociedad, con el objeto de satisfacer las necesidades de esta. Según CONAMYPE (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa) se entiende por pequeña empresa

aquellas que poseen más de 10 y hasta 50 trabajadores que generan un volumen de ventas hasta \$57,143 por mes, o empresas de hasta 10 trabajadores pero que generan un volumen de ventas superiores a \$5,714 por mes e inferiores a \$57,143 por mes¹⁰.

El sector servicios ocupa un lugar fundamental de la economía nacional de El Salvador. Este sector ha continuado siendo uno de los componentes más dinámicos de la estructura productiva del país en términos reales, con unos beneficios altos y se encuentra aún en fase de expansión. Esta situación se debe en buena medida a que muchas de estas empresas se han beneficiado con las capacitaciones y programas impulsados por medio de organismos encargados de velar por el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas Salvadoreñas.

1.4.2 MODELO BÁSICO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO.

El modelo de contabilidad gestión en las empresas de servicios debe reunir una serie de características generales que son comunes en todo modelo contable de gestión y que en buena medida contribuirán al éxito de su desarrollo entre estas están:

- a) Ser ágil y flexible
- b) Permitir la toma de decisiones con rapidez
- c) Responder a las necesidades de la dirección en sus distintos niveles de mando
- d) Suministrar la información necesaria y lo más sencilla posible en su lenguaje

Su contenido debe cubrir los objetivos de toda contabilidad analítica como es la valoración de los costos, activos y

¹⁰ <http://www.conamype.gob.sv/>

resultados de la entidad; otros factores importantes son el control y la planificación en la motivación, y coordinación de la gestión organizativa. Así como también en la fijación de objetivos para la obtención de calidad y aprovechamiento de la capacidad productiva de la misma¹¹.

1.5 TECNICAS DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.5.1 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La apertura de mercados que se está produciendo ha implicado un incremento de la competitividad y pone de manifiesto la importancia de la calidad en los productos y servicios que se ofrecen a los clientes como un objetivo estratégico de las empresas.

La gestión de los costos de calidad representa una respuesta a las necesidades de las empresas para poder ofertar sus productos con la máxima calidad y a precios competitivos específicamente la gestión y el control de los costos de calidad se configura como una de las nuevas técnicas, herramientas, perspectivas y proyecciones metodológicas de la Contabilidad de Gestión¹². Ofrecer calidad permite tener satisfechos a los clientes y esto indica que somos competitivos, pues si el cliente está satisfecho significa que la empresa le ofrece algo que le diferencia de la competencia.

Que la empresa sea competitiva permitirá un incremento de cuota de mercado y ello se traducirá en un incremento del volumen de ventas y por tanto de beneficios.

¹¹ Norverto, L.C.; Muñoz C. CI., Veuthey, M.E.; Zornoza, B.J.: "Modelo para la implantación de un sistema de Contabilidad Analítica y de Gestión en el Instituto Tecnológico Geominero de España", Universidad Complutense de Madrid, Abril 1990.

¹² Gestión de la Calidad y Rendimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Domingo García Pérez Lema, Pág. 2.

Actualmente las estrategias competitivas se orientan tanto al crecimiento cuantitativo como cualitativo y para ello aplican las nuevas técnicas de management, con programas de control de calidad como instrumentos de control de gestión con los que se pretende conseguir simultáneamente un incremento en la productividad, una reducción de los costos y un aumento en la satisfacción del cliente.

Para conseguir todos estos objetivos es imprescindible que la empresa tenga implantado un sistema de contabilidad apropiado que elabore, analice y comunique la información necesaria y en el que esté introducido el factor calidad como un objetivo más sobre el que hay que informar. Precisamente es uno de los papeles reivindicados por la denominada contabilidad de dirección estratégica como nueva tendencia en el proceso de evolución de la Contabilidad de Gestión.¹³

Un sistema de control de calidad mejora la competitividad porque reduce costos y precios a través de:

- a) Reducción de tiempos
- b) Reducción de controles
- c) Simplificación de procesos
- d) Reducción de defectos
- e) Mejora de la comunicación dentro y fuera de la empresa

EL CONTROL DE LA CALIDAD

El factor de la calidad representa una ventaja competitiva de las empresas que lo tienen establecido con relación a aquellas otras que no consideran este aspecto lo suficientemente importante.

¹³ Álvarez López 1990

Cuando la empresa tiene implantado un control de calidad el costo que genera es el que corresponde a esa propia actividad. Es decir, constituye el costo de la calidad. Pero en ocasiones existe la creencia de que, por el hecho de no disponer de esos departamentos o servicios, no se producen costos, precisamente por su propia ausencia.

1.5.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que las operaciones de las empresas se lleven a cabo con eficiencia y eficacia. Un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los estados financieros constituyen la principal herramienta para abordar cualquier elemento vinculado al tema de indicadores planteados, ya que de una manera integral permite dimensionar el comportamiento de la organización en un conjunto de áreas vinculadas a la gestión del negocio¹⁴. El seguimiento de dichos

¹⁴ http://www.degerencia.com/articulo/indicadores_de_gestion

indicadores financieros debe complementar al conjunto de indicadores no financieros a fin de crear lo que se ha denominado un cuadro de mando integral en la organización. El desafío es unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo. En este sentido, el dialogo de la gerencia a través del manejo y uso de indicadores para soportar el proceso de toma de decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre indispensables.

La utilización de estos indicadores, traen una ventaja fundamental para la empresa; ya que el uso de los mismos, reduce la incertidumbre, la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización.

1.5.2.1 INDICADORES FINANCIEROS

Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea acerca del comportamiento de la empresa.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Al efectuar un análisis a través de los indicadores financieros se evaluará la eficacia de las políticas de la empresa para lograr sus objetivos de crecimiento, rentabilidad, a partir de los siguientes determinantes:

a) Administración operativa, para evaluar la eficacia y el resultado de las operaciones (ingresos y gastos).

- b) Administración de inversiones, es decir que constituye la evaluación del capital de trabajo y de los activos fijos.
- c) Administración financiera, para evaluar la estructura y estrategias financieras de la empresa (administración del pasivo y el patrimonio neto).
- d) Políticas sobre distribución de dividendos, o de la administración de desembolsos.

1.5.2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

- a) Identifica fortalezas y debilidades de una empresa a través de la relación de cada una de las variables de los estados financieros, a partir de las cuales se valora si seguir el rumbo planeado o cambiar dirección tomando medidas correctivas.
- b) Identifica áreas específicas de problemas dentro de la empresa, como los inventarios, cuentas por cobrar, etc.
- c) Son utilizados por los bancos para acreditar préstamos a partir del análisis financiero de las empresas.

1.5.2.1.2 TIPOS DE INDICADORES FINANCIEROS:

Los indicadores financieros se pueden clasificar en grupos (ver anexo 1) de acuerdo a su utilidad de la siguiente manera:

a) INDICADORES DE LIQUIDEZ A CORTO PLAZO

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen la empresa de cancelar sus obligaciones a corto plazo. Es decir evalúa si hay suficientes activos corrientes para satisfacer los pasivos corrientes conforme se hacen pagaderos. Liquidez implica la habilidad inmediata de convertir activos en efectivo.

b) INDICADORES DE ACTIVIDAD

Estos indicadores relacionan el nivel de operaciones de la empresa (ventas y costo de ventas) con los activos necesarios para sostener las operaciones. Este indicador puede proporcionar información que es útil para el análisis de liquidez y rentabilidad, así como le sirve al analista financiero para medir la velocidad en que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo.

c) INDICADORES DE ESTRUCTURA DE CAPITAL Y SOLVENCIA A LARGO PLAZO

Las mediciones de solvencia a largo plazo se utilizan para evaluar la habilidad de la compañía de cumplir con sus pagos de intereses, deuda a largo plazo y otras obligaciones. Cuando se evalúa la solvencia a largo plazo se examina la estructura de capital.

d) INDICADORES DE RENDIMIENTO DE INVERSION

Los indicadores de rendimiento captan la relación entre el ingreso neto y el capital invertido en la generación de dicho ingresos son mediciones ampliamente utilizadas para el desempeño de una entidad.

e) INDICADORES DE RENDIMIENTO OPERATIVO

Una medición de rendimiento operativo es la relación entre los costos y sus ventas. El Estado de Resultado proporciona información muy valiosa sobre los costos en relación con los ingresos.

f) INDICADORES DE LA UTILIZACION DE ACTIVOS

La relación entre ventas y activos totales, mide el rendimiento de la inversión de las acciones y acreedores. El rendimiento depende principalmente de dos factores:

- a) Rentabilidad; que es la obtención del margen de utilidad mayor de cada unidad monetaria de ventas y;
- b) Utilización de activos; que es la obtención de mayor cantidad posible de ventas de cada unidad monetaria de activos invertidos, estos determinan la intensidad con la que se utiliza los activos al medir las ventas en comparación con sus activos.

g) INDICADORES DE VALUACIÓN

Estos indicadores relacionan el precio de las acciones de la empresa con sus utilidades y con su valor en libros por acción.

1.5.2.2 INDICADORES NO FINANCIEROS

Los indicadores no financieros es decir, indicadores cualitativos, son grandes aliados de organizaciones interesadas en mejorar continuamente y desarrollar ventajas competitivas. Estos se relacionan con información No Financiero / Interno, por ejemplo: nivel de ventas por empleado, número de accidentes, tiempo de atención de clientes, ambiente y motivación laboral, o número de innovaciones; y No Financiero / Externo, como: nivel de satisfacción de los clientes o disminución de ventas por distribuidor.

Utilizando un análisis no financiero se pueden obtener mejores resultados, el cual se considera como un conjunto de herramientas de actuación y causa que permita implementar la estrategia y misión de la empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación futura para el logro de objetivos. Estas herramientas permiten identificar en forma anticipada si se va en la dirección adecuada, tomando decisiones oportunas en la detección de procesos internos críticos, si se crean y aplican medidas correctivas, se centran controles, se evalúa la

eficiencia de los procesos y el desempeño operativo del personal en su conjunto en un tiempo determinado, logrando así, los resultados proyectados en la estrategia del negocio.

Para que la empresa alcance las ventajas competitivas en el mercado se necesita entre otros factores equilibrar la gestión financiera y establecer relaciones entre objetivos y medidas en el modelo de negocio, consecuentemente no se puede gerenciar solo con indicadores financieros, pues éstos informan únicamente sobre los resultados financieros y de desempeño de la compañía mas no informan sobre el clima laboral de la empresa, ni la satisfacción de los clientes, ni la calidad de productos y servicios.

1.5.3 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral conocido como CMI, es un instrumento de gestión que sirve para ofrecer una medición del estado de las variables considerables como determinantes en el proceso de evaluación de los objetivos financieros o no financieros, evaluar la gestión parcial y total de la organización y constituir en todo momento un soporte de información a corto plazo.

En ocasiones se defiende que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Sin duda, ésta es una característica importante. Los cuadros de mando deben reunir no solo la descripción de cómo se han realizado los objetivos sino también el grado de realización de los mismos niveles cualitativo y cuantitativo, y así ofrecer un instrumento más coherente para la Contabilidad de Gestión¹⁵.

¹⁵ Contabilidad de Costos y Analítica de Gestión par las Decisiones Estratégicas, Felipe Blanco Ibarra, 9ª Edición 2003, Pág. 383-384.

El Cuadro de Mando Integral también recoge la idea de utilizar indicadores que realicen el seguimiento de la estrategia de una empresa. Podríamos señalar que el Cuadro de Mando Integral actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto del tablero de control. Pero que el Cuadro de Mando Integral supera este concepto. Por otra parte, cabe precisar que el concepto ha evolucionado mucho desde su primera formulación en 1992, cuando se definía como: "Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio", para ser "una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores". Así, existe una relación íntima entre la estrategia de la empresa y el Cuadro de Mando Integral, puesto que este conjunto coherente de indicadores está anclado en los objetivos estratégicos de la empresa.

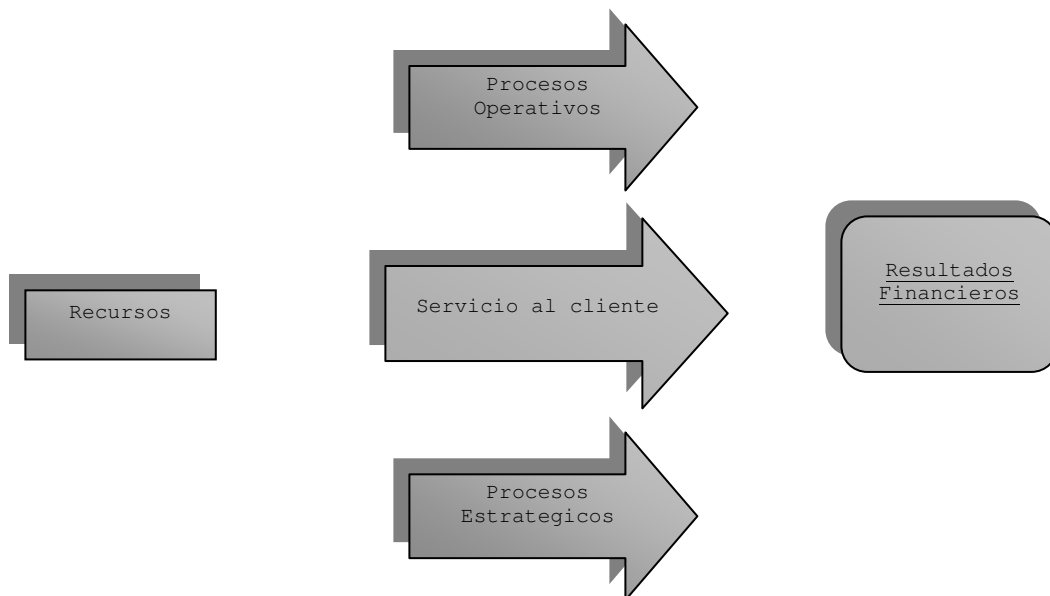
El Cuadro de Mando Integral, es un sistema de administración que va mas allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de visión y estrategia permitiendo guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro usando medidas en cuatro categorías o elementos, como lo es el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (ver anexo 2).

1.5.3.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN

La aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de gestión en los últimos años es que se desarrollo en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en el tiempo que el equipo de dirección dedique al desarrollo de su propio modelo de negocio.

Los resultados financieros son resultados y no causas. Para dirigir de forma proactiva hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias. Por esta razón, las relaciones causa-efecto son el motor del modelo de negocio. En la Figura N° 1 se presenta un modelo de negocio genérico en el que los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado y, de forma más concreta, del servicio al cliente. Si la empresa consigue alcanzar los objetivos de servicio al cliente, la creación de valor seguirá como consecuencia. En cambio, si los indicadores de servicio al cliente empiezan a deteriorarse, tarde o temprano se reflejará en unos resultados financieros peores. Es decir los indicadores del cliente proporcionan una información más actual que la financiera y permiten reaccionar antes a cambios del entorno.

FIGURA N°1



1.5.3.2 ELEMENTOS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los aspectos que representan a un cuadro de mando integral son

- a) los financieros
- b) de clientes
- c) aspectos internos
- d) de aprendizaje y crecimiento

Estas perspectivas son las más comunes, porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información.

a) LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

b) LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costos es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. El conocimiento de los clientes y de los procesos que mas valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea prospero, sin un estudio de las peculiaridades del mercado al que esta enfocada la empresa no podrá existir desarrollo sostenible en la perspectiva financiera.

c) LA PERSPECTIVA INTERNA

Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia en marcha. En el caso de la empresa que compite en costo, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva del cliente, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre los gastos.

d) APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La última perspectiva en este modelo de CMI es la de aprendizaje y crecimiento. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor, se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos¹⁶.

1.5.4 SISTEMA ABC (ACTIVITY BASED COSTING) EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Existe un problema importante con la valoración de la gestión en una empresa del sector servicios, que consiste en que mientras las operaciones de entornos de fabricación tienen un cierto grado de homogeneidad razonable, las actividades de empresas de servicios son extremadamente diversas. A pesar del crecimiento que ha experimentado el sector servicios en las últimas décadas y su

¹⁶ Ballarín, E., y Dávila, A., "El Cuadro de Mando Integral". Documento de trabajo (DT-2639), IESE, Universidad de Navarra.

importante aumento en términos de contribución a la prosperidad económica, la mayoría de técnicas de contabilidad de gestión se basan aún en el cálculo de los costos de fabricación y se perciben como ayudas al proceso de fabricación. En realidad, el desarrollo de experiencias de aplicación del sistema ABC en la práctica comenzó en el sector industrial. Sin embargo, no existe una razón fundamental por la que el sistema ABC deba permanecer reservado a organizaciones industriales, puesto que hay muchas otras clases de compañías que también pueden aprovecharse de las ventajas que pueda reportar la implantación del modelo.

Actualmente la dirección de organizaciones tales como hospitales, entidades financieras, hoteles o grupos hoteleros, universidades o asesorías, entre muchas otras, pueden plantearse las mismas cuestiones o temas relacionados con su gestión como cualquier otra empresa industrial y, por ello, también necesitan información específica relativa a los costos de las operaciones, servicios, actividades, que se realizan o prestan en la organización. Ante este fenómeno, el sistema ABC se enfrenta a un reto más amplio, no debe limitarse al ámbito de la producción o fabricación sino que debe extenderse a todos los sectores, configurando una validez generalizada para sus planteamientos básicos.

Las primeras implantaciones del sistema ABC en el sector servicios han sido predominantemente en áreas, tales como:

- Hospitales.
- Compañías de líneas aéreas y telecomunicación.
- Instituciones financieras.

Sin embargo, la creciente competencia ha obligado a los directivos del sector servicios a tomar una mayor consciencia de la necesidad

de usar información contable en los procesos de planificación, de control y de toma de decisiones.

1.5.5 TOMA DE DECISIONES EN BASE A LAS ACTIVIDADES (ABM) .

La administración basada en la actividad conocida también como ABM es una herramienta de la administración que involucra análisis y actividades de costo con la meta de mejorar la eficiencia y eficacia. El sistema ABM está relacionado con el sistema ABC pero una difiere de la otra por las metas que se pretenden alcanzar. Mientras que el sistema ABC se enfoca en las actividades con la meta de medir los costos de los productos y servicios que vende, y el ABM se enfoca en las actividades con el objeto de administrarlas¹⁷.

La Contabilidad de Gestión orienta sus aplicaciones hacia aquellos usuarios que tienen poder de decisión sobre la actividad de la empresa, mejora el procedimiento de toma de decisiones mediante el uso de la información contable.

Para tomar una decisión no importa su naturaleza es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

Sin embargo la Contabilidad de Gestión facilita el proceso de toma de decisiones, dicha labor se debe realizar de la siguiente manera:

¹⁷ Contabilidad Administrativa. James Jiambalvo, Año 2003, Editorial Limusa, Pag. 176

1. A través de análisis
 - a) Reconocer que existe un problema
 - b) Definir el problema
 - c) Obtener y analizar los datos

2. A través de decisiones
 - a) Proponer diferentes opciones
 - b) Seleccionar la mejor

3. A través de la instrumentación
 - a) Poner en práctica la opción seleccionada

1.5.6 PRESUPUESTOS Y CONTROL DE GESTIÓN

1.5.6.1 DEFINICIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Uno de los instrumentos de gestión más frecuentemente utilizados en la práctica empresarial es el presupuesto, siendo un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia¹⁸.

Un presupuesto pues, forma parte de los planes de la empresa, tanto a corto como a medio y largo plazo.

1.5.6.2 OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

Con el fin de anticipar la realidad financiera futura de una compañía suelen elaborarse presupuestos utilizándose estos como una herramienta de gestión dentro de las mismas.

¹⁸ Contabilidad de Costes y Analítica de gestión para las decisiones estratégicas, Felipe Blanco Ibarra, Ediciones DEUSTU, año 2003, Pág. 319 y siguientes.

La razón de ser de los presupuestos es:

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado, a través de la obtención de información operativa.
2. Ser guía de acción en cuanto a la realización de las metas previstas por la administración.
3. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa.

1.5.6.3 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS

Las empresas hoy en día son parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades para sostenerse en un mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir de la organización.

Los presupuestos sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca, por medio de ellos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables cuantificando en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Sirven también para mantener medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. En consecuencia los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de las empresas.

1.5.6.4 CONTROL PRESUPUESTARIO

La presupuestación y el control son procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su

consecución (recursos), mientras que la característica del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. En consecuencia el control presupuestario va mucho más allá de la mera localización de una variación.

Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.

Es destacable que el proceso de control presupuestario no trata sólo de resolver las cuestiones vinculadas al costo, sino que además permitirá llevar a cabo un análisis de aspectos cualitativos, tales como: reacción de la clientela, participación del personal en la gestión de la empresa, motivación, etc., lo que proporcionará una base de información que permitirá elaborar un conjunto de informes periódicos de importante significación.

Así pues, se pueden establecer como aspectos destacados que sustentan un proceso de control presupuestario los siguientes:

- a) Permite establecer previsiones razonables, a través del seguimiento.
- b) Permite realizar un análisis continuo de los acontecimientos para modificar los programas y actualizarlos.
- c) Supone investigar las causas de las variaciones presupuestarias.
- d) Permite establecer una modelización de las variaciones a fin de destacar las que sean relevantes.
- e) Supone un aprendizaje del análisis, para posteriores presupuestaciones.

- f) Es un instrumento de dirección, ya que en cada momento, cada servicio, centro, departamento, puede conocer su situación presupuestaria, para determinar las desviaciones entre el presupuesto y los resultados conseguidos.
- g) Permite un desarrollo de la organización del trabajo en forma científica y racional.
- h) Se consigue racionalizar el proceso de toma de decisiones y el análisis de los resultados.
- i) Es un medio de precisar responsabilidades de las personas y los departamentos.

CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN PARA EL CONTROL

El control presupuestario debe tener como objetivo fundamental el suministro de información que permita tomar decisiones de gestión¹⁹. La empresa demandará de su sistema de control presupuestario información en tres sentidos.

- a) Para conocer la actuación y los logros.
- b) Para elaborar planes y fijar estándares.
- c) Para la toma de decisiones.

Es por ello que la información que servirá de base para estructurar un proceso de control debe tener las siguientes características:

1. Pertinencia. En el sentido de que es importante fijar las áreas que se consideran fundamentales y acerca de las que se va a requerir información. Generalmente la información suele requerirse sobre aquellos factores que pueden expresarse en términos de producción o en términos financieros, sin embargo, éstos no son los únicos, ni en ocasiones los más importantes. El comportamiento

¹⁹ Contabilidad de Costes y Analítica de gestión para las decisiones estratégicas, Felipe Blanco Ibarra, Ediciones DEUSTU, año 2003, Pág. 360 y 361.

humano es una variable destacada que debe considerarse, así como la calidad, la rapidez de servicio, el absentismo, etc.

2. Relevancia. En el sentido de obtener información necesaria para los propósitos de control. En la práctica suelen tratar de contralarse muchos factores que carecen de importancia, por lo que el sistema fracasa; es por ello que deben estudiarse aquellos factores que se consideran fundamentales para el éxito del mecanismo de control.

3. Sencillez. Muchas veces la información suministrada por el control presupuestario no resulta sencilla de entender por las personas ajenas a la contabilidad y debe presentársela en otros términos más accesibles para aquellos que tienen que actuar con arreglo a ella.

4. Oportunidad. La información a efectos de control debe presentarse con una frecuencia tal que el tiempo que transcurra entre la obtención de los informes sea lo suficientemente corto como para que la dirección pueda actuar en el momento preciso; asimismo, es necesario que la información procesada sea oportuna, lo que, sin duda, favorecerá ya no sólo actuaciones por parte de la dirección cuando así se requiera, sino que éstas sean eficaces.

5. Nivel de responsabilidad. Es fundamental para el éxito de cualquier sistema de control que se asignen claramente las responsabilidades y que cada persona sólo sea responsable de aquellas áreas, parcelas o componentes sobre los cuales pueda ejercer un control efectivo.

1.7 GESTIÓN EMPRESARIAL

1.7.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de estas. Tanto el acceso a herramientas para la gestión empresarial como la planificación financiera y la contabilidad entre otras, facilitan el proceso de toma de decisiones al momento de planificar, ejecutar y buscar financiamiento para su negocio.

Dicha perspectiva de la gestión empresarial no es otra que aquella que contempla el análisis de la formación de los costos incluyendo el análisis dentro de la globalidad de la estrategia empresarial.

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

1.7.2 ELEMENTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

| Nº | ELEMENTOS | DEFINICIÓN | FUNCIÓN | ÁMBITO |
|----|------------------------------|---|--|---|
| 1. | FORMACIÓN EMPRESARIAL | Es el nivel de formación empresarial del dueño de la empresa. | Mide cambios en los niveles de formación del empresario como resultado de la asistencia técnica. Sirve de parámetro para relacionar los cambios producidos, con el nivel de formación del dueño de la empresa. | Se determina a partir del nivel educativo, su experiencia en la actividad, la fuente de aprendizaje, su participación en la asistencia técnica y su capacidad de aplicación de las recomendaciones. |

| Nº | ELEMENTOS | DEFINICIÓN | FUNCIÓN | ÁMBITO |
|----|---|---|---|---|
| 2. | CULTURA EMPRESARIAL | Es el nivel de conocimientos, compromisos y riesgos que el empresario tiene y asume con relación a su empresa. | Mide los cambios de conciencia, compromiso y dedicación que asume el dueño con relación a su empresa. | Comprende la disposición a formar a sus trabajadores y la división de su tiempo entre actividades productivas y administrativas. |
| 3. | ESTRUCTURA DEL EMPLEO | Son las diferentes formas de relaciones de trabajo que se dan en la empresa. | Mide cambio en la estructura del empleo, por ej. El paso de empleados temporales a permanentes. Considera, además, el crecimiento y sostenimiento del empleo. | Indica los diferentes estratos de empleo en la empresa: existencia, N° de trabajadores permanentes y temporales; calificados y no calificados. |
| 4. | SISTEMAS CONTABLES | Son las formas o sistemas adoptados por la empresa para llevar sus cuentas. Incluye resultados financieros medidos por índices. | Sirve para medir los cambios producidos en las formas de la gestión contable, e igualmente los cambios en los índices financieros más comunes. | Comprende a empresas que llevan cuentas o no, hacen presupuesto de caja, trabajan con bancos, y, los índices financieros salidos del balance: liquidez, rentabilidad, endeudamiento, solvencia. |
| 5. | SISTEMAS DE PRODUCCION Y MERCADO | Son los sistemas o formas que adoptan las empresas para organizar su producción y sus ventas. | Sirve para medir los cambios producidos en los sistemas o formas de organizar la producción y las ventas. | Considera la división del trabajo al interior de la empresa, la existencia de Planes de Producción y Ventas, el costo de productos y la evaluación de los Planes. |
| 6. | EVALUACIÓN DE GESTIÓN | Son las formas a través de las cuales el empresario hace el seguimiento y control de la marcha de la empresa. | Este indicador nos medirá los cambios producidos en las formas de evaluación de la gestión empresarial. | Comprende las formas que el empresario utiliza para seguir el comportamiento de los costos, ventas, indicadores financieros, flujo de caja, indicadores de producción, de mercado y otros. |

| Nº | ELEMENTOS | DEFINICIÓN | FUNCIÓN | ÁMBITO |
|----|---------------------------------|---|--|--|
| 7. | PROBLEMATICA EMPRESARIAL | Es el problema más importante, que a juicio del empresario, enfrenta su empresa. | Sirve para definir cambios en la problemática empresarial y si aquel problema considerado como el más importante ha sido resuelto. De igual manera evalúa la evolución de los tipos de problemas señalados como los más importantes. | Comprende todo el ámbito empresarial y el juicio del empresario para evaluar su problema más importante. |
| 8. | ARTICULACION EMPRESARIAL | Son las relaciones de articulación, cooperación o complementariedad que el empresario o su empresa ha establecido con otras, del mismo rubro o de otros rubros. | Evalúa los cambios producidos en el empresario respecto a su actitud e iniciativa para organizarse más allá de su empresa, con otras empresas o en el marco del sector micro y pequeñas empresas MYPE. | Considera la participación o expectativa del empresario para participar en cualquier tipo de organización, sea productiva, asociativa, de acceso a insumos, de comercialización, crédito, etc. |
| 9. | DEUDAS | Son las deudas, derivadas de préstamos, que la empresa está pagando actualmente, y si los pagos están en retardo o mora. | Sirve para medir los cambios en la situación de las deudas de la empresa y de su mejora, o no, de su capacidad financiera. Este indicador verifica y cruza información sobre los índices financieros. | Comprende el monto total de las deudas, el monto de los pagos mensuales, el tiempo que falta para la cancelación total y los montos de los retrasos o mora del momento. |

FUENTE: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor/Organización Internacional de Trabajo OIT)

1.7.3 CAPACIDADES PROPIAS DE LA GESTIÓN

Capacidad es la habilidad o pericia para llevar a cabo una tarea determinada, las capacidades son de gran importancia para el ejercicio de los roles de gestión, ya que cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen su función todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades.

Entre esas capacidades se encuentran:²⁰

a) Las Capacidades Técnicas:

Habilidad para utilizar el conocimiento, técnica y recursos en la realización de un trabajo. Estas capacidades adquieren especial relieve en las gestiones, pues se trata de la resolución de problemas que surgen en el trabajo diario.

b) Capacidades Analíticas:

Suponen la utilización de enfoques y técnicas científicas tales como la planeación de los requerimientos, modelos de control básicos en las actividades y sistemas de información. Representa la capacidad para identificar factores claves y para entender cómo se interrelacionan para desempeñar sus roles en una situación determinada.

c) Capacidad en la toma de decisiones

Capacidad de tomar decisiones o de elegir entre alternativas, diversas. La capacidad en la toma de decisiones está vinculada con las capacidades analíticas, ya que una pericia analítica insuficiente se traduce en una toma de decisión deficiente.

²⁰ Gestión, Calidad y Competitividad, John M. Ivancevich, Meter Lorenzi, Steven J. Skinner
Pag 23-25

d) Capacidades Conceptuales

Se refiere a las capacidades de visualizar el modo en que cada parte de una organización encaja e interactúa con los demás para alcanzar metas y objetivos.

e) Capacidades en la Comunicación

Implica comunicarse con otras personas en la forma que puedan comprender, así como para preocuparse y utilizar retroalimentación de otras personas para estar seguro que si han comprendido el mensaje transmitido.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO.

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación se realizó mediante un enfoque hipotético deductivo, el cual se inició observando y analizando aspectos generales relacionados con la medición de la gestión, mediante un análisis bibliográfico y de campo con el objeto de llegar a la determinación de la deficiencia que existe en el sistema de información de gestión que aplican las pequeñas empresas, con el fin de buscar una herramienta que permita controlar el fenómeno en estudio.

2.2 TIPO DE ESTUDIO

En cuanto al tipo de estudio se utilizó un enfoque descriptivo correlacional, que consiste en describir no sólo el fenómeno relacionado a la deficiencia en la acumulación de información útil para la toma de decisiones y a la competitividad sino analizar las posibles causas, características, elementos, estudiando así la forma en que se vinculan las variables y como una influye sobre la otra.

2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis de la investigación estuvo compuesta por los gerentes o administrativos o presidentes o contadores de pequeñas empresas del sector servicio de la Zona Metropolitana de San Salvador, a fin de analizar la manera en que gestionan sus actividades para obtener mayores niveles de competitividad.

2.4 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

El universo de la investigación se formó por 1,175²¹ pequeñas empresas del sector servicio en el área metropolitana de San Salvador que están debidamente registradas en la Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador.

2.5 MUESTRA

La muestra de dicha investigación se obtuvo mediante una fórmula estadística tomando en cuenta el número de pequeñas empresas del sector servicio en el área metropolitana de San Salvador que están debidamente registradas en la Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador. Para tal efecto se utilizó la fórmula siguiente.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + (N-1) e^2}$$

Los datos se constituyen de la siguiente manera:

| | |
|----------------------------------|---------------------------------|
| n = Tamaño de muestra | = ? |
| N = Tamaño de población | = 1,175 |
| Z = Coeficiente de confianza | = 1.96 |
| e ² = Margen de error | = 0.065 ² = 0.004225 |
| P = Probabilidad de éxito | = 0.95 |
| Q = Probabilidad de fracaso | = 0.05 |

Sustituyendo en la fórmula, se obtuvo:

$$n = \frac{3.8416 \times 0.95 \times 0.05 \times 1,175}{3.8416 \times 0.95 \times 0.05 + (1,175-1)0.004225}$$

²¹ Descripción del Reporte: Directorio de Establecimientos Área Metropolitana de San Salvador.

$$n = \frac{214.4093}{0.182476 + 4.96015}$$

$$n = \frac{214.4093}{5.142626}$$

n = 40 Pequeñas Empresas del Sector Servicio del Área Metropolitana de San Salvador.

2.6 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

2.6.1 INSTRUMENTO

El instrumento utilizado para recolección de la información fue el cuestionario (ver anexo 3), el cual se elaboró con preguntas abiertas y cerradas, con el objeto de obtener información que permitiera determinar la deficiencia en el sistema de información de gestión, dicho instrumento fue dirigido a gerentes, administradores, contadores o presidentes de pequeñas empresas del sector servicio.

2.6.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación fueron:

a) INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La Sistematización Bibliográfica, en la que se efectuó una recopilación de la información documental relacionada a la Contabilidad de Gestión, toma de decisiones y competitividad.

b) INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se efectuó en las pequeñas empresas del sector servicio de la zona metropolitana de San Salvador, utilizando:

- MUESTREO

Se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas, ya que la cantidad de pequeñas empresas del sector servicio es un valor conocido proporcionado por la Dirección General Estadística y Censos.

- LA ENCUESTA

Se diseñó un cuestionario dirigido a gerentes, administradores, contadores o presidentes de las pequeñas empresa del sector servicio, con el objeto de obtener información que respalde la investigación.

- EL ANÁLISIS

Se estudio cada una de las variables determinadas en la investigación.

2.7 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

2.7.1 TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de la información recolectada se efectuó por medio del programa utilitario de Microsoft Excel, así como también la elaboración de gráficas, mostrando los resultados en términos absolutos y relativos del cuestionario utilizado en la investigación de campo.

2.7.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

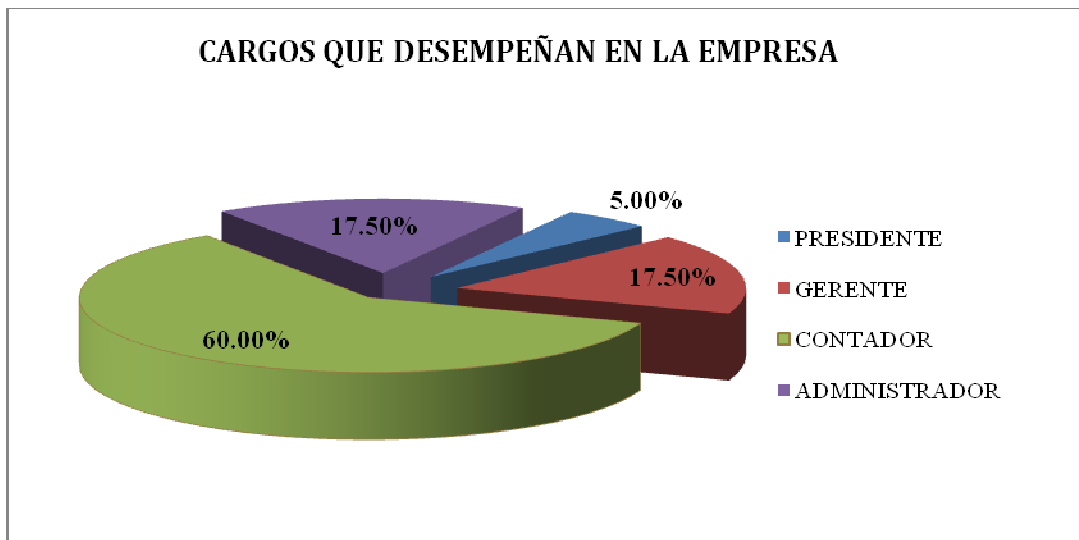
Se hace una breve descripción de la pregunta planteada, resaltando las respuestas que tienen mayor relevancia. Con ello se logra obtener un conocimiento apropiado de la situación para hacer una presunción fiable sobre las condiciones en las que se encuentra el rubro de empresas con respecto a las variables investigadas.

A continuación se presenta la tabulación, análisis de los resultados de la investigación:

PREGUNTA N° 1

¿QUÉ CARGO DESEMPEÑA ACTUALMENTE DENTRO DE LA EMPRESA?

Objetivo: Conocer el cargo de la persona que se le realizó el cuestionario para identificar el punto de vista que está dando de la empresa.



ANALISIS

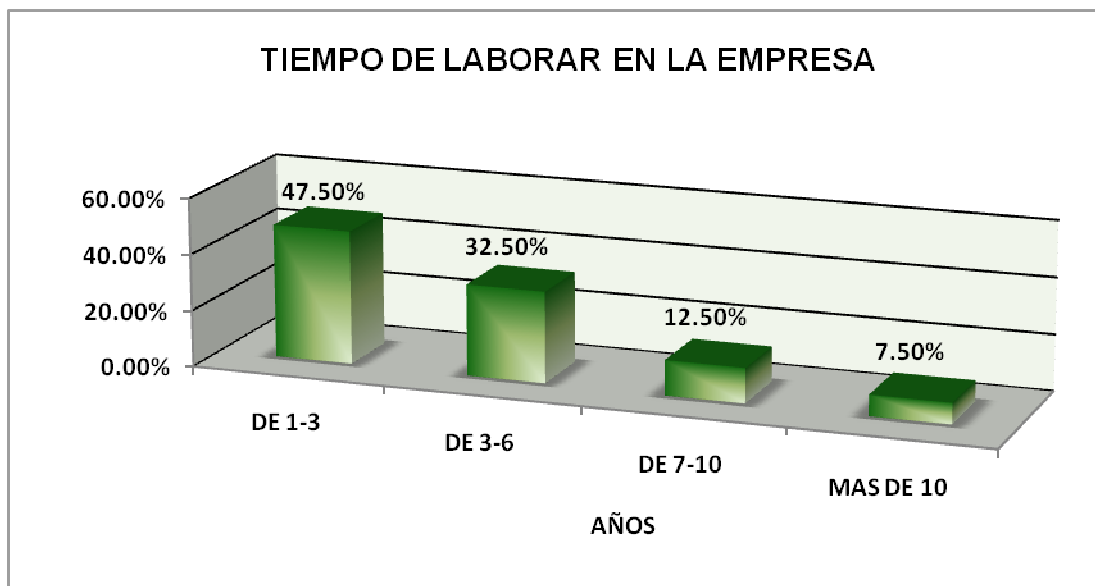
De los encuestados el 60% lo conformaron los contadores, 17.5% administradores, 17.5% gerentes y un 5% los presidentes de las pequeñas empresas del sector servicio de la zona metropolitana de San Salvador.

El perfil académico de los encuestados da validez y cualifica la información obtenida en la investigación.

PREGUNTA N° 2

¿CUÁNTOS AÑOS TIENE DE LABORAR EN EL CARGO ANTES MENCIONADO?

Objetivo: Conocer la experiencia laboral en el cargo que desempeña el encuestado para tener un panorama del conocimiento que tiene acerca de la trayectoria de las operaciones de la empresa.

**ANÁLISIS**

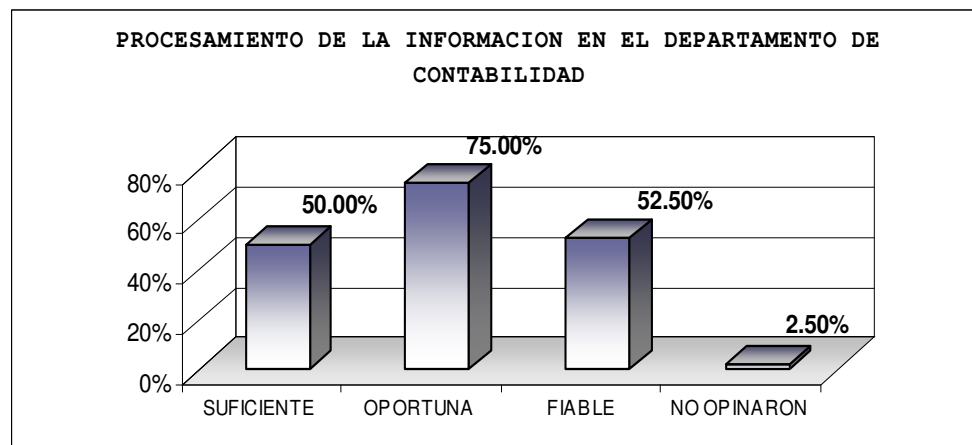
De acuerdo con los resultados anteriores se observa que un 47.50% de la población sujeta a estudio tiene de 1 a 3 años de laborar en la empresa actualmente, el 32.5% de 3 a 6 años, el 12.50% de 7 a 10 años y el 7.50% tienen más de 10 años.

Los encuestados muestran tener un conocimiento o habilidad razonable acerca de la empresa en la que laboran dando un panorama más acertado del fenómeno investigado.

PREGUNTA N° 3

¿CÓMO CONSIDERA LA INFORMACIÓN FINANCIERA QUE PROCESA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES?

Objetivo: Conocer el grado de importancia que se le brinda a la información financiera.

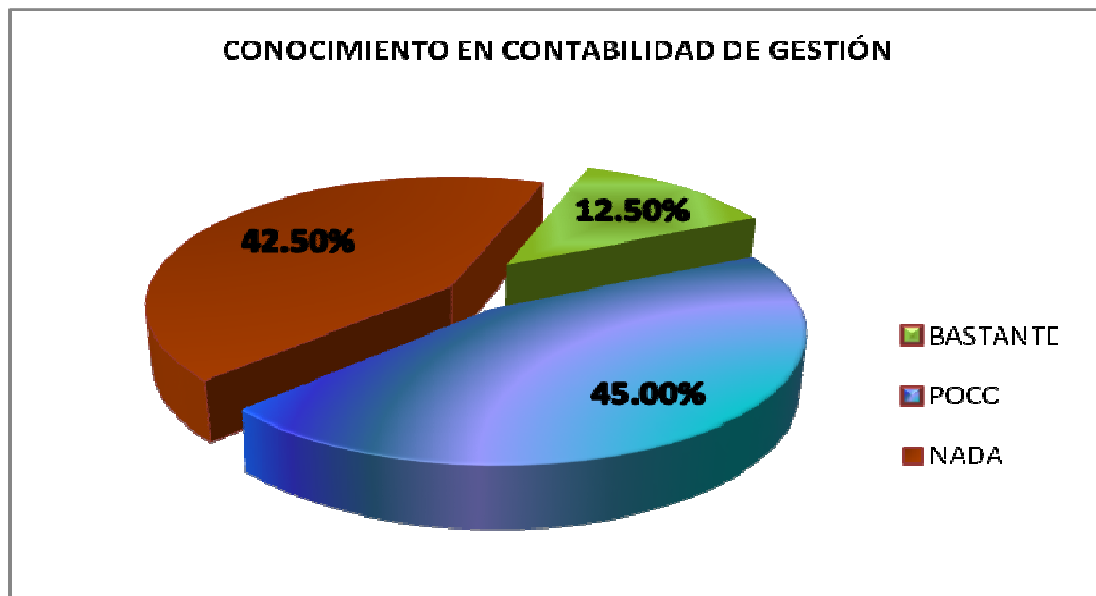
**ANÁLISIS**

En base a los resultados de la muestra en estudio se pudo observar que el 75% de las opiniones considera que lo más importante de la información que procesa el departamento de contabilidad, para la toma de decisiones, es que sea oportuna.

PREGUNTA N° 4

¿QUÉ CONOCIMIENTO TIENE SOBRE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN?

Objetivo: Identificar el nivel de conocimiento que tiene el encuestado acerca de la contabilidad de gestión.

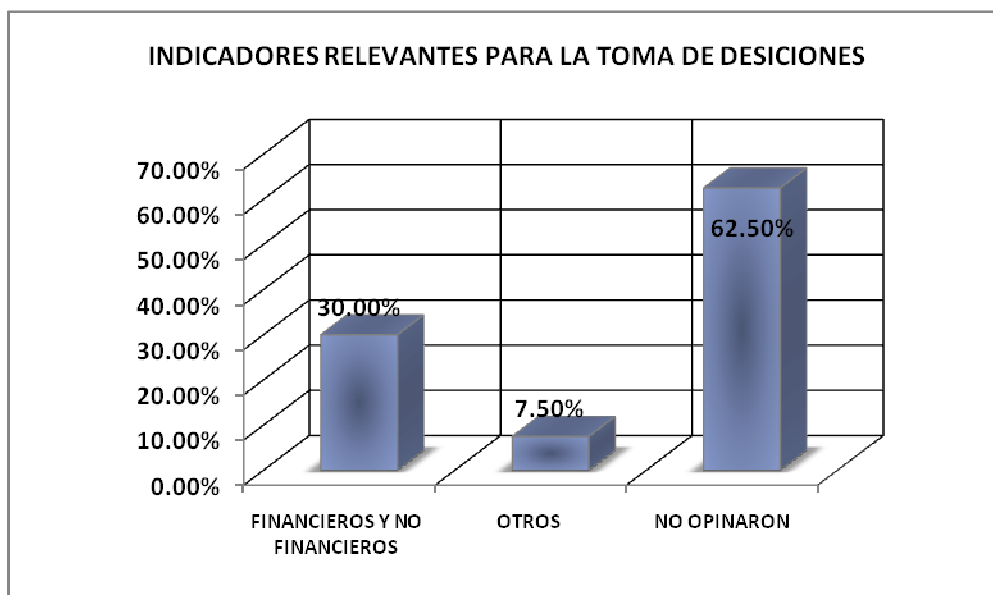
**ANÁLISIS**

Según los resultados obtenidos el 42.50% no tienen ningún conocimiento acerca de la Contabilidad de Gestión, el 45.00% saben poco y solamente el 12.50% tienen bastante conocimiento de esta.

PREGUNTA N° 5

¿EN QUÉ TIPO DE INDICADORES SE BASA LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA PROPORCIONAR INFORMACIÓN RELEVANTE Y ÚTIL PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA?

Objetivo: Conocer el nivel de conocimiento que tienen los encuestados acerca de la Contabilidad de Gestión.

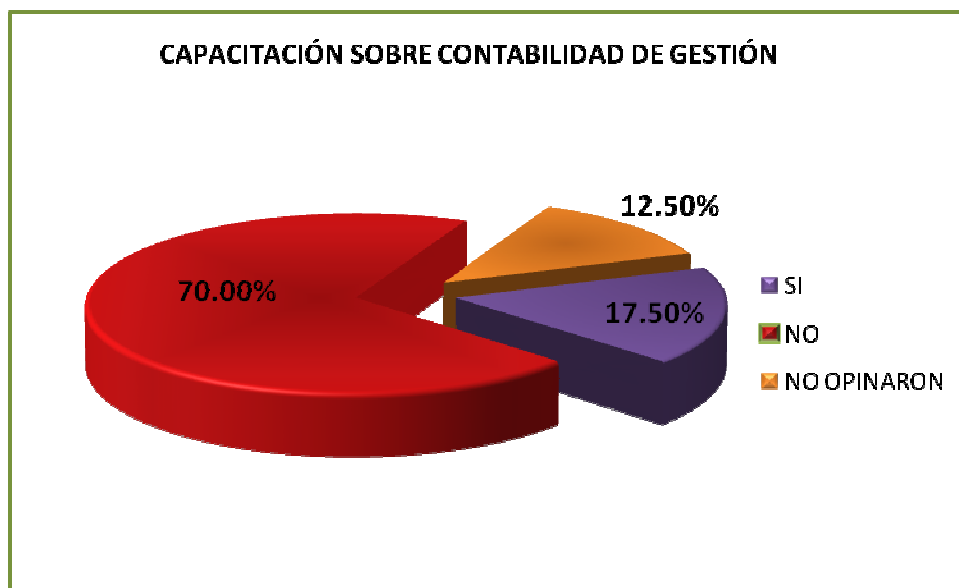
**ANÁLISIS**

De acuerdo con los resultados un 30.00% respondió que la Contabilidad de Gestión se basa en indicadores financieros y no financieros para proporcionar información relevante para la toma de decisiones, un 7.50% en otros tipos de indicadores y un 62.50% no opinaron.

PREGUNTA N° 6

¿HA ASISTIDO ALGUNA VEZ A CAPACITACIÓN (SEMINARIOS, CONFERENCIAS, CHARLAS, ETC.) DONDE SE HAYA ABORDADO EL TEMA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN?

Objetivo: Conocer el grado de importancia para los encuestados acerca de la gestión empresarial, ya que, uno de los objetos de la Contabilidad de Gestión es la capacitación constante.

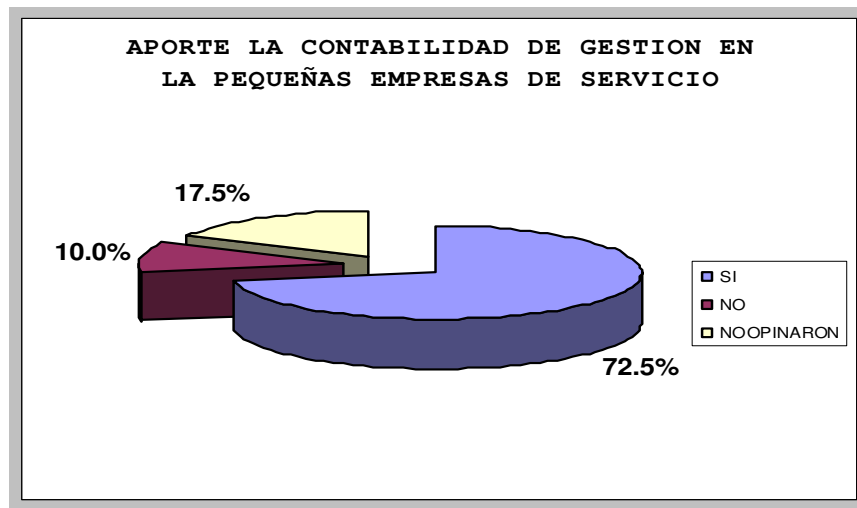
**ANÁLISIS**

De los resultados obtenidos se determinó que un 70% no ha participado en capacitaciones sobre Contabilidad de Gestión, siendo esta una herramienta útil de control estratégico y sólo un 17.5% si lo ha hecho.

PREGUNTA N° 7

¿CONSIDERA QUE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN, BRINDA ALGÚN APOORTE A LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO EN EL PROCESO DE LA TOMA DECISIONES?

Objetivo: Conocer la importancia que tiene la Contabilidad de Gestión para las pequeñas empresas del sector servicio.

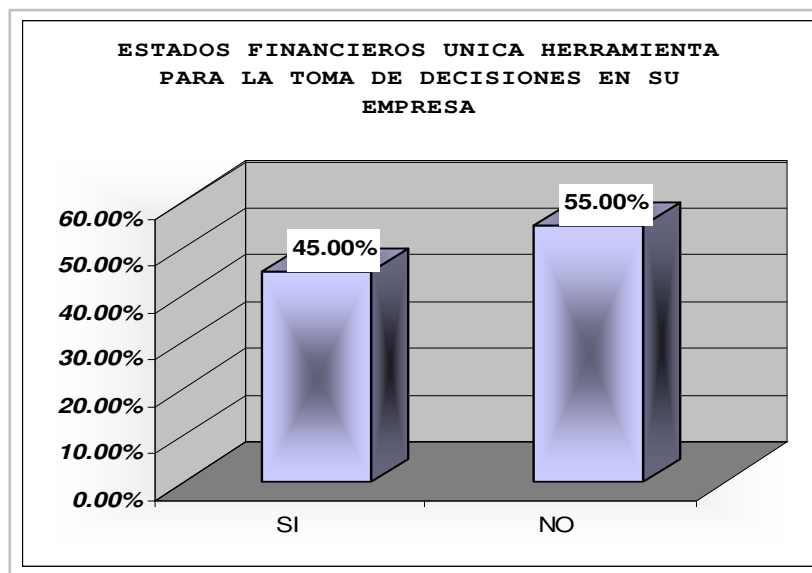
**ANÁLISIS**

Las respuestas tabuladas reflejan que el 72.50% considera que la Contabilidad de Gestión ayuda al proceso de la toma de decisiones en la pequeña empresa del sector servicio, siendo este un factor muy importante en el manejo de los procesos de los servicios y un 10.00% considera que no brinda ningún aporte.

PREGUNTA N° 8

¿UTILIZA SOLAMENTE LOS ESTADOS FINANCIEROS COMO INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA Y ASÍ EVALUAR SU DESEMPEÑO?

Objetivo: Conocer en qué información se basan los empresarios para evaluar el desempeño de la empresa y así tomar sus decisiones.

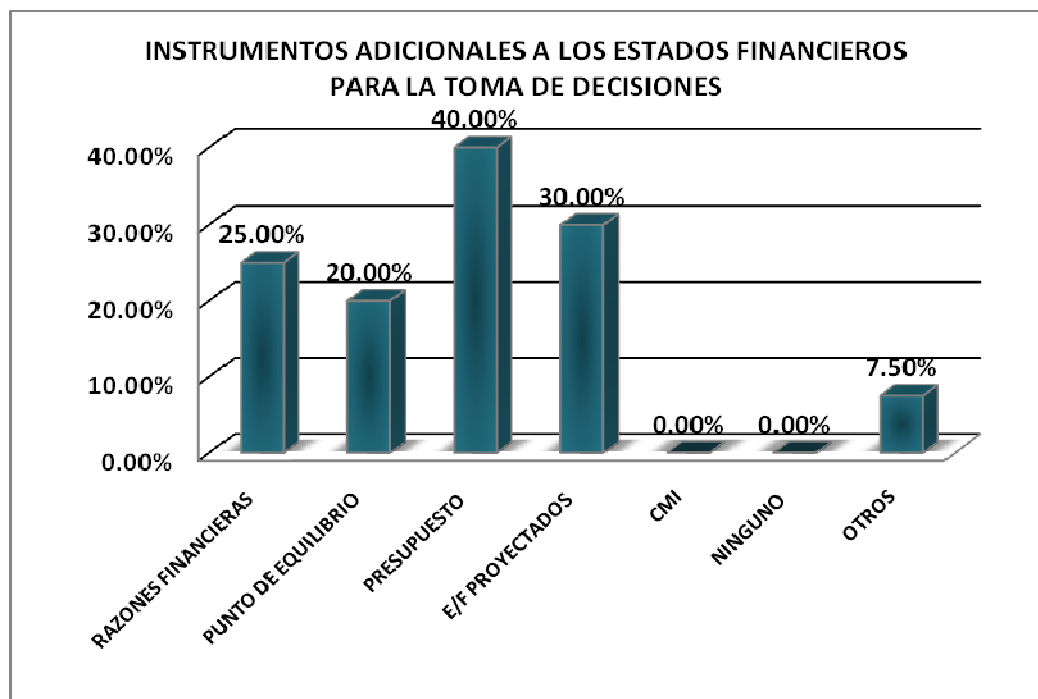
**ANÁLISIS**

Los resultados obtenidos muestran que un 55.00% utilizan otros instrumentos además de los estados financieros como información relevante para evaluar el desempeño y tomar las mejores decisiones de sus empresas y solo el 45.00% utilizan solamente los estados financieros, esto indica que casi la mitad de las empresas encuestadas se basan en un examen superficial de la información financiera no obteniendo la información adecuada y suficiente para tomar decisiones acertadas.

PREGUNTA N° 9

SI SU RESPUESTA ANTERIOR FUE NEGATIVA, DE LOS SIGUIENTES INSTRUMENTOS CUÁLES SON LOS QUE UTILIZA PARA OBTENER CONTROL DE GESTIÓN Y QUE LE AYUDEN A LA TOMA DE DECISIONES

Objetivo: Identificar qué tipo de instrumentos financieros utilizan los empresarios para la toma de decisiones en su empresa.



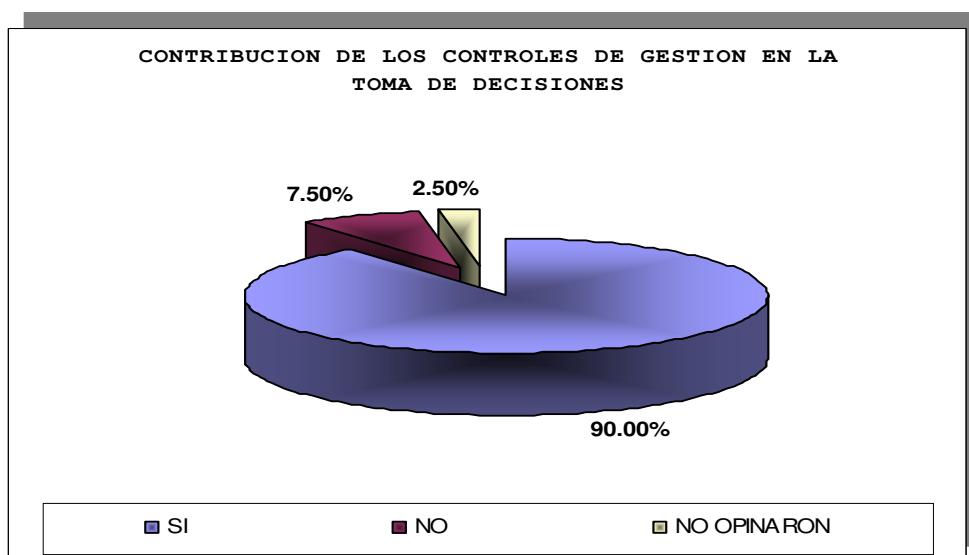
ANÁLISIS

De las 40 pequeñas empresas del sector servicio encuestadas que negaron utilizar solamente los estados financieros para la toma de decisiones, un 40% utilizan presupuestos y un 30% estados financieros proyectados siendo estas las herramientas más utilizadas por estas empresas para obtener un conocimiento más amplio de la situación financiera y así poder basar sus decisiones.

PREGUNTA N° 10

¿CONSIDERA QUE LA APLICACIÓN DE CONTROLES DE GESTIÓN, AYUDA A LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO EN EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES Y MEJORAR SU COMPETITIVIDAD?

Objetivo: Evaluar la importancia que se le da a la aplicación de controles de gestión que ayuden a una buena toma de decisiones en la empresa.

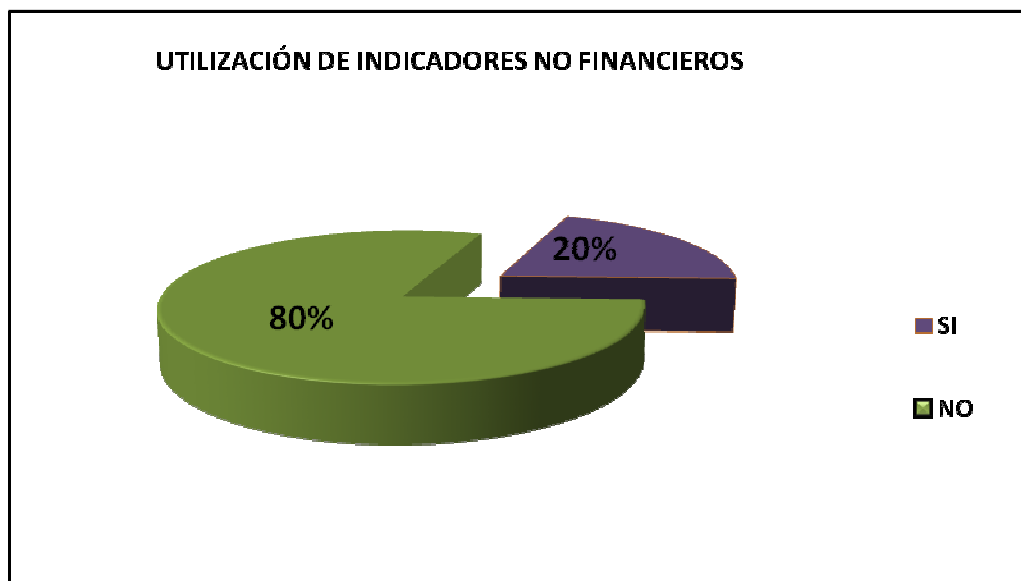
**ANÁLISIS**

Según los datos anteriores un 90% considera que la aplicación de controles de gestión si ayuda a la toma de decisiones y la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicio, no así un 7.50%.

PREGUNTA N° 11

¿UTILIZAN INDICADORES NO FINANCIEROS PARA MEDIR SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y QUE LE AYUDEN A LA TOMA DE DECISIONES?

Objetivo: Conocer si utilizan indicadores de gestión no financieros para mejorar continuamente y desarrollar ventajas competitivas.

**ANÁLISIS**

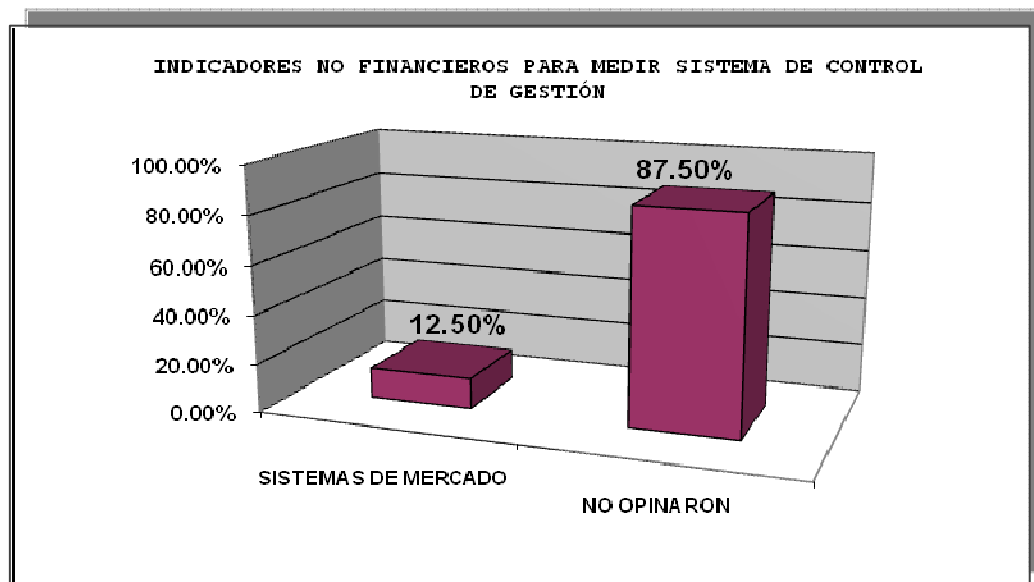
Del total de los encuestados se determinó que sólo un 20% utilizan indicadores no financieros para evaluar la gestión y ayudar a la toma de decisiones de sus empresas y un 80% no utilizan dicha herramienta.

Muy pocas empresas utilizan información no financiera para evaluar el desempeño de estas, ya que al analizar este tipo de información les ayudaría a obtener ventajas competitivas.

PREGUNTA N° 12

SI SU RESPUESTA ANTERIOR FUE POSITIVA DIGA QUÉ INDICADORES NO FINANCIEROS UTILIZA EN LA EMPRESA PARA MEDIR SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Objetivo: Identificar los indicadores no financieros que utiliza la empresa.

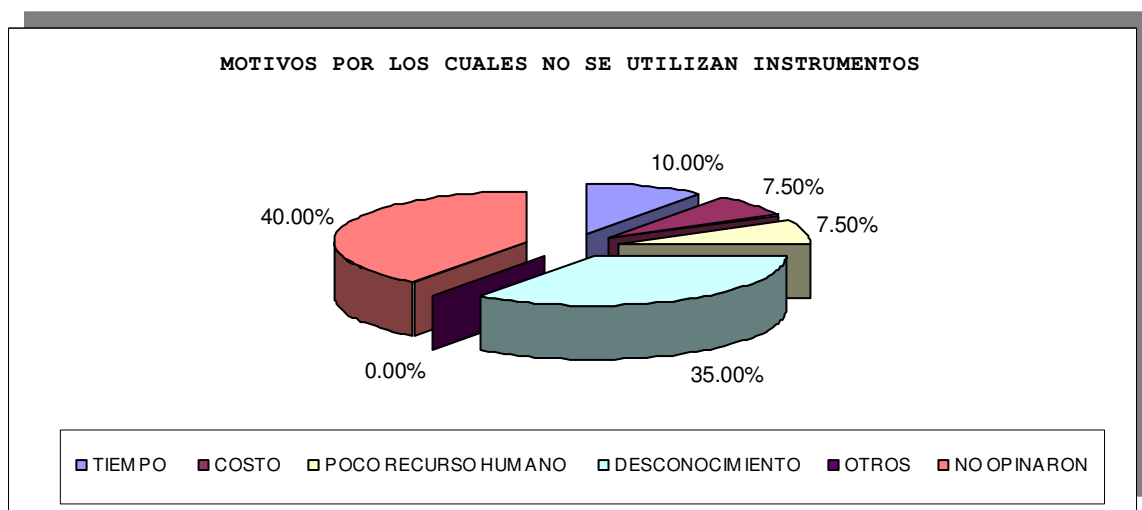
**ANÁLISIS**

Para cuestionar la pregunta anterior se determinó que sólo un 12.50% utiliza sistemas de mercado como un indicador no financiero para medir la gestión en sus empresas dejando por fuera muchos otros indicadores que les ayudarían a evaluar su gestión como tal, y un 87.50% no utiliza dichos indicadores.

PREGUNTA N° 13

¿SI NO UTILIZA NINGUNO DE LOS INSTRUMENTOS PLANTEADOS EN LA PREGUNTA 9 Y 11 DIGA POR QUÉ NO LOS UTILIZA?

Objetivo: Conocer porqué los encuestados no utilizan instrumentos financieros y no financieros para evaluar la gestión de la empresa.



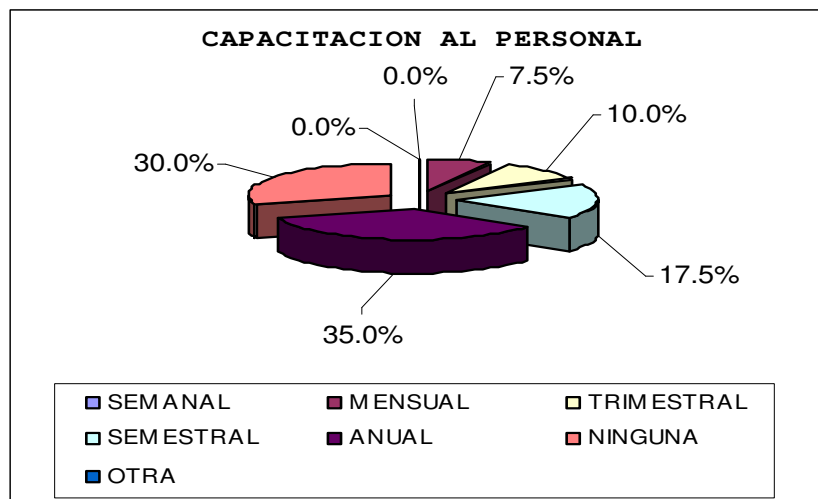
ANÁLISIS

En las empresas del sector servicio, según los resultados obtenidos existe un 35% de desconocimiento en la elaboración y utilización de instrumentos financieros y no financieros para la toma de decisiones siendo una desventaja para obtener ventajas competitivas ante otras empresas.

PREGUNTA N° 14

¿CON QUÉ PERIODICIDAD CAPACITA AL PERSONAL PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD DE LOS SERVICIOS Y ASÍ OBTENER UNA MEJOR GESTIÓN DENTRO DE LA EMPRESA?

Objetivo: Conocer la importancia que tiene para los encuestados capacitar al personal, para tener recursos calificados dentro de la organización

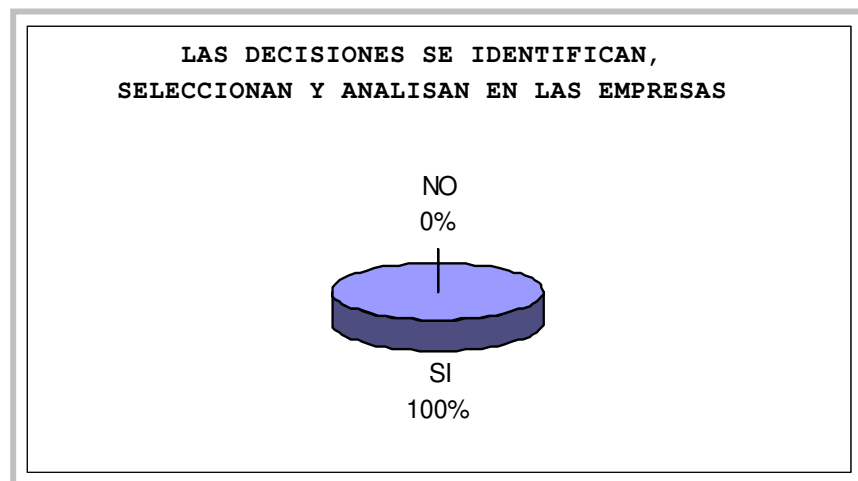
**ANÁLISIS**

Según los resultados obtenidos un 35% de las pequeñas empresas del sector servicio en la zona metropolitana de San Salvador capacitan a su personal al menos una vez al año.

PREGUNTA N° 15

¿EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE SU EMPRESA, SE IDENTIFICAN, SELECCIONAN Y ANALIZAN DIFERENTES ALTERNATIVAS ANTES DE TOMAR CUALQUIER DECISIÓN?

Objetivo: Evaluar si los encuestados analizan diferentes alternativas antes de tomar cualquier decisión en la empresa.

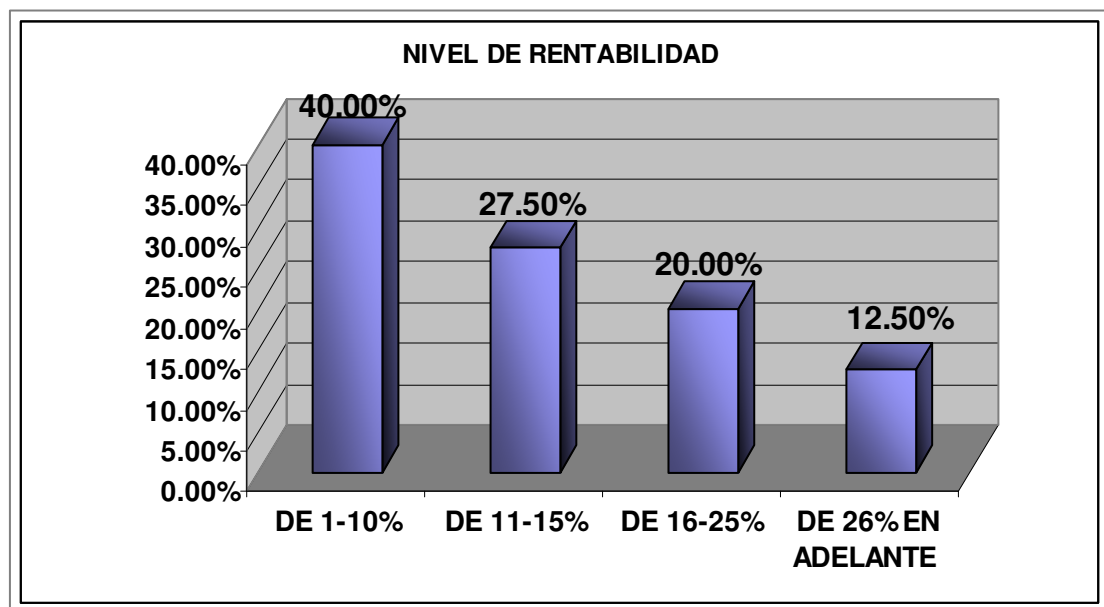
**ANÁLISIS**

Al analizar los resultados se puede observar que el 100% de las personas encuestadas manifestaron que en sus empresas se identifican y seleccionan diferentes alternativas antes de tomar cualquier decisión.

PREGUNTA N° 17

¿CUÁL HA SIDO EL NIVEL DE RENTABILIDAD EN LA EMPRESA DURANTE LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS?

Objetivo: Analizar la situación financiera de la empresa y así conocer que tan eficiente ha sido la toma de decisiones

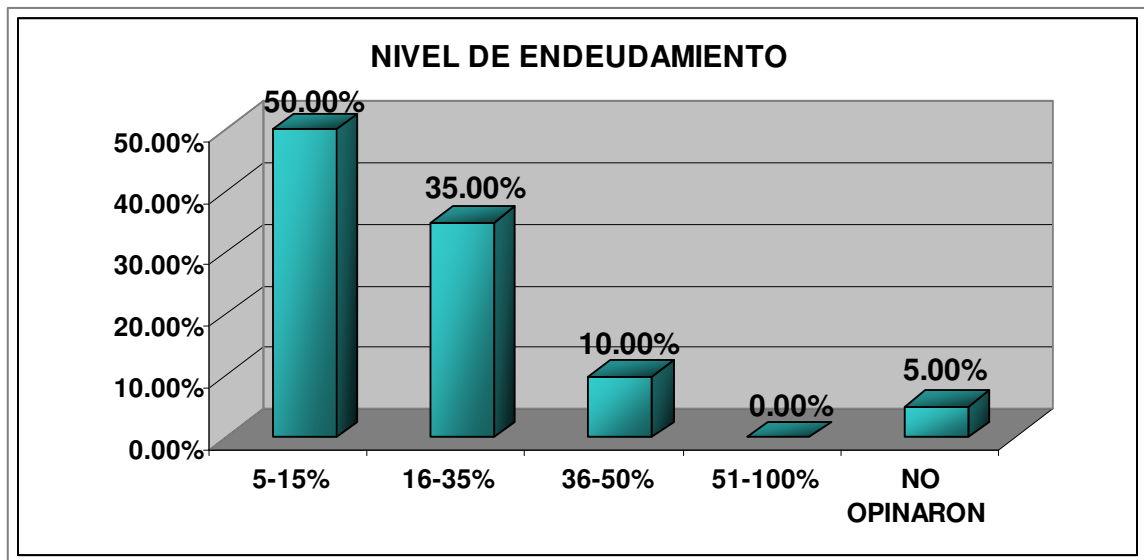
**ANALISIS**

Según los datos obtenidos un 40% ha tenido una rentabilidad entre 1-10% en los dos últimos años, siendo esta la que establece si el negocio en que se ha invertido es un buen negocio o no.

PREGUNTA N° 18

¿CUÁL ES EL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO QUE POSEE LA EMPRESA ACTUALMENTE EN BASE A SUS ACTIVOS TOTALES?

Objetivo: Conocer el nivel de endeudamiento de la empresa y así conocer que tan eficiente ha sido la toma de decisiones.

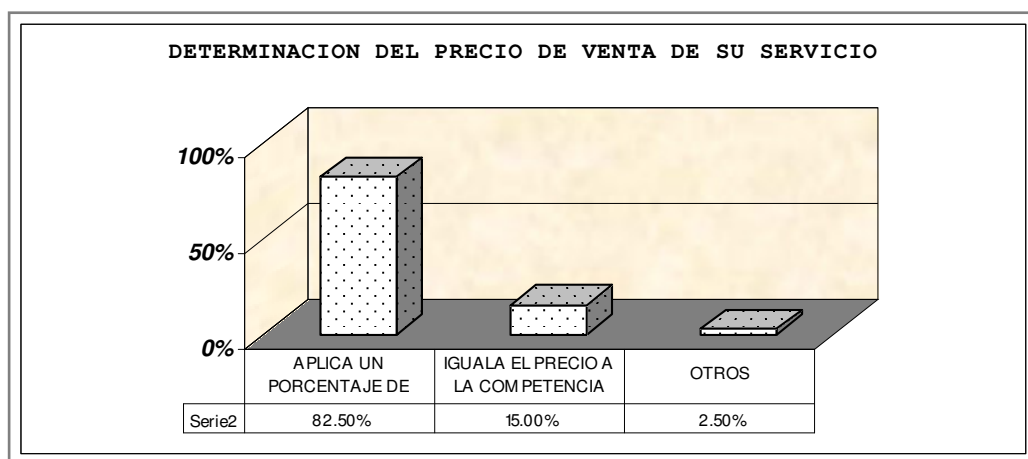
**ANÁLISIS**

Las repuestas tabuladas reflejan que un 50% de las empresas encuestadas del sector servicio poseen un nivel de endeudamiento de un 5-15% en base a sus activos totales, siendo este bajo, indicando que se financian con recursos propios y no recursos externos a la organización.

. PREGUNTA N° 19

¿CÓMO DETERMINA EL PRECIO DE VENTA DE SU SERVICIO?

Objetivo: Conocer como establecen los encuestados el precio de venta de su servicio, para determinar si lo hacen adecuadamente.

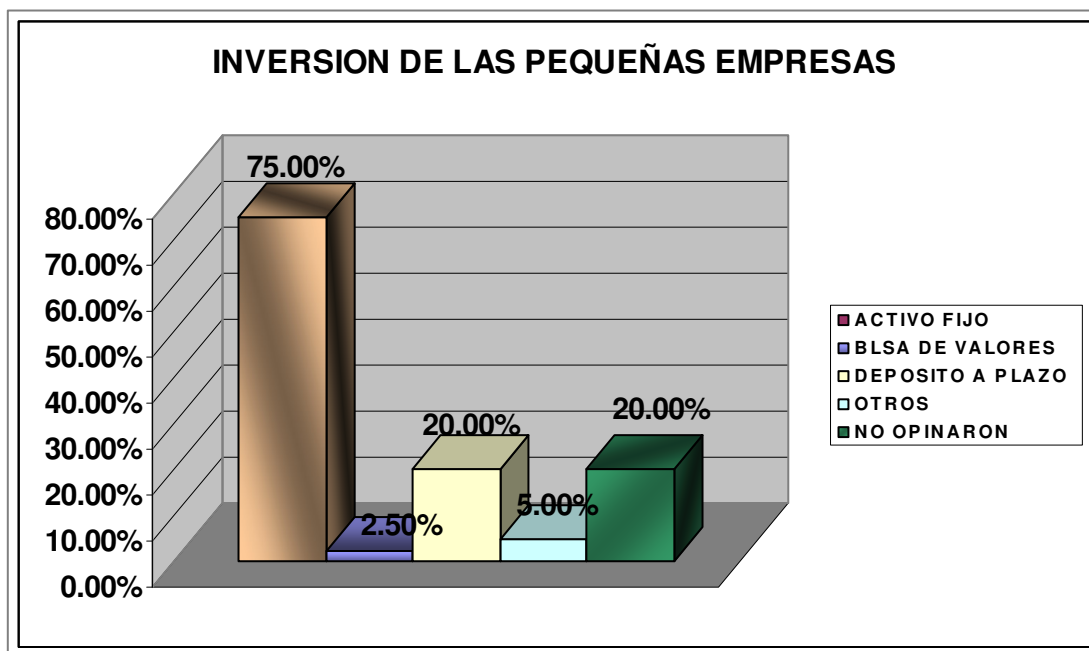
**ANÁLISIS**

Según los resultados obtenidos se determinó que un 82.50% establece el precio de venta de sus servicios aplicando un porcentaje de ganancia al costo total del servicio, un 15.00% iguala su precio a la competencia, y un 2.50% utiliza otros medios.

PREGUNTA N° 20

¿DEL TOTAL DE SUS ACTIVOS, CUÁL ES EL PORCENTAJE DE INVERSIÓN QUE TIENE LA EMPRESA EN LOS SIGUIENTES RUBROS?

Objetivo: Evaluar el porcentaje de inversión que poseen las empresas en base a sus activos totales, y así identificar si existe una buena toma de decisiones

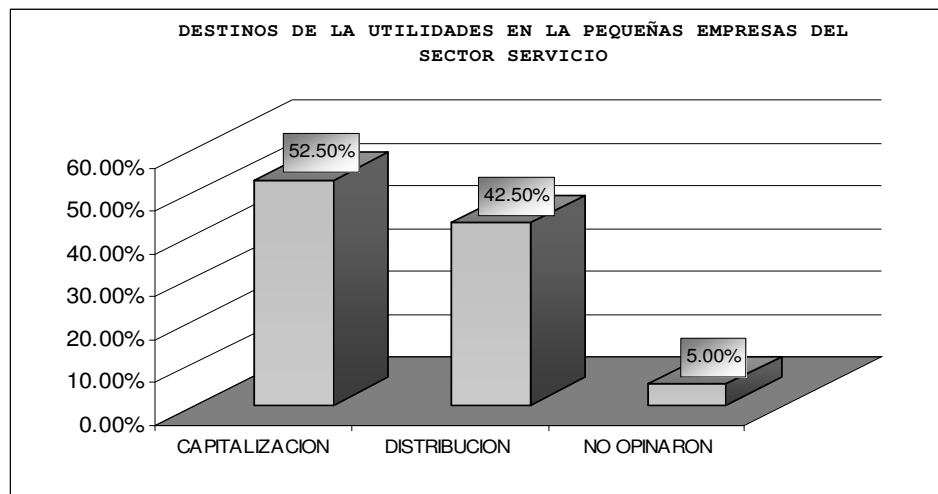
**ANÁLISIS**

De acuerdo con las respuestas obtenidas las pequeñas empresas del sector servicio de la zona metropolitana de San Salvador, el 75% de estas invierte en activo fijo, y 20% en depósitos a plazo fijo.

PREGUNTA N° 21

¿AL FINAL DEL EJERCICIO ECONÓMICO, CUÁL ES EL DESTINO DE LAS UTILIDADES QUE SE GENERAN?

Objetivo: Conocer cuál es la decisión de los encuestados de las utilidades generadas y así evaluar la toma de decisiones en la empresa.

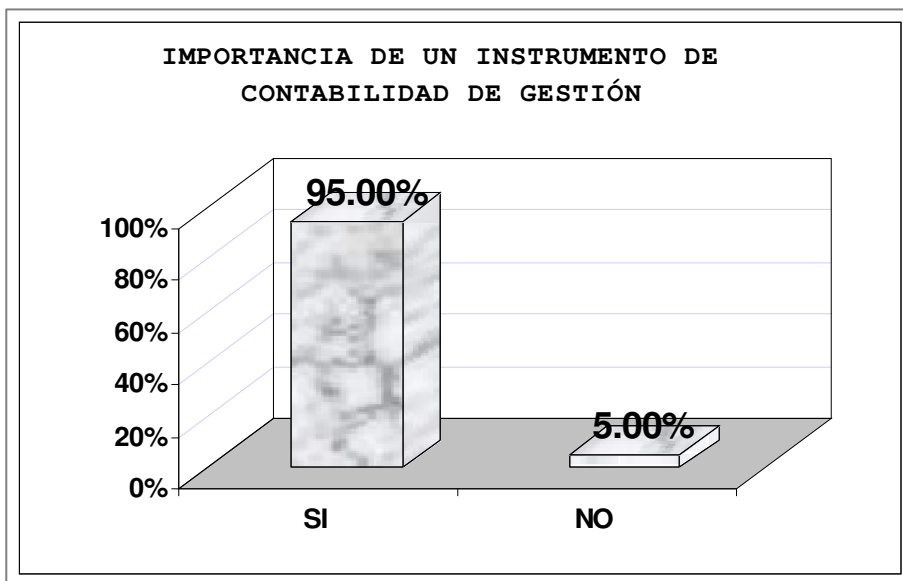
**ANÁLISIS**

Según los datos obtenidos un 52.5% al final del ejercicio económico destinan sus utilidades a capitalización permitiéndole a la empresa mantener en su poder recursos importantes y que generalmente son mucho más económicos que recurrir a distribuirlos.

PREGUNTA N° 22

¿CONSIDERA NECESARIO EL DESARROLLO DE UN INSTRUMENTO DE GESTIÓN QUE CONTEMPLA SISTEMAS DE INFORMACIÓN RELEVANTE PARA UNA ADECUADA Y OPORTUNA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO?

Objetivo: Conocer la necesidad que tienen los empresarios de que se desarrolle un instrumento que les ayude tomar decisiones adecuadas para mejorar sus empresas.

**ANÁLISIS**

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla anterior el 95% de los encuestados consideran que el desarrollo de un instrumento de gestión que contemple sistemas de información relevante ayudará a las pequeñas empresas del sector servicio a la toma de decisiones y así mejorar su competitividad.

2.8 DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Se presenta a continuación los resultados obtenidos de la investigación de campo, a través de un diagnóstico analítico de la problemática relacionada con la deficiencia en los sistemas de información de gestión por falta de instrumentos adecuados para la toma de decisiones.

Para ello se tomó como parámetro de medición los resultados obtenidos a través de las encuestas (Ver anexo 4), tomando en cuenta:

- Conocimiento de la Contabilidad de Gestión
- Causa de la deficiencia en los sistemas de información relevantes
- Incidencia en el proceso de toma de decisiones.

Las personas encuestadas de las pequeñas empresas del sector servicio poseen poco conocimiento sobre Contabilidad de Gestión desconociendo que esta es una herramienta útil para mejorar los procesos, prueba de ello es que no conocen los tipos de indicadores que se pueden utilizar para mejorar los controles de gestión y por tal razón no existe una capacitación en estas empresas sobre esta rama tan efectiva.

La investigación determinó que los encuestados utilizan los presupuestos, estados financieros proyectados, como instrumentos adicionales a los estados financieros para tomar sus decisiones, pero se olvidan de otra parte muy importante como es la parte no financiera o cualitativa, para medir su sistema de control de gestión, uno de los factores que más influye en que las pequeñas empresas del sector servicio, no apliquen los suficientes instrumentos financieros y no financieros adecuados para mejorar su gestión y optimizar la toma de decisiones, es porque

desconocen de estos. Conocer a la empresa de manera financiera es muy útil, pero no tiene sentido sino se comprende de dónde surgen esos resultados, sino se sabe por qué razón se obtuvieron o lo que es peor, porque no se logran.

En las pequeñas empresas del sector servicio se está obteniendo muy poca rentabilidad ya que se tiene un nivel de entre el 1 y el 10% de margen rentable lo que demuestra que no son capaces de ser económicamente autosuficiente y generar utilidades.

En resumen se pudo determinar que en las pequeñas empresas del sector servicio no tienen conocimiento de la Contabilidad de Gestión, siendo poco el interés de capacitarse para mejorar su sistema de gestión. La información que utilizan estas para analizar su situación financiera y no financiera es insuficiente ya que la mayoría utiliza solo los presupuestos y los estados financieros proyectados como información adicional a los estados financieros para tomar sus decisiones; obteniendo bajos niveles de rentabilidad la cual necesitan para ser competitivas ante otras empresas lo que limita su crecimiento; por tal razón el 95% de estas empresas consideran necesario el desarrollo de un instrumento de gestión que contemple sistemas de información relevante para una adecuada y oportuna toma de decisiones.

CAPÍTULO III

SISTEMA DE CONTABILIDAD DE GESTION PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO.

El objetivo de esta propuesta es mostrar un sistema de gestión para las pequeñas empresas dedicadas a la actividad de servicios, con la finalidad de ser útil para la valoración de los servicios que presta, y la mejora del funcionamiento de la organización económica. La aplicación de este sistema de Contabilidad de Gestión les ayudará a estas empresas a obtener información relevante para la toma de decisiones, de modo que puedan canalizar instrumentaciones precisas tendentes a garantizar el éxito con ello generando ventajas competitivas.

Con este instrumento estas empresas podrán identificar los costos de sus servicios, analizar tanto información cuantitativa como cualitativa relacionada a sus procesos para que puedan aprovechar adecuadamente sus recursos económicos y mejorar la calidad de sus servicios.

El sistema de Contabilidad de Gestión propuesto está estructurado de la siguiente manera (Ver cuadro 1):

| CUADRO 1. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA | | |
|---|--|--|
| ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA | | OBJETIVO |
| ANÁLISIS NO FINANCIERO | Administración Estratégica | <i>Qué la entidad desarrolle la misión y visión, defina los objetivos del negocio, identifique los riesgos que amenazan el alcance de dichos objetivos incorporando estrategias que le ayuden a reducirlos.</i> |
| | Gestión de la prestación Servicio | <i>Evaluar la eficiencia en la prestación de los servicios, tomando en cuenta la identificación adecuada de los costos relacionados al servicio, calidad, manejo de clientes y del recurso humano.</i> |
| | Gestión del Recurso Humano | <i>Evaluar el desempeño del recurso humano de la empresa para determinar si se cuenta con capital humano que optimice el éxito de la empresa</i> |
| ANÁLISIS FINANCIERO | Análisis de Liquidez | <i>Medir la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, es decir, aquellas con vencimientos menores a un año.</i> |
| | Análisis de Actividad | <i>Establecer el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa, maneja los recursos y la recuperación de los mismos</i> |
| | Análisis de Endeudamiento | <i>Evaluar el riesgo implícito en el mantenimiento de un determinado nivel de deuda y la capacidad de endeudamiento futuro de la empresa</i> |
| | Análisis de Rentabilidad | <i>Medir la capacidad de una empresa para generar utilidades considerando que las utilidades permiten el desarrollo de una empresa. Puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso de la administración del negocio.</i> |
| PRESUPUESTO | Presupuesto de Efectivo | <i>Proyectar las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado (semana, mes, trimestre, semestre, año).</i> |

3.1 ANALISIS DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.


La información generada por la Contabilidad de Gestión facilita el proceso administrativo; presentando la información a los usuarios internos como indicadores financieros y otra parte como indicadores no financieros, es decir, como indicadores cualitativos.

Los estados financieros constituyen la principal herramienta para abordar cualquier elemento vinculado a indicadores, ya que de una manera integral permite dimensionar el comportamiento de la organización en un conjunto de áreas vinculadas a la gestión del negocio. El seguimiento de dichos indicadores financieros debe complementar al conjunto de indicadores no financieros a fin de obtener un sistema de gestión que permita tomar las mejores decisiones.



Para realizar un análisis del desempeño de las pequeñas empresas del sector servicio, tomando en cuenta información cualitativa como cuantitativa, a continuación se presentan procedimientos que pueden aplicar dichas empresas. (Ver cuadro 2)


**CUADRO 2. PROCEDIMIENTOS APLICABLES A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL
SECTOR SERVICIO PARA EL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO.**

| ANALISIS NO FINANCIERO | | | |
|--|---|-----------------------------------|--------------------|
| ADMINISTRACION ESTRATÉGICA  | Procedimientos | Referencia a los análisis | Frecuencia |
| | Revisar si se encuentra definida y documentada la misión, visión, valores, objetivos estratégicos dentro de la empresa. | Administración Estratégica | Cada 5 años |
| | Verificar que la misión esté orientada a la razón de ser de la empresa, siendo esta clara y bien definida, que comunique emociones y sentimientos que desarrollen interés en la organización, mostrando una imagen exitosa. | Administración Estratégica | Anual |
| | Verificar que la visión este proyectada hacia el futuro, definiendo lo que se lograría teniendo éxito en las actividades que la organización planifique. | Administración Estratégica | Anual |
| | Cerciorarse de que los objetivos del negocio estén orientados al adecuado funcionamiento de los procesos para generar los servicios, a obtener mejores niveles de rentabilidad, etc. | Administración Estratégica | Anual |
| | Que la misión, visión, objetivos y valores sean de conocimiento del personal de la empresa, ubicándolas en un lugar visible dentro de la empresa | Administración Estratégica | |
| | Definir valores que estén íntimamente relacionados con la misión y visión de la empresa. | Administración Estratégica | Anual |


| | Procedimientos | Referencia a los análisis | Frecuencia |
|--|---|--|-------------------|
| ADMINISTRACION ESTRATEGICA  | Realizar un diagnóstico estratégico dentro de la empresa que le permita analizar tanto los factores internos (debilidades y fortalezas) como externos (oportunidades y amenazas) que afecten el negocio. | Diagnóstico Estratégico | Anual |
| | Con el diagnóstico estratégico realizado construir una matriz FODA generando una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio. | Toma de Decisiones Estratégicas | Anual |
| | Comunicar estas estrategias a todo el personal que labora en la empresa | Toma de Decisiones Estratégicas | Anual |
| | Alinear las estrategias a los objetivos de la empresa | Toma de Decisiones Estratégicas | Anual |
| | Indagar si en la estructura organizativa de la empresa estén definidas claramente las funciones de cada persona o departamento | Diseño de una estructura Organizacional | Anual |
| | Que las personas que están en la administración sean capaces de identificar y administrar los riesgos del negocio, estableciendo controles internos en procesos claves y de apoyo para generar el servicio. | Diseño de sistema de control | Anual |
| | Que estén definidos por escrito las funciones y responsabilidades de todas las personas que intervienen en el proceso de la prestación del servicio. | Diseño de sistema de control | Anual |
| | Determinar la integración en conjunto de funciones de acuerdo a los objetivos de la empresa, organizando equipos de trabajo para lograr el fin determinado. | Diseño de sistema de control | Anual |

| | Procedimientos | Referencia a los análisis | Frecuencia |
|---|---|---|-----------------------|
| ADMINISTRACION ESTRATEGICA  | <p>Diseñar un plan en donde se detallan los objetivos del negocio, se establezcan evaluaciones para el grado de avance, haya programación de reuniones en el tiempo y se lleven las actas y agendas para las reuniones</p> | <p>Diseño de sistema de control</p> | <p>Anual</p> |
| | <p>Verificar que se tengan identificadas las actividades relacionadas a los procesos claves del negocio</p> | <p>Diseño de sistema de control</p> | <p>Anual</p> |
| | <p>Verificar la regularidad con que se analiza el ambiente interno y externo del negocio para identificar cambios que podrían tener un impacto sobre sus operaciones</p> | <p>Evaluación de Estrategias</p> | <p>Anual</p> |
| | <p>Investigar si se obtuvieron resultados inesperados en la prestación del servicio y a que se debió la desviación que dificultó el resultado esperado</p> | <p>Evaluación de Estrategias</p> | <p>Anual</p> |
| GESTIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO  | <p>Optimizar los procesos relacionados al servicio para obtener una gestión eficiente de estos.</p> | <p>Gestión de la prestación del servicio</p> | <p>Diario</p> |
| | <p>Identificar los costos directos e indirectos relacionados al servicio para operar de una manera competitiva en el mercado</p> | <p>Determinación del costo del servicio</p> | <p>Diario</p> |
| | <p>Evaluar la calidad del servicio que se presta tomando en cuenta las expectativas y la prestación del servicio como tal, a través de encuestas en la que se tome en cuenta elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y</p> | <p>Calidad del servicio</p> | <p>Mensual</p> |

| | Procedimientos | Referencia a los análisis | Frecuencia |
|---|---|--|---|
| <p data-bbox="235 462 560 609">GESTIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO</p>  | <p data-bbox="592 430 998 567"><i>empatía que ofrece la empresa al prestar sus servicios, para calificar al servicio como excelente, bueno o malo</i></p> | | |
| | <p data-bbox="592 598 998 672"><i>Evaluar la adquisición de nuevos clientes para proyectar niveles de ventas.</i></p> | <p data-bbox="1063 598 1218 651">Gestión de Clientes</p> | <p data-bbox="1331 598 1453 630">Mensual</p> |
| | <p data-bbox="592 703 998 924"><i>Verificar que exista un expediente por cada cliente en donde se archiven contratos de crédito, correspondencia con ellos y toda la información necesaria para analizar cada cliente</i></p> | <p data-bbox="1063 777 1218 829">Gestión de Clientes</p> | <p data-bbox="1331 777 1453 808">Mensual</p> |
| | <p data-bbox="592 955 998 1060"><i>Medir el grado de aceptación del negocio en el mercado a través de los indicadores de crecimiento de clientes.</i></p> | <p data-bbox="1063 987 1218 1039">Gestión de Clientes</p> | <p data-bbox="1331 987 1453 1018">Mensual</p> |
| <p data-bbox="235 1260 560 1344">GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO</p>  | <p data-bbox="592 1123 998 1260"><i>Verificar que cada uno de los empleados cuente con un expediente que contenga sus datos personales y definidos sus perfiles de puestos.</i></p> | <p data-bbox="1039 1144 1242 1207">Gestión del recurso humano</p> | <p data-bbox="1307 1144 1469 1207">Semestral, Anual</p> |
| | <p data-bbox="592 1291 998 1722"><i>Establecer políticas que contemplen la motivación del personal para el logro conjunto de los objetivos de la empresa, políticas de reconocimiento al esfuerzo del empleado por cumplir las metas establecidas como bonificaciones, estímulo moral, etc., y políticas encaminadas a medir el rendimiento de los empleados con el propósito de evaluar el tiempo ocioso, como por ejemplo revisión constante y profesional.</i></p> | <p data-bbox="1039 1470 1242 1522">Gestión del recurso humano</p> | <p data-bbox="1331 1470 1453 1501">Mensual</p> |
| | <p data-bbox="592 1753 998 1837"><i>Realizar evaluaciones de desempeño y satisfacción de los empleados.</i></p> | <p data-bbox="1039 1764 1242 1816">Gestión del recurso humano</p> | <p data-bbox="1299 1764 1485 1827">Semestral o Anual</p> |

| <p style="text-align: center;">GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO</p>  | Procedimientos | Referencia a los análisis | Frecuencia |
|---|---|-----------------------------------|--------------------|
| | Adoptar manuales de procesos de la realización del servicio. | Gestión del recurso humano | Anual |
| | Evaluar que la inversión de personal sea de provecho para la empresa y no solo para el beneficio personal. | Gestión del recurso humano | Anual |
| | Establecer un reglamento interno. | Gestión del recurso humano | Cada 5 años |
| | Evaluar el costo de las capacitaciones al personal para el desarrollo del trabajo con mayor conocimiento, con respecto a los gastos totales de la empresa | Gestión del recurso humano | Anual |
| | Evaluar el costo laboral con respecto al costo total que genera el servicio que se presta | Gestión del recurso humano | Mensual |
| | Determinar la productividad del personal que labora en la empresa | Gestión del recurso humano | Mensual |
| | Verificar el grado de satisfacción de los trabajadores con relación a su trabajo, su salario y su capacidad técnica, para determinar los cambios producidos en los niveles de satisfacción, respecto a la vida, el salario, el trabajo, el grado de conciencia sobre la capacidad técnica y la actitud ante el desempleo o el mercado de trabajo. | Gestión del recurso humano | Mensual |

ANÁLISIS FINANCIERO

| ANÁLISIS FINANCIERO | | | |
|--|--|---|-------------------|
| | Procedimientos | Referencia a los análisis | Frecuencia |
| ANÁLISIS DE LÍQUIDEZ  | <p>Determinar el capital de trabajo de una forma más objetiva, se debe restar de los Activos corrientes, los pasivos corrientes. De esta forma obtenemos lo que se llama el capital de trabajo neto. Esto supone determinar con cuantos recursos cuenta la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo</p> | Capital de Trabajo de Neto | Mensual |
| | <p>Determinar con que grado de eficiencia la empresa administra su efectivo, las cuentas por cobrar, inventario.</p> | Capital de Trabajo de Neto | Mensual |
| | <p>Analizar la composición, estructura, tendencias, del activo y del pasivo circulante.</p> | Capital de Trabajo de Neto | Mensual |
| | <p>Determinar un resultado positivo en su capital de trabajo es una fórmula elemental para evitar que el activo corriente quede financiado con deudas a corto plazo, Ahora bien, si el capital de trabajo fuera negativo, la empresa estaría en peligro de suspensión de pagos.</p> | Capital de Trabajo de Neto | Mensual |
| | <p>Evaluar en qué proporción las exigibilidades a corto plazo, están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir a efectivo, en un período de tiempo igual o inferior, al de la madurez de las obligaciones corrientes.</p> | Razón circulante o índice de solvencia | Mensual |

ANÁLISIS DE LÍQUIDEZ






| | Procedimientos | Referencia a los análisis | Frecuencia |
|--|--|---|-----------------------|
| | <p>En el estudio de la relación razón circulante, se deben considerar los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La composición de las cuentas del activo corriente y el pasivo corriente - La composición de las cuentas del activo corriente y el pasivo corriente. • La tendencia del activo y pasivo corrientes • Los plazos obtenidos de los acreedores y los concedidos a los clientes • La probabilidad de los cambios en los valores del activo circulante • Los cambios en los inventarios en relación con las ventas actuales y sus perspectivas. • La necesidad de un mayor o menor volumen de capital de trabajo • El importe del efectivo y valores negociables con que se cuenta • La utilización y disponibilidad, del crédito bancario por la compañía <p>La proporción de las cuentas por cobrar en relación al volumen de ventas</p> | <p>Razón circulante o índice de solvencia</p> | <p>Mensual</p> |
| | <p>Verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias.</p> | <p>Índice de la prueba del ácido o prueba rápida</p> | <p>Mensual</p> |
| | <p>Identificar la disponibilidad de efectivo o bienes y derechos fácilmente convertibles en efectivo de la empresa está representado por el efectivo, las inversiones a corto plazo, la cartera de clientes y los inventarios.</p> | <p>Índice de la prueba del ácido o prueba rápida</p> | <p>Mensual</p> |

**ANÁLISIS DE
ACTIVIDAD**



| Procedimientos | Referencia a los análisis | Frecuencia |
|--|--|-------------------|
| Identificar cada cuantas veces se realizan los cobros en un periodo determinado, mientras más rápidos seamos cobrando, más rápido entrara efectivo para realizar sus operaciones | Rotación de Cuentas por Cobrar | Anual |
| Determine el impacto sobre los ingresos y la situación financiera de la entidad debido a la falta de pago de sus principales clientes | Rotación de Cuentas por Cobrar | Anual |
| Determine el impacto sobre los ingresos y la situación financiera de la entidad debido a la falta de pago de sus principales clientes. | Rotación de Cuentas por Cobrar | Anual |
| Evaluar la eficiencia en las políticas de crédito así como también en la administración en los procesos de cobro | Plazo promedio de las cuentas por cobrar. | Anual |
| Verificar la administración de las cuentas por pagar y determinar el impacto sobre el efectivo generado dentro de las actividades operativas. | Rotación de Cuentas por Pagar | Anual |
| Determinar el periodo promedio de pago de las deudas contraídas por la empresa | Plazo promedio de las cuentas por pagar | Anual |
| Evaluar la administración de los activos para la generación de ventas utilizando una rotación de activos totales. | Rotación del Activo Total | Anual |
| Establecer la eficiencia de la inversión en activos fijos para generar ventas y evaluar su impacto. | Rotación del Activo Total | Anual |

| <p style="text-align: center;">ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO</p>  | Procedimientos | Referencia a los análisis | Frecuencia |
|--|---|--|---------------------|
| | <p>Identificar el monto de los pasivos y activos totales reflejados en el balance general</p> | <p>Razón de Endeudamiento</p> | <p>Anual</p> |
| | <p>Medir la deuda a largo plazo de la empresa, para así determinar el grado de insolvencia o de estabilidad de las utilidades</p> | <p>Razón de Endeudamiento</p> | <p>Anual</p> |
| | <p>Identificar cuáles son las políticas de financiación de la empresa, y expresar en qué porcentaje la empresa está haciendo uso del dinero que pidió prestado.</p> | <p>Razón de Endeudamiento</p> | <p>Anual</p> |
| | <p>Calcular la relación de los fondos proporcionados por la empresa con respecto a los acreedores y la aportación de los dueños de la empresa, en la medida en que este indicador se vaya aumentando, en mayores dificultades financieras estará la empresa</p> | <p>Total de deuda a capital</p> | <p>Anual</p> |
| <p style="text-align: center;">ANÁLISIS DE RENTABILIDAD</p>  | <p>Evaluar en base al estado de resultado el total de ventas netas y la utilidad bruta del ejercicio que se analizara.</p> | <p>Margen de utilidad bruta</p> | <p>Anual</p> |
| | <p>Calcular el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pagó sus productos</p> | <p>Margen de utilidad bruta</p> | <p>Anual</p> |

| | Procedimientos | Referencia a los análisis | Frecuencia |
|---|---|--|--|
|  <p>ANÁLISIS DE RENTABILIDAD</p> | Verificar la administración de los gastos operacionales (gastos de administración, de venta) y la relación que guardan estos con las ventas | Margen de utilidad Operativa | Anual |
| | Identificar los cambios de los gastos y costos de la empresa para cada mes | Margen de utilidad Operativa | Anual |
| | Evaluar el porcentaje de las ventas se convertirá en utilidades disponibles para los accionistas | Margen de utilidad Neta | Anual |
| | Medir el éxito de la empresa en relación con las utilidades sobre las ventas. | Margen de utilidad Neta | Anual |
| | Conocer las ganancias que se obtienen con relación a la inversión en Activos, es decir, las utilidades que generan los recursos totales con los que cuenta el negocio | Rendimiento sobre Activos | Anual |
| | Determinar la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles | Rendimiento sobre Activos | Anual |
| | Evaluar el porcentaje que representa las utilidades en función de la inversión realizada por los dueños de la empresa | Rendimiento sobre el capital contable | Anual |
| | Evaluar el rendimiento obtenido de la inversión de los propietarios en la empresa. Cuanto mayor sea el rendimiento mejor para los propietarios. | Rendimiento sobre el capital contable | Anual |
| PRESUPUESTO | Precisar el periodo del flujo de efectivo (semana, mes, trimestre, semestre, año). | Presupuesto de Efectivo | semana, mes, trimestre, semestre, año |
| | Listar los ingresos probables de efectivo de ese periodo | Presupuesto de Efectivo | semana, mes, trimestre, semestre, año |

| PRESUPUESTO | Procedimientos | Referencia a los análisis | Frecuencia |
|--------------------|---|----------------------------------|--|
| | <i>Enlistar las obligaciones que implican egresos de efectivo</i> | Presupuesto de Efectivo | <i>semana, mes, trimestre, semestre, año</i> |
| | <i>Restar a los ingresos los egresos correspondientes y decidir qué hacer, según haya déficit o superávit</i> | Presupuesto de Efectivo | <i>semana, mes, trimestre, semestre, año</i> |
| | <i>Estimar la cantidad mínima de efectivo que se requerirá para mantener en operación a la empresa durante el periodo considerado</i> | Presupuesto de Efectivo | <i>semana, mes, trimestre, semestre, año</i> |

3.1.1 ANALISIS NO FINANCIERO

El análisis no financiero se considera como un conjunto de herramientas de actuación y causa, que permite implementar la estrategia y misión de la empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación futura para el logro de objetivos. Estas herramientas permiten identificar en forma anticipada si se va en la dirección adecuada, tomando decisiones oportunas en la detección de procesos internos críticos, si se crean y aplican medidas correctivas, se centran controles, se evalúa la eficiencia de los procesos y el desempeño operativo del personal en su conjunto en un tiempo determinado, logrando así, los resultados proyectados en la estrategia del negocio.

Es preciso señalar los beneficios del análisis de indicadores no financieros para la pequeña empresa, con el fin de facilitar la toma de decisiones de manera oportuna, así como también crear y aplicar políticas estratégicas correctivas.

En cuanto a los objetivos del análisis no financiero se tienen:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar a la organización la estrategia.
- Que el empresario tenga claro los objetivos que debe alcanzar y le permitan determinar la forma idónea para crear valor futuro en la empresa.
- Identificar los principales controles de la empresa y evaluar la eficiencia y la eficacia de los mismos así como su diseño y operación.

3.1.1.1 ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Es importante tomar aspectos de administración que son considerados en la gestión administrativa financiera para obtener una mayor efectividad en el análisis de la empresa, tales como:

- La misión, visión y valores de la empresa
- Objetivos del negocio y organizacionales
- Estrategias, que procuran el cumplimiento de objetivos y el éxito de la empresa.
- Plan estratégico, con respecto a la administración de recursos humanos, tecnológicos, clientes, mercado, etc.

El empresario debe cerciorarse de que estén definidos estos elementos, documentados y se comuniquen a todo el personal de la empresa para obtener mejores resultados en la planificación de sus servicios.

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de estrategias en las empresas; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- A. Formulación de las estrategias
- B. Implementación de las estrategias y
- C. Evaluación de las estrategias

A. Formulación de las estrategias

La formulación de las estrategias consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse.

A.1 LA MISIÓN

Es la razón de ser, una definición clara y bien definida permite tener los objetivos claros y realistas. Es el fundamento de las prioridades, las estrategias, los planes y las decisiones, es el punto de partida para el diseño de cargos y sobre todo de las estructuras.

Para la confección de la misión se deben hacer y responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la empresa?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Con qué lo hace?

Ejemplo:

Misión de una empresa consultora:

Transformar el conocimiento en valor para el beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capitales.

Misión de una empresa de transporte:

Brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país.

A.2 LA VISION

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la empresa en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

Ejemplo de visión de una empresa que presta servicios energéticos:

Ser un grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia nacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus propietarios, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía.

A.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Es indispensable que toda empresa tenga bien definidos los objetivos que pretende alcanzar con la prestación de sus servicios.

La empresa debe tener un conocimiento de los objetivos que tendrá que establecer claramente, ya que para el logro de estos se debe formular y comprender estrategias, las cuáles pueden

definirse como el conjunto de acciones a gran escala puestas en prácticas para conseguir y alcanzar la finalidad pretendida.

La empresa deberá elaborar objetivos:

a) Operacionales: Se refieren al uso eficaz y eficiente de las operaciones, incluyendo metas de desempeño y rentabilidad, así como el uso de los recursos de la empresa.

b) De Especialidad: Son los que van enfocados a cumplir las diferentes actividades de la empresa ya sea por área o función.

c) De cumplimiento: Se refieren al cumplimiento por parte de la empresa, con las leyes, regulaciones, contratos y convenios pertinentes.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de la empresa.

A.4 VALORES DE UNA EMPRESA

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional

El objetivo básico de la definición de valores es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Estos deberán estar directamente relacionados con la misión y visión.

Algunos valores que comúnmente se encuentran presentes en las declaraciones de la misión y visión son:

- **Honradez:** Es la forma correcta, transparente y honesta de actuar para con la empresa y sus clientes.

- **Calidad:** Comportamiento orientado a comprobar y controlar todos los detalles necesarios para cumplir y superar los estándares del desempeño establecido en el servicio.
- **Innovación:** Aporta valor al mejorar constantemente los servicios.
- **Liderazgo:** Transmite y expresa su visión a los demás, promoviendo la eficacia del equipo, tiene habilidad para calcular riesgos, está preparado para tomar y apoyar decisiones y saber delegar y supervisar efectivamente.
- **Lealtad:** Se traduce en la forma en que cada miembro de la empresa sepa responder a la confianza que la misma deposita en ellos y que a su vez también reciben los clientes.
- **Responsabilidad:** Se refiere a la obligación de responder a los actos que cada persona ejecuta.
- **Respeto:** Implica tratar con dignidad y consideración las ideas, sentimientos y acciones de las demás personas e instituciones.

Ejemplo de valores de una empresa consultora

- Liderar con el ejemplo
- Trabajar en equipo
- Respetar a la persona
- Compromiso con la comunidad
- Ante todo, actuar con integridad

A.5 Diagnóstico Estratégico.

Debe identificarse que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr los objetivos.

El diagnóstico estratégico es una fotografía analítica de la situación actual, y de la dinámica de su posible desarrollo por

lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización empresarial en su funcionamiento.

El diagnóstico estratégico deberá plantear la identificación y análisis, tanto de los factores que estructuran la situación estratégica de la empresa (capacidad y potencial de la empresa y condiciones de la evolución del entorno) como de los factores en presencia, de su potencial de influencia sobre la actividad de la empresa y los resultados de esta.

Clasificaremos este pasó en dos tipos de análisis:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

A.5.1 Análisis Externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una empresa facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado extranjero. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la empresa en el futuro.

Para realizar un diagnóstico sencillo con el objeto de determinar si la empresa tiene oportunidades o amenazas es

necesario formularse los siguientes cuestionamientos para tal fin, ver cuadro 3:

| CUADRO 3. IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS | |
|--|---|
| CLIENTES | PROVEEDORES |
| <p>Sabemos qué:</p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuánto solicitan nuestros clientes de los servicios que ofrecemos? ¿Cada cuánto solicitan nuestros servicios? ¿Por qué nos solicitan nuestros clientes? ¿Por qué eligen un servicio en lugar de otro? ¿Cuál es el beneficio esperado por nuestros clientes? ¿Qué servicios esperan nuestros clientes? ¿Cada cuándo compran nuestros servicios? ¿Qué servicios adicionales prefieren nuestros clientes? ¿Qué servicios nos brindan la mayor utilidad?</p> | <p>Sabemos qué:</p> <p>¿Quién es nuestro proveedor? ¿Quiénes podrían ser nuevos proveedores? ¿Nuestros proveedores nos ofrecen descuentos? ¿Nuestros proveedores nos entregan a tiempo? ¿A nuestros proveedores les importamos como cliente? ¿Conozco las condiciones de venta de todos los posibles proveedores? ¿Nuestros proveedores conocen nuestras necesidades? ¿Nuestros proveedores nos ofrecen crédito? ¿Estamos satisfechos con el servicio de nuestros proveedores? ¿Quiénes son los proveedores de nuestros competidores y qué ventajas y desventajas tienen comparados con nuestros proveedores?</p> |
| COMPETIDORES | OTROS FACTORES |
| <p>Sabemos qué:</p> <p>¿Quién es nuestro competidor directo? ¿Quién podría convertirse en nuestro competidor? ¿Qué servicios ofrecen nuestros competidores? ¿De los servicios que ofrecemos sabemos cuáles los sustituyen? ¿Quiénes compran a mis competidores? ¿Por qué compran a mis competidores? ¿Cómo nos comparan los clientes con nuestros competidores? ¿Conocemos los planes de la competencia? ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas respecto a nuestras competidores? ¿Cuáles son las ventajas y</p> | <p>Sabemos qué:</p> <p>¿Estamos enterados de los cambios que ocurren en la economía del país? ¿Conocemos los impactos que los cambios económicos pueden tener en el negocio? ¿Sabríamos qué medidas tomar, en caso de cambios en la situación económica del país? ¿Conocemos avances tecnológicos que nos podrían ayudar en el negocio? ¿Conocemos lo que nuestros competidores están haciendo con nuevas tecnologías? ¿Estamos atentos a los cambios socioculturales que ocurren a nuestro alrededor? ¿Nos anticipos en nuestros servicios</p> |

| | |
|---|--|
| <p>desventajas que tiene nuestro negocio, con respecto a nuestros competidores?</p> | <p>a los cambios socioculturales que observamos? ¿Conocemos los servicios con los cuales competimos a partir de la apertura comercial? ¿Estamos atentos a los cambios que se están dando como resultado de la apertura comercial? ¿Nos estamos adaptando para hacerle frente a las posibles consecuencias que nos pueda ocasionar la apertura</p> |
|---|--|

Con el cuestionamiento anterior la empresa podrá identificar:

Oportunidades

A que buenas oportunidades se enfrenta la empresa

De que tendencias del mercado se tiene información

Existe una coyuntura en la economía del país

Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado

Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando

Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando

Amenazas

A qué obstáculos se enfrenta la empresa

Qué están haciendo los competidores

Los requerimientos de servicios están cambiando

Se tienen problemas de recursos de capital

Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa

A.5.2 Análisis Interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la

identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción del servicio, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las empresas luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las empresas logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

Dentro de los procesos internos las empresas de servicios deben resolver 3 tareas fundamentales:

1. Incrementar su diferenciación competitiva
2. Mejorar su calidad de sus servicios
3. Superar su productividad

Al igual que el análisis externo se podrá realizar un diagnóstico sencillo con el objeto de determinar si la empresa tiene debilidades y fortalezas, formulándose por ejemplo cuestionamientos como el siguiente, ver cuadro 4:

| CUADRO 4. IDENTIFICACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES | | |
|---|---|---|
| CON RESPECTO A LAS HABILIDADES | CON RESPECTO A LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA | CON RESPECTO A LOS RECURSOS |
| <p>¿Sabemos cuáles son las actividades críticas de nuestro negocio?</p> <p>¿Poseemos las habilidades para prestar un buen servicio?</p> <p>¿Se asegura de asignar las actividades críticas al personal adecuado?</p> <p>¿Se asegura de contratar personas con las habilidades necesarias para su buen desempeño en el negocio?</p> <p>¿Se asegura de capacitar a las personas para que hagan bien sus actividades?</p> <p>¿Se conocen las habilidades que tienen los competidores?</p> <p>¿Se preocupa por ser el mejor en el negocio?</p> <p>¿Se gestiona para que los empleados se preocupen por ser los mejores en el negocio?</p> <p>¿Se actualiza para tratar de ser el mejor en el negocio?</p> | <p>¿Conocemos cuáles son las tareas que hay que llevar a cabo en el negocio?</p> <p>¿Se asignan las tareas de una manera ordenada?</p> <p>¿Cada quién sabe qué es lo que tiene que hacer dentro de la empresa?</p> <p>¿Cada quién hace lo que tiene que hacer?</p> <p>¿El personal está agrupado por áreas comunes?</p> <p>¿Cuando se da a alguien una responsabilidad, le damos también la autoridad para cumplirla?</p> <p>¿Cuando se da a alguien una responsabilidad, no nos metemos en lo que hace?</p> <p>¿Las órdenes se dan a través de los jefes de las distintas áreas?</p> <p>¿La administración se entera rápido de lo que ocurre en el negocio?</p> <p>¿Los empleados se enteran de lo que la administración quiere que se haga?</p> | <p>¿Se da mantenimiento adecuado a las instalaciones y equipos?</p> <p>¿Los clientes están satisfechos en (con) las instalaciones y equipos?</p> <p>¿Las instalaciones y equipos funcionan adecuadamente?</p> <p>¿Los inventarios son suficientes para realizar la operación normal? (En el caso de empresas de servicios que manejan inventarios)</p> <p>¿Se cumple con el servicio cuando el cliente lo solicita?</p> <p>¿Se pueden conseguir nuevos empleados si se van con lo que actualmente se cuenta?</p> <p>¿Los nuevos empleados tienen las habilidades que se necesitan en el negocio?</p> <p>¿Se dispone de recursos (dinero) cuando se requieren?</p> <p>¿Se Puede conseguir material y equipo adicional para dar el servicio cuando se requiere?</p> |

Con el cuestionamiento anterior se podrá identificar:

Debilidades

Qué se puede mejorar

Que se debería evitar

Qué percibe la gente del mercado como una debilidad

Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto

Fortalezas

Qué ventajas tiene la empresa

Qué hace la empresa mejor que cualquier otra

A que recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso

Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza

Qué elementos facilitan obtener una venta

A.6 Toma de Decisiones Estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Las estrategias son los métodos que se utilizan para hacer algo y para elaborar una estrategia para cualquier área, deben plantearse las preguntas adecuadas. Por ejemplo, en el área de servicios, las preguntas clave pueden ser:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué necesitan nuestros clientes?
- ¿Qué cantidad pueden comprar nuestros clientes y a qué precio?
- ¿Deseamos desarrollar nuestros propios servicios?
- ¿Qué ventajas nos brinda atender las necesidades de los clientes?

- ¿Cómo debemos responder a la competencia actual y futura?
- ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ¿Qué forma básica deberá tener nuestra estrategia?

Ejemplo de estrategias de una empresa de transporte por carretera

- Aumentar el conocimiento de las expectativas de los clientes
- Incrementar el mercado por captación de clientes
- Reducir los costos del mantenimiento de vehículos
- Racionalizar la jornada de trabajo de los conductores

Una pequeña empresa está en capacidad de manejar la herramienta de análisis FODA, pues su aplicación no es complicada, por el contrario, demanda intuición y organización de la información.

PASOS PARA CONSTRUIR UNA MATRIZ FODA

- 1) Hacer una lista de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas claves y decisivas de la empresa.
- 2) Comparar las fortalezas con oportunidades y registrar las estrategias **FO** resultantes (uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades).
- 3) Cotejar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias **DO** resultantes (superar las debilidades aprovechando las oportunidades externas).

- 4) Comparar las fortalezas con amenazas y registrar las estrategias **FA** resultantes (Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno).
- 5) Comparar las debilidades con amenazas y registrar las estrategias **DA** resultantes (Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas).

CUADRO 5. CONTRUCCION DE LA MATRIZ FODA

| | | |
|---|---|--|
| <p>INTERNOS</p> <p>EXTERNOS</p> | <p>FORTALEZAS (F) Paso 1</p> <p>Lista de fortalezas</p> | <p>DEBILIDADES (D) Paso 1</p> <p>Lista de debilidades</p> |
| <p>OPORTUNIDADES (O) Paso 1</p> <p>Lista de Oportunidades</p> | <p>ESTRATEGIAS (FO) Paso 2</p> <p>Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades</p> | <p>ESTRATEGIAS (DO) Paso 3</p> <p>Vencer debilidades aprovechando oportunidades</p> |
| <p>AMENAZAS (A) Paso 1</p> <p>Lista de Amenazas</p> | <p>ESTRATEGIAS (FA) Paso 4</p> <p>Usar fortalezas para eliminar amenazas</p> | <p>ESTRATEGIAS (DA) Paso 5</p> <p>Reducir a un mínimo las debilidades y las amenazas</p> |

Ejemplo de ciertas oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que puede tener una pequeña empresa del sector servicio, estas varían dependiendo del entorno interno y externo de la empresa.

CUADRO 6. EJEMPLO DE MATRIZ FODA

| | | |
|---|---|--|
| | <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>1- Capacidad para proveer respuestas en el área de interés. 2- Buena atención al cliente. 3- Buena reputación y participación en el mercado. 4- Estrategias de marketing adecuadas para el servicio que se presta. 5- Bajos costos operativos por lo que se le puede dar mayor valor a los clientes. 6- Capacidad de pago de sus deudas.</p> | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>1- Posee un equipo pequeño de gente con habilidades poco desarrolladas en muchas áreas. 2- Vulnerables a que las personas de vital importancia no se encuentre a gusto, se vaya, etc. 3- Poco nivel de organización 4- Falta de garantías para créditos. 5- Dependencia externa de insumos para generar el servicio</p> |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>1- El sector de negocios está en expansión, con muchas oportunidades futuras de éxito. 2- Estimulación por parte del gobierno y otras entidades a las empresas locales trabajando con ellas en lo que sea posible. 3- Competencia es lenta para adoptar nuevas tecnologías y generar servicios de calidad. 4- Gran demanda del servicio 5- Capacitación a PYMES para mejorar su gestión empresarial.</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>1- Establecer sucursales en diferentes puntos clave del país para obtener una mayor expansión.</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>1- Ampliar los conocimientos y habilidades del personal a través de capacitaciones que imparten entidades que apoyan el desarrollo de la pequeña empresa. (D1, D2, O2) 2- Aprovechar el recurso humano para integrarlo en la prestación del servicio.</p> |
| <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>1- Desarrollos futuros en tecnología cambian el mercado más allá de la habilidad de la empresa para adaptarse. 2- Un pequeño cambio en el enfoque del mayor competidor puede destruir cualquier posición conseguida en el mercado. 3- Diversas empresas ofreciendo el mismo tipo de servicio</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>1- Desarrollar nuevos paquetes que incorporen mejores servicios a los clientes.</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>1- Involucrar las diferentes áreas de la empresa a fin de entender los cambios en el mercado</p> |

La parte más complicada en el desarrollo de una matriz FODA es la comparación de los factores internos y externos claves. Dicho proceso requiere de un buen juicio.

El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo.

Estrategia a nivel funcional: Estas son tendientes a mejorar la efectividad operativa dentro de la empresa, ya que la capacidad de una empresa para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente en la prestación de sus servicios les permitirá obtener ventajas competitivas.

Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, marketing, la administración de calidad de los servicios, reducción de tiempo en la realización de estos, etc.

Estrategia a nivel de negocios: Comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar. Como por ejemplo estrategias relacionadas a:

- Superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar servicios a un costo inferior que el de aquellos.
- Lograr una ventaja competitiva al crear un servicio percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante.
- Atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes.

B. Implementación de las estrategias

Para implementar las estrategias, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de las estrategias es la etapa activa de la administración estratégica.

Dividiremos entonces el tema de la implementación de las estrategias en cuatro componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de las estrategias, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

B.1 Diseño de una estructura organizacional

Para lograr el funcionamiento de las estrategias, la organización necesita tener o adoptar una estructura organizacional correcta. Debe existir un organigrama en el que este definida cada una de las funciones de las personas o departamentos en su caso, definiendo funciones y responsabilidades del personal clave de la empresa.

B.2 Diseño de sistema de control

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las personas que laboran en los diferentes departamentos en que se divide la empresa. Las opciones se clasifican desde los controles de la cultura

organizacional, de procesos internos, de mercado y de generación de servicio. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

C. Evaluación de las estrategias

Una vez implementada las estrategias los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los gerentes o administradores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico: ¿está efectuándose las estrategias tal como fue planeada? ¿Están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: **Revisión de los factores internos y externos** que son la base de las estrategias presentes, **medición del desempeño** que se puede hacer con el análisis de información financiera y no financiera y **aplicación de acciones correctivas**, que estas se deberán aplicar cuando se presenten inconsistencia en la operación y/o aplicación de los procesos para generar el servicio, cuando el incumplimiento con las características del servicio son recurrentes (quejas de los clientes) y cuando haya un

incumplimiento con lo planificado (Planes de calidad, programas, objetivos, etc.).

Es preciso evaluar las estrategias, porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes.

3.1.1.2 GESTION DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

En el área de gestión del servicio, el objetivo primordial es el lograr la plena satisfacción del cliente para así aumentar los índices de penetración del servicio, y por ende, las ganancias de la empresa. Por ello es conveniente el optimizar todos los procesos operacionales relacionados con el servicio que permitan tener control sobre él a lo largo de su ciclo de vida, así como apoyarse en excelentes sistemas de información. Para saber si se está logrando la excelencia en cuanto a gestión del servicio se refiere, es conveniente formularse ciertas preguntas relacionadas con el área de los servicios, ver cuadro 7.

CUADRO 7

GESTION EFICIENTE DE LOS SERVICIOS

| |
|---|
| ¿Estamos proporcionando los niveles de servicio acordados con nuestros clientes? |
| ¿Son nuestras ofertas de servicio comparables con las mejores del mercado? ¿Si no es así qué debemos hacer para lograr que nuestro portafolio sea comparable o mejor? |
| ¿Estamos operando nuestros servicios de la manera más rentable?, ¿podríamos reducir más los costos de funcionamiento del servicio? |
| ¿Estamos satisfaciendo a nuestros clientes o se los estamos dejando a la competencia? |
| ¿Respondemos rápidamente a los requerimientos del cliente, con precisión, calidad y a bajos costos? |
| ¿Garantizamos la calidad total del servicio a los costos estimados, incluso en las áreas donde se tiene gran ventaja competitiva o no existe competencia? |
| ¿Detectamos los problemas antes de que nuestros clientes nos lo digan?, ¿podemos encontrar las soluciones en menos tiempo posible? |
| ¿Podemos extraer información de nuestros clientes de sistema de gestión para conseguir ventajas comerciales a través de diferenciación de servicios? |

Si al realizar dichos cuestionamientos se determina que no se cumplen a cabalidad o no se encuentra respuesta a alguno de ellos, es prioritario revisar los esquemas de gestión del servicio para lograr la excelencia y alcanzar los niveles de competitividad.

3.1.1.2.1 DETERMINACION DEL COSTO DE SERVICIO.

Fijar precios en empresas de servicios no es tarea sencilla si no utilizan los parámetros correctos. A diferencia de los negocios en los que se venden artículos tangibles, cuando la empresa es proveedora de servicios es difícil identificar o asociar los costos en los que se incurre con lo que efectivamente se factura. Para lograrlo, es de vital importancia comprender los conceptos básicos de costeo y fijación de precios.

El sistema de costos es una excelente herramienta para una adecuada toma de decisiones y este se puede definir como el conjunto de recursos que son destinados para la prestación del servicio.

El sistema de costos y su análisis son indispensables para la contratación con otras entidades, comparar con otras empresas costos y determinar si la empresa es o no competitiva en ciertos servicios o actividades.

Los costos pueden clasificarse de acuerdo a su comportamiento con respecto al volumen de la prestación del servicio:

a) Costos fijos o costos indirectos

Son los costos que permanecen fijos independientemente del volumen de la prestación del servicio. Ni aumentan ni disminuyen, si hay cambios en el volumen.

Ejemplo: arrendamientos, sueldos y salarios fijos de personal que trabaja en la prestación del servicio, mantenimiento de equipos, luz, alquiler, amortizaciones de equipos, seguros, etc.

b) Costos variables o costos directos

Son los costos que presenta variación por cambio en el volumen de la prestación del servicio.

Ejemplo: Viáticos, Telecomunicaciones, Compras soportes digitales (CD, papelería,...), Servicios contratados (impresión, taller,...), Comisiones de agente de ventas, Gastos financieros (Comisión bancos por transferencia bancaria, por recibir pago por tarjeta,...), las horas pagadas a una persona que se contrató para un proyecto especial; en un taller de reparación de ropa serán los materiales que se van a utilizar como hilos, parches, botones, etc.

Lo ideal es mantener sus costos variables en un 30% de las ventas.

El costo total del servicio será la sumatoria de los costos fijos mas los costos variables, para luego determinar un porcentaje que les permita obtener utilidad en la prestación de sus servicios.

3.1.1.2.2 CALIDAD DEL SERVICIO

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en un requisito imprescindible para competir con otras empresas prestadoras de servicios, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

La competencia en el sector servicios apunta sin lugar a dudas a satisfacer el mercado de los clientes, quienes han pasado de ser consumidores de servicios para convertirse en exigentes creadores de servicios a la medida de sus necesidades. Es por esto, que hoy en día la calidad y la prestación eficiente de los servicios constituyen el elemento diferenciador que puede representar estar un paso adelante de la competencia. La calidad de los servicios se concibe entonces como el pilar fundamental de la generación de valor para la empresa, el punto donde radican las ventajas competitivas.

3.1.1.2.3 LA ECUACIÓN DE LA CALIDAD

Ofrecer calidad permite tener satisfechos a los clientes y esto indica que ser competitivos, pues si el cliente está satisfecho significa que la empresa le ofrece algo que le diferencia de la competencia.

Para evaluar la calidad de un servicio los clientes utilizan sus expectativas como parámetros de medición, comparan lo que esperaban con lo que recibieron las expectativas en consecuencia forman parte de lo que se conoce como la ecuación de la calidad del servicio que se puede representar de la siguiente manera:

$$C = P - E$$

En esta ecuación:

C= calidad

P= prestación del servicio

E= Expectativas

Textualmente la ecuación se expresa de la siguiente manera:

La percepción de la calidad que tendrá un cliente será igual a la diferencia que exista entre la prestación del servicio y las expectativas.

Las expectativas constituyen un parámetro con que los clientes miden la calidad de un servicio. Es decir la calidad de un servicio no se determina en términos de criterios internos de la empresa sino en función de cómo lo perciben los clientes en el momento de la prestación. La diferencia entre expectativas y prestación de servicios puede ser positiva, neutra y negativa.

CUADRO 8. RESULTADOS DE LA ECUACION DE LA CALIDAD

| | |
|-----------------|--|
| POSITIVA | La prestación supera las expectativas, el servicio es calificado como excelente, los clientes quedan más que satisfechos con el servicio(los clientes reciben más de lo que esperaban) |
| NEUTRA | La prestación iguala las expectativas, el servicio es calificado como bueno, aceptable correcto y satisfactorio, adecuado los clientes quedan satisfechos con el servicio(los clientes reciben lo que esperaban) |
| NEGATIVA | La prestación no satisface las expectativas el servicio es calificado como malo, pobre deficiente, los clientes quedan insatisfechos con el servicio(los clientes no reciben lo que esperaban) |

Los servicios poseen características especiales, las cuales son tomadas en consideración por los clientes para formarse un juicio respecto a la calidad del mismo.

Estas características son integradas en 5 dimensiones generales, las cuales se describen a continuación:

a) Elementos tangibles: representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.

b) Fiabilidad: implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.

c) Capacidad de respuesta: representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.

d) Seguridad (Garantía): son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.

e) Empatía: es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

El nivel de importancia de cada una de estas dimensiones depende tanto del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente, lo cual se verá reflejado

directamente en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

Puede utilizarse un cuestionario para medir la calidad de los servicios se debe ajustar el cuestionario a las características específicas de cada servicio en cuestión, de modo que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la empresa.

Ejemplo: A continuación se presenta un listado de las preguntas que conformaron el cuestionario, agrupadas por dimensión para facilitar su análisis aplicado en un hotel:

a) *Elementos tangibles*

- El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas.
- Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable.
- La habitación cuenta con todos los servicios necesarios para sentirme cómodo durante mi estancia.
- El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones.
- El servicio de alimentos y restaurantes con que cuenta el hotel ofrecen comida de calidad, con menús amplios y de excelente cocina.

b) *Empatía*

- El personal del hotel siempre está atento a mis deseos y necesidades.
- El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes.
- En el hotel me prestan una atención muy personal.

- El ambiente que hay en el hotel me hace sentir cómodo(a), como en casa.
- En las áreas comunes (alberca, áreas de juegos) hay un ambiente divertido y agradable.

c) Confiabilidad

- Si alguien en el hotel se compromete a hacer algo por mí, lo hará.
- Los distintos servicios que me presta el hotel son presentados correctamente desde la primera vez.
- Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal del hotel para que se haga cargo de mi asunto.
- En todo momento, a todas horas del día y en todos los lugares de hotel recibo un servicio de calidad.

d) Capacidad de respuesta

- El personal del hotel siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme.
- Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal del hotel me ayudará a resolverlo inmediatamente.
- Si solicito algo al personal del hotel, me informarán exactamente cuando me lo proporcionarán, y cumplirán con ello.
- Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, sé que me ayudarán a conseguirlo.

e) Seguridad

- Me siento seguro de dejar mis pertenencias en mi habitación.
- Confío en la integridad de las personas que trabajan en el hotel.

- Confío en que nunca entrará al hotel alguien que no esté autorizado para hacerlo.
- Me siento tranquilo y seguro dentro del hotel.

Para el ejemplo anterior la aplicación del cuestionario se deberá realizar en dos partes; la primera al momento de ingreso de los huéspedes al hotel, entregándoles la hoja en la recepción, acompañada de las llaves de la habitación, con el fin de captar las expectativas de los huéspedes antes de vivir la experiencia de su estancia en el hotel, y segundo cuando el cliente ya a percibo el servicio es decir cuando ya se retire del hotel, determinado con dichas respuestas completar la ecuación de la calidad del servicio que se presta.

3.1.1.2.4 GESTIÓN DE CLIENTES

3.1.1.2.4.1 ADQUISICIÓN DE CLIENTES

Este indicador determina el porcentaje en que la empresa atrae nuevos clientes. A partir de este comportamiento el empresario puede proyectar niveles de ventas y de adquisición de clientes. A criterio del empresario lo puede realizar mensual, trimestral, semestral y anual.

$$\frac{\text{Clientes actuales} - \text{Clientes del mes anterior}}{\text{Clientes del mes anterior}} = \% \text{ de Adquisición de clientes}$$

3.1.1.2.4.2 CRECIMIENTO DE CLIENTES

Indicador que mide el volumen de clientes determinando el porcentaje de crecimiento, con esto la administración podrá evaluar su prestigio, su aceptación en el mercado.

$$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$$

Ejemplo:

Una empresa que se dedica a la prestación de servicios de transporte de carga, para el año 2006 contaba con 95 clientes, para el año 2007 su cartera asciende a 150, por tanto su crecimiento ha sido de 55 (150-95) clientes nuevos. El porcentaje de crecimiento es de 36.67% de nuevos clientes al 2007 con respecto al año 2006.

3.1.1.2.4.3 DESERCIÓN DE CLIENTES

Es una forma de medir la insatisfacción de los clientes.

$$\frac{\text{Bajas de Clientes}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$$

Se considera como baja a aquellos clientes que dejan de comprar por voluntad propia y no por voluntad de la empresa.

3.1.1.3 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.

En la actualidad el recurso humano es considerado un elemento fundamental para el éxito organizacional, y muchas empresas con visión estratégica basan sus ventajas competitivas en el capital humano. Es por ello la importancia de su medición, análisis y revelación. El objetivo de aplicar indicadores no financieros para el recurso humano de las pequeñas empresa del sector servicio es para evaluar el personal con el que se cuenta, revelando las potencialidades y debilidades de este, a los usuarios de la información financiera para la toma de decisiones en el momento oportuno.

Algunos indicadores que pueden utilizar las pequeñas empresas del sector servicio para evaluar su recurso humano son:

3.1.1.3.1 FORMACIÓN PERSONAL

Es un indicador que refleja el porcentaje de gastos que la empresa realiza para la formación del personal a través de capacitaciones, conferencias, etc.

$$\text{Nivel de formación empresarial} = \frac{\text{Gastos de formación a personal}}{\text{Gastos totales}} \times 100$$

3.1.1.3.2 COSTO LABORAL

Mide el porcentaje que representa el costo laboral del costo total del servicio.

$$\frac{\text{Costos laborales}}{\text{Costo total}} \times 100$$

3.1.1.3.3 INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD LABORAL

Determina la productividad del personal que labora en la empresa.

$$\text{Productividad laboral} = \frac{\text{Valor de ventas}}{\text{Costo laboral}} \times 100$$

3.1.1.3.4 INDICADOR DE COMPORTAMIENTO LABORAL

El ausentismo laboral es sino el incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral, bien por retrasar su incorporación o adelantar su salida diaria, bien por no acudir al trabajo en una jornada completa o en varias.

$$\text{índice de absentismo} = \frac{\text{Horas de ausencia}}{\text{Horas laborales}} \times 100$$

3.1.1.3.5 SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Este puede realizarse a través de encuestas o evaluaciones y mide la moral y satisfacción de los empleados, así como el respeto al trabajo. Empleados satisfechos es una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, calidad y servicio al cliente. Los empleados que tienen mayor puntuación tienden a ser los que tienden a ser los que tienen a los clientes más satisfechos.

Se pueden realizar encuestas en la frecuencia que decida la administración y en estas se puede incluir preguntas relacionadas a:

- Participación en las decisiones.
- Son reconocidos por hacer bien el trabajo
- Acceso a información suficiente para realizar el trabajo.
- Se le anima hacer creativo y a utilizar iniciativa.
- Si se siente apoyado por los directivos.
- Si están satisfechos en general por la empresa.

3.1.2 ANÁLISIS FINANCIERO

La mejor manera de obtener un panorama apropiado de la situación financiera de la empresa es a través del análisis financiero el cual consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados y datos financieros, con el fin de obtener de ellos medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones.

Los estados financieros informan sobre la posición y desarrollo financiero de una empresa en un determinado momento en el tiempo, como consecuencia de las operaciones realizadas. Sin embargo por muy preparados y presentados que estén no

representan más que cuadros numéricos que por sí solos, mediante el examen superficial de sus cifras resultarán insuficientes para explicar el sentido de dicha situación, sin que se conozca de antemano la importancia y significado de cada una de ellas, y que es lo que hay que hacer a partir de su interpretación. Es pues el análisis financiero, a través de algunos índices financieros permitirá controlar la marcha de la empresa desde la perspectiva de las finanzas, permitiendo ejercer acciones correctivas que reviertan o que no causen inestabilidad en su funcionamiento normal.

IMPORTANCIA

- Constituye la base esencial para el proceso de toma de decisiones financieras en función de los objetivos de la empresa.
- A través del análisis se conoce acerca de la posición de la empresa en un periodo determinado, sus operaciones financieras de periodos anteriores, así como si éstas han mejorado o empeorado a lo largo del tiempo.
- Identifica los aspectos financieros fuertes, que representan ventajas competitivas para la empresa, y aspectos débiles de una empresa para el establecimiento de medidas correctivas.
- Detecta errores e irregularidades que repercuten en cambios de las relaciones financieras, operativas y estructurales de la empresa.

Al desarrollar un análisis financiero se debe contar con información completa, sin omisiones, así como con información oportuna, sin retrasos indebidos para lograr un análisis integro de la situación financiera de la empresa. Para este fin los estados financieros constituyen la materia prima básica porque presentan una manera razonable la situación financiera, el

desempeño y la capacidad de pago de ésta a una fecha determinada.

Para que la información contenida en los Estados Financieros sea útil deberá ser:

- *Comprensible*, para el claro entendimiento de los usuarios razonables de dicha información.
- *Relevante*, es decir, que la información sea importante para la toma de decisiones.
- *Confiable*, para contar con información libre de errores importantes y de cualquier sesgo.
- *Comparable*, para que la información pueda ser comparada a través del tiempo a fin de identificar tendencias en la situación financiera y en el desempeño de la empresa.

Para obtener un panorama amplio de la situación financiera de la empresa se realizan diferentes análisis:

- a) Análisis de Liquidez
- b) Análisis de Actividad
- c) Análisis de Endeudamiento
- d) Análisis de Rentabilidad

3.1.2.1 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

El análisis de liquidez permite estimar la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones en el corto plazo. Por regla general, las obligaciones a corto plazo aparecen registradas en el balance, dentro del grupo denominado "pasivo corriente" y comprende, entre otros rubros, las obligaciones con proveedores y trabajadores, préstamos bancarios con vencimiento menor a un año, impuestos por pagar, dividendos y

participaciones por pagar a accionistas y socios y gastos causados no pagados.

Tales pasivos, deberán cubrirse con los activos corrientes, pues su naturaleza los hace potencialmente líquidos en el corto plazo. Por esta razón, fundamentalmente el análisis de liquidez se basa en los activos y pasivos corrientes, pues se busca identificar la facilidad o dificultad de una empresa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos, también corrientes.

3.1.2.1.1 CAPITAL DE TRABAJO NETO

El propósito de este indicador es determinar la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, puede aplicarse de manera mensual y es útil sólo para comparar la liquidez de la misma empresa en el tiempo.

$$\text{CNT} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Considerar el capital neto de trabajo de la empresa y con este obtener en que proporción los activos corrientes cubren a los pasivos corrientes o viceversa

RESULTADOS

1) Si el $\text{CNT} > 0$, es decir, si $\text{AC} > \text{PC}$, se deberá evaluar cómo se paga la deuda del activo y establecer en que proporción se paga con deuda a corto plazo y en qué porcentaje con pasivo a largo plazo

2) Si el $\text{CNT} < 0$, es decir, si $\text{AC} < \text{PC}$, evaluar por qué la empresa se ha endeudado con un monto mayor de los que se invirtió en activo corriente. Establecer las formas de cómo se pagará esa deuda, considerando posibles refinanciamientos, préstamos a largo plazo o pago a través de una porción del activo fijo.

Ejemplo:

1) Si los activos corrientes de una empresa ascienden a un total de \$158,998 y los pasivos corriente a \$78,963 ¿Cuál es el capital neto de trabajo?

$$\begin{aligned}\text{CNT} &= 158,998 - 78,963 \\ &= 80,035\end{aligned}$$

Esto quiere decir que la empresa a pesar de haber cubierto todas sus obligaciones a corto plazo todavía cuenta con un capital neto de trabajo para seguir operando.

2) Si el ejemplo anterior fuera que sus activos corrientes ascienden a un valor de \$78,963 y los pasivos corrientes a un monto de \$158,998, tendríamos un CNT negativo, entonces indicaría que la empresa no cuenta con un activo corriente suficiente para pagar sus deudas a corto plazo.

La fórmula para determinar el capital de trabajo neto, tiene gran relación con una de las razones de liquidez llamada razón circulante, la cual busca que la relación como mínimo sea de 1:1, puesto que significa que por cada dólar que tiene la empresa debe un dólar.

Una razón circulante de 1:1 significa un capital de trabajo = 0, lo que nos indica que la razón corriente siempre debe ser superior a 1. Claro está que si es igual a 1 o inferior a 1 no significa que la empresa no pueda operar, de hecho hay muchas empresas que operan con un capital de trabajo de 0 e inclusive inferior. El hecho de tener un capital de trabajo 0 no significa que no tenga recursos, solo significa que sus pasivos corrientes son superiores a sus activos corrientes, y es posible que sus activos corrientes sean suficientes para operar, lo que sucede es que, al ser los pasivos corrientes iguales o superiores a los activos corrientes, se corre un alto riesgo de sufrir de iliquidez, en la medida en que las exigencias de los pasivos corrientes no alcancen a ser cubiertas por los activos

corrientes, o por el flujo de caja generado por los activos corrientes.

3.1.2.1.2 RAZÓN CIRCULANTE O INDICE DE SOLVENCIA

Determina la disponibilidad con que cuenta la empresa por cada unidad monetaria que se debe, puede aplicarse de manera mensual y es útil para comparar la liquidez de diferentes empresas.

$$RC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Evaluar la liquidez de la empresa dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente de un determinado periodo para determinar la disponibilidad con que cuenta por cada unidad monetaria que se deba.

RESULTADOS

Si la $RC > 1.0$, puede considerarse como aceptable dentro de la empresa porque se tendrá la seguridad de que los pasivos corrientes serán pagados conforme a su vencimiento, siempre y cuando los activos se puedan convertir en efectivo.

Si la $RC < 1.0$, mostrará que la empresa tiene un capital de trabajo neto negativo y poca capacidad para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

Ejemplo:

Si el resultado de dividir los activos corrientes entre los pasivos corrientes da un valor de 2.30. Este resultado significa que por cada dólar que tenga la empresa en deuda de corto plazo cuenta con \$2.30 de activo corriente para financiar o respaldar ese dólar de deuda, lo que conlleva a determinar que la empresa tiene suficiente liquidez y que por tanto entre mayor sea el indicador, mayor seguridad tendrá el acreedor de que la deuda se pagará en el tiempo definido y en su totalidad. Siempre que el coeficiente sea mayor que 1 se tendrá la seguridad de que se podrá pagar la deuda a corto plazo conforme a su vencimiento.

3.1.2.1.3 INDICE DE LA PRUEBA DEL ACIDO O PRUEBA RÁPIDA.

Este es un indicador de liquidez inmediata. Esta prueba es semejante al índice de solvencia o razón circulante, excepto que de los activos corrientes se excluye el inventario.

$$\text{PRUEBA DEL ACIDO} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Determinar la liquidez de la empresa restando de su activo corriente la cuenta de inventario porque es una cuenta que no se convierte rápidamente en efectivo, es decir, no se vende con facilidad.

Ejemplo:

Si al aplicar la fórmula de la prueba del ácido, el coeficiente resultante fuere de 1.8. El significado es el mismo que el de la razón circulante, la única diferencia se debe a que no se incluye el inventario, ni tampoco los pagos anticipados porque se consideran menos líquidos. El coeficiente de 1.6 reflejará por tanto, mayor liquidez que a través de la prueba circulante.

La razón rápida proporciona una mejor medida de la liquidez general sólo cuando el inventario de una empresa no tiene la posibilidad de convertirse en efectivo con facilidad. Si el inventario es líquido, la razón circulante es una medida aceptable de la liquidez general.

Aunque para algunas empresas de servicios el comportamiento de los indicadores de liquidez, los inventarios ya no tienen importancia, por lo general no se tienen en cuenta para indicar el rendimiento de la empresa, pero las cuentas por cobrar toman más importancia y la convertibilidad en efectivo de estas y su inversión es fija.

3.1.2.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDAD

Este mide la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. Los indicadores que se incluyen dentro de este análisis relacionan el nivel de operaciones de la empresa (ventas y costo del servicio) con los activos necesarios para sostener las operaciones. Un indicador más alto implica operaciones más eficientes, a medida que se requieren relativamente menos activos para mantener un nivel dado de operaciones.

CUENTAS POR COBRAR

3.1.2.2.1 ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (RCC)

Establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo generalmente un año, midiendo la liquidez de estas. El indicador de rotación de cuentas por cobrar permite conocer la rapidez de la cobranza pero no es útil para evaluar si dicha rotación está de acuerdo con las políticas de crédito fijadas por la empresa. Para éste último comparativo es preciso calcular el número de días de rotación de las cuentas por cobrar.

$$\text{RCC} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

Medir la eficiencia en la utilización de las cuentas por cobrar.

RESULTADOS

Una alta rotación indica liquidez de las cuentas por cobrar

Una baja tasa de rotación puede significar que hay una sobre extensión del período de créditos.

Ejemplo:

Suponga que las ventas al crédito son de \$79,576; las cuentas por cobrar iniciales de \$15,468.60, las cuentas por cobrar finales de \$11,066.73, y que el coeficiente resultante es de.

$$\frac{79,576}{\left(\frac{15,468.60+11,066.73}{2}\right)} = 6 \text{ veces.}$$

Este factor indica que el número de veces que se cobran las cuentas por cobrar durante el año es de 6. Si la rotación fuera de 8 esto significa que las cuentas por cobrar son más liquidas. Si el factor resultare menor puede ser que el monto de las cuentas por cobrar tenga un riesgo de cobro.

3.1.2.2.2 PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (PPCC)

Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$\text{PPCC} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Ejemplo:

Continuando con el caso anterior, teníamos una rotación de cuentas por cobrar de 6, el resultado del plazo promedio de cuentas por cobrar es de 60 días (360/6). Esto significa que la empresa necesita en promedio 60 días para recuperar sus cuentas por cobrar. Este indicador solo será significativo en relación con las condiciones de crédito que otorgue la empresa, ya que para una condición de 30 días, este periodo de cobro de 60 días reflejaría un manejo deficiente del crédito y de las políticas de cobro; y todo lo contrario si esta condición de crédito es por 90 días.

CUENTAS POR PAGAR

3.1.2.2.3 ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR (RCP)

Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$\text{RCP} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

3.1.2.2.4 PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR (PPCP)

Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$$\text{PPCP} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

Ejemplo:

En el supuesto de que el resultado de 90 días. Esta cifra será significativa solamente en relación a las condiciones de crédito promedio concedidas a la empresa. De tal manera que si a la empresa se le otorga crédito por 30 días, un resultado de 90 días indica que la empresa no está alcanzando a cubrir sus obligaciones al vencimiento.

ACTIVOS TOTALES

3.1.2.2.5 ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL (RAT)

Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas. Por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de una empresa, mayor será la eficiencia de utilización de sus activos.

$$\text{RAT} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$$

Por ejemplo:

$$\text{RAT} = \frac{58,964}{69,369.41} = 0.85$$

El coeficiente de 0.85 está indicando que la empresa renueva sus activos 0.85 veces en el año.

3.1.2.3 ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO

El nivel de endeudamiento señala la proporción en la cuál participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado.

DEUDA TOTAL

3.1.2.3.1 RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (RE)

Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$\text{RE} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Ejemplo:

Si es el resultado de este indicador es de 50%, indica que del total de activos el 50% está financiado con deuda externa, y que el resto está financiado con el patrimonio. Entre mayor sea este porcentaje (cantidad de deuda prestada a terceros que se utiliza para generar utilidades) la capacidad de pago de la empresa para hacerle frente a sus obligaciones será menor, a tal punto que

los activos de la empresa pertenecen en un mayor porcentaje a sus acreedores.

DEUDA A CAPITAL CONTABLE

3.1.2.3.2 TOTAL DE DEUDA A CAPITAL

Muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cual de las dos partes corre mayor riesgo. Este indicador mostrará el grado en el cual el patrimonio está comprometido con terceras personas.

$$\text{TOTAL DE DEUDA A CAPITAL} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital total}}$$

Ejemplo:

Si se tiene un indicador de 1.0, quiere decir que un dólar del patrimonio ya está comprometido con un dólar de deuda. Entre mayor sea este indicador, el riesgo aumenta, debido a que se está utilizando deuda externa. A un nivel de indicador más bajo, menor será la incertidumbre respecto a la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas a tiempo.

La deuda es menos costosa que el patrimonio pero implica mayor riesgo que éste: Una drástica disminución en las ventas podría dejar a la empresa en incapacidad de atender el servicio a la deuda.

Criterios para tomar decisiones sobre el Endeudamiento:

- Volumen de Activos de Operación
- Costo y plazo de la deuda
- Rentabilidad esperada de los propietarios

- Utilidad operativa esperada
- Flujo de Caja Libre
- Política de reparto de utilidades

Preferencia por la Deuda

Cuando bajo una perspectiva de largo plazo, las expectativas de la empresa apuntan hacia la posibilidad de alcanzar una rentabilidad operativa del activo mayor que el costo de la deuda, habrá preferencia por el endeudamiento.

¿Cuánta deuda tomar?

- La que satisfaga las expectativas de los propietarios.
- La que la empresa pueda pagar.

Variables que inciden en la decisión de Endeudamiento

Dada la posibilidad de alcanzar un rendimiento sobre los activos superior al costo de la deuda, la cantidad a tomar dependerá de la habilidad de la empresa para atender el servicio de la deuda, la cual dependerá de los siguientes factores:

- Capacidad de generación de flujo de caja
- Plazo para el pago del préstamo
- Política de dividendos o expectativa de reparto de utilidades.

La capacidad de endeudamiento está determinada por la capacidad de pago que a su vez es determinada por la capacidad de generar flujo de caja.

La incertidumbre con respecto a los ingresos es lo que hace riesgosa la decisión de endeudamiento.

3.1.2.4 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Mide la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades. Estos indicadores son un instrumento que permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo.

3.1.2.4.1 RENDIMIENTO MARGEN DE UTILIDAD

Con este indicador se deberán evaluar las utilidades de las empresas en relación a sus ventas o ingresos, determinando los márgenes de utilidad bruta, operativa y neta del negocio, para obtener los diferentes porcentajes que por cada dólar de venta queda después de deducir los costos, gastos incluyendo impuestos estas se describen a continuación:

a) MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

Este indicador muestra el porcentaje de utilidad antes de haberle restado los gastos operativos e impuestos resultantes de los ingresos. Mientras mayor sea el porcentaje mayor será la rentabilidad obtenida de los ingresos. Mide el porcentaje que de cada dólar de ventas queda después que la empresa ha pagado sus productos.

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

b) MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas o ingresos que queda después de deducir todos los costos, gastos pero no que sean de impuestos

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas Netas}}$$

c) MARGEN DE UTILIDAD NETA

Calcula el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo impuestos. Entre más alto sea este porcentaje mejor para la empresa.

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD NETA} = \frac{\text{Utilidad Neta después de impuestos}}{\text{Ventas Netas}}$$

Con estos indicadores de margen de utilidad se evalúa:

- El comportamiento de los costos de los servicios
- Administración de los gastos generales o administrativos
- Qué tan necesarios son los gastos para la operatividad de la empresa, si existen estrategias para minimizarlos.

Pudiendo determinar así qué actividades económicas representan los costos y gastos de la empresa, si tienen éstos relación con respecto a los ingresos y si estas actividades son necesarias para la consecución de los objetivos de la empresa.

3.1.2.4.2 RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (RSA)

Con este indicador se evalúa las utilidades de la empresa en relación a sus activos totales. Mide el rendimiento de la inversión tanto de los accionistas como de los acreedores.

Se podrá determinar la capacidad de la gerencia para generar utilidades a partir de los activos disponibles y la eficiencia operativa de la empresa.

$$\text{RSA} = \frac{\text{Utilidad Neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

Ejemplo:

En el supuesto de que este indicador da como resultado 8%. Este indica que la productividad de los activos fue de un 8%. Mientras más cercano a un 100% se encuentre este porcentaje mejor reflejará la eficiencia con que se están utilizando los activos para generar utilidades

3.1.2.4.3 RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL CONTABLE (RSC)

Se evalúa las utilidades de la empresa en función de la inversión de sus propietarios para medir el retorno que de dicha inversión obtendrán, después de deducir todos los costos y gastos.

$$\text{RSA} = \frac{\text{Utilidad Neta después de impuestos}}{\text{Capital Contable}}$$

Al terminar el análisis de las anteriores razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

3.1.3 PRESUPUESTO

3.1.3.1 PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Es la representación numérica de las entradas y salidas del efectivo de la empresa. Su finalidad es anticipar los

movimientos económicos en efectivo y determinar los saldos probables en períodos determinados. El presupuesto de efectivo constituirá una herramienta de control en la que se podrán comparar los resultados obtenidos con lo proyectado.

3.1.3.2 COMPONENTES DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

3.1.3.2.1 ENTRADAS DE EFECTIVO

Dentro del presupuesto de efectivo las entradas se calcularán a partir de pronósticos de ventas, pero también se incluirán otras partidas que representen entradas eventuales de efectivo y que se consideran operaciones extraordinarias.

El pronóstico de ventas debe determinarse por anticipado las ventas probables de un período determinado, ya sea mensual, semestral, anual, etc.; y puede basarse en técnicas de estadísticas o de comparación con otros períodos. En el caso de empresas que ya están operando, es útil poner como punto de referencia, las ventas obtenidas el año anterior. Por ejemplo, utilizar las ventas de marzo de 2007 para proyectar las de marzo de 2008. Es aceptable proyectar un aumento mensual, de los ingresos por ejemplo un 4% según el crecimiento de la economía.

Si se parte de servicios vendidos al crédito, se debe asegurar de incluir como entrada mensual únicamente la parte de la venta que se cobrará en efectivo durante ese mes, además, lo que se ha vendido a crédito en meses anteriores y cuyo cobro se realice en dicho mes.

3.1.3.2.2 SALIDAS DE EFECTIVO

Para la previsión de los gastos, se debe elaborar un resumen mensual de los pagos efectuados por categorías. Por ejemplo: pagos a proveedores y empleados, impuestos, compras de equipo,

etc. Se deben incluir sólo los pagos que se efectúen en efectivo en el mes, así como los de aquellas compras que se realicen a crédito y que se tienen que liquidar en ese período.

Entre las salidas más comunes en que incurren las empresas se tienen:

1. Compras en efectivo
2. Liquidación de cuentas por pagar
3. Pagos de renta
4. Sueldos y salarios
5. Pagos de impuestos
6. Disposiciones de fondos para activos fijos
7. Pagos de intereses
8. Alquileres
9. Seguros
10. Comisiones
11. Publicidad
12. Otros Egresos

Para determinar el flujo de efectivo, cada mes se resta al total de entradas de efectivo el total de salidas presupuestadas, de forma tal que se obtenga un saldo inicial para el siguiente mes.

Para que el presupuesto de efectivo sea una herramienta cada vez con mayor valor, se debe comparar mes a mes, las cifras proyectadas contra las reales y hacer un análisis de las razones de las diferencias registradas.

Si por ejemplo, las entradas reales no corresponden a las presupuestadas durante tres meses, es imperante realizar una revisión del presupuesto del año completo. Tal vez se necesite

retrasar algunas compras a proveedores o pedir un crédito al banco.

Entre las ventajas que ofrece el presupuesto de efectivo están:

- Permite una definición más clara de los objetivos de la empresa.
- Propicia una estructura más adecuada determinando las responsabilidades de cada una de las partes de la empresa.
- Facilita a la administración la utilización óptima de los recursos.
- Facilita la integración de las diferentes áreas de la empresa.
- Permite un mayor control administrativo
- Contribuye a lograr una mayor eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Identifica las necesidades y oportunidades financieras a corto plazo

3.1.3.3 FORMATO DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Una vez programadas las entradas y salidas de efectivo para cada mes se determinará a través del presupuesto de efectivo si existe un saldo excedente de efectivo, o si la empresa requerirá de financiamiento para poder cubrir dicho presupuesto. Un formato general que permita visualizar de una mejor manera dicho presupuesto se presenta a continuación:

EMPRESA XXX S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE EFECTIVO DEL _____ AL _____ DEL _____

(En Miles de dólares)

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|
| Ventas Proyectadas Mensuales | \$ - | \$ - | \$ - |

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

| | | | |
|--|---------|---------|---------|
| Saldo Inicial | - | - | - |
| (+) entradas de efectivo | - | - | - |
| (=) Entradas acumuladas | - | - | - |
| (-) Salidas de Efectivo | - | - | - |
| (=) Total de financiamiento requerido o saldo excedente de Efectivo | \$ - | \$ - | \$ - |

A continuación se presenta un ejemplo de un presupuesto de efectivo que pueden aplicar las pequeñas empresas del sector servicio para conocer su flujo de caja o si necesitaran financiamiento:

EMPRESA MODERNA S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE EFECTIVO DEL 1 DE JULIO DEL 2008 AL 30 DE JUNIO DEL 2009

(En Miles de dólares)

| | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Total |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| Ventas Proyectadas Mensuales | \$ 144 | \$ 143 | \$ 171 | \$ 172 | \$ 175 | \$ 174 | \$ 188 | \$ 181 | \$ 182 | \$ 179 | \$ 183 | \$ 182 | \$ 2,074 |
| Ventas al contado mensuales proyectadas | 84 | 83 | 100 | 100 | 102 | 102 | 110 | 106 | 106 | 104 | 107 | 106 | 1,210 |
| Ventas al crédito mensuales proyectados | 60 | 60 | 71 | 72 | 73 | 72 | 78 | 75 | 76 | 75 | 76 | 76 | 864 |

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Saldo Inicial | 119 | 120 | 124 | 126 | 90 | 91 | 92 | 94 | 104 | 118 | 86 | 132 | 119 |
| Ingresos | | | | | | | | | | | | | |
| Recuperación ctas. por cobrar | 36 | 36 | 43 | 43 | 44 | 43 | 47 | 45 | 45 | 45 | 46 | 45 | 518 |
| Según saldo del ultimo balance | | | | | | | | | | | | | |
| Recuperación a 30 días | 26 | 26 | 31 | 31 | 31 | 31 | 33 | 32 | 32 | 32 | 33 | 32 | 368 |
| Recuperación a 60 días | 10 | 10 | 12 | 12 | 13 | 12 | 14 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 150 |
| Ingresos por ventas de contado | 84 | 83 | 100 | 100 | 102 | 102 | 110 | 106 | 106 | 104 | 107 | 106 | 1,210 |
| Total Ingresos Mensuales | \$ 120 | \$ 119 | \$ 143 | \$ 143 | \$ 146 | \$ 145 | \$ 156 | \$ 151 | \$ 151 | \$ 149 | \$ 153 | \$ 151 | 1,727 |
| Ingresos por créditos solicitados | | | | | | | | | | | | | |
| Desembolso de línea de crédito solicitada | | | | | 40 | | | | | | 40 | | |
| Total de Ingresos Acumulados | \$ 239 | \$ 239 | \$ 267 | \$ 269 | \$ 276 | \$ 236 | \$ 248 | \$ 245 | \$ 255 | \$ 267 | \$ 279 | \$ 283 | |
| Egresos | | | | | | | | | | | | | |
| Total de Egresos de operación y/ otros | \$ 117 | \$ 113 | \$ 139 | \$ 138 | \$ 183 | \$ 142 | \$ 152 | \$ 139 | \$ 135 | \$ 140 | \$ 145 | \$ 138 | 1,681 |
| Compras y gastos sobre compras locales | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 216 |
| Pago a proveedores por compras Exterior | 79 | 75 | 101 | 100 | 145 | 104 | 109 | 96 | 92 | 97 | 102 | 95 | 1,195 |
| Gastos Administrativos (No incluir Depreciación) | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 108 |
| Gastos de Venta (No incluir Depreciación) | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 162 |
| Total de pago de obligaciones bancarias y otros | 2 | 2 | 2 | 41 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 41 | 2 | 2 | 102 |
| Pagos de capital por créditos Decrecientes Vigentes | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Intereses por créditos decrecientes vigentes | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| Pagos de capital por créditos decrecientes solicitados | 1 | 1 | 1 | 40 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 40 | 1 | 1 | 90 |
| Interés por créditos decrecientes solicitados | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Intereses por líneas de crédito solicitadas | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Total de Egresos | 119 | 115 | 141 | 179 | 185 | 144 | 154 | 141 | 137 | 181 | 147 | 140 | 1,783 |
| Saldo Final (Total de ingresos - Total de Egresos) | 1 | 4 | 2 | (36) | (39) | 1 | 2 | 10 | 14 | (32) | 6 | 11 | |
| Saldo Acumulado (Saldo Inicial + Saldo Final) | \$ 120 | \$ 124 | \$ 126 | \$ 90 | \$ 91 | \$ 92 | \$ 94 | \$ 104 | \$ 118 | \$ 86 | \$ 132 | \$ 143 | \$ 143 |

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

De la investigación de campo, el análisis bibliográfico y la elaboración de un modelo de contabilidad de gestión han permitido determinar las siguientes conclusiones:

- 1) Se comprobó que las pequeñas empresas no tienen conocimiento en la aplicación de instrumentos de gestión
- 2) Como resultado de la investigación de campo se ha podido constatar que la mayoría de las pequeñas empresas del sector servicio no utilizan información adicional a los estados financieros básicos suficientes para analizar el desempeño de la empresa y tomar sus decisiones
- 3) Todo pequeño empresario se ve en la necesidad de identificar, analizar y documentar sobre procesos, controles, mercados, clientes, y ventas con el propósito de obtener un apropiado entendimiento de las operaciones del negocio y evaluar el nivel de eficiencia en la gestión administrativa de sus empresas, pero con los instrumentos que estos emplean no logran identificar si su aplicación va encaminada al logro de los objetivos generales y estratégicos del negocio.
- 4) Las pequeñas empresas del sector servicio en el país, aun no han logrado los niveles necesarios para ser más competitivas y crecer en un mercado globalizado, todo ello debido a que carecen de herramientas de control financiera, y no

financiera que les permita optimizar sus decisiones para obtener altos niveles de rentabilidad.

- 5) El contenido de la propuesta se encuentra orientado a la utilización de instrumentos financieros y no financieros, que le permitan a los pequeños empresarios del sector servicio acumular información relevante para optimizar la toma de decisiones y mejorar la gestión dentro de sus empresas.

4.2 RECOMENDACIONES

- 1) Con respecto al poco conocimiento de la Contabilidad de Gestión es recomendable que tanto las personas encargadas de procesar información así como también las que toman las decisiones se involucren en dicho tema a través de seminarios, charlas, talleres etc., con el fin de lograr mayor eficiencia en el análisis de la información contable, y que se traduzca en un crecimiento competitivo.
- 2) Es recomendable, la aplicación de instrumentos de control de gestión en operaciones financieras y no financieras de las pequeñas empresas que les permitan al empresario identificar las áreas débiles del negocio y aplicar medidas correctivas.
- 3) Los objetivos del negocio, estrategias, visión, misión, políticas contables y administrativas, deben ser diseñadas y dadas a conocer a todo el personal de la empresa con la finalidad de alcanzar el objetivo general del negocio.

- 4) Las pequeñas empresas del sector servicio deben considerar la aplicación de los diferentes indicadores financieros y no financieros, las cuales permitirán evaluar la rentabilidad del negocio, su liquidez y solvencia, el desempeño operativo de los procesos realizados.

- 5) Es recomendable la revisión y aplicación de este documento para que los pequeños empresarios del sector servicio puedan optar por procedimientos que les permita analizar la gestión financiera y administrativa de sus empresas para que optimicen sus decisiones y obtengan ventajas competitivas en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

TRABAJOS DE GRADUACIÓN:

- CARDONA GARCIA, MELIDA ESPERANZA, Contabilidad de Gestión Aplicada al Instituto Salvadoreño de Turismo. UES, 2001.
- ESCOBAR CECEÑA, JUAN RIGOBERTO, Diseño de una guía para la elaboración y aplicación del presupuesto, como herramienta de control, para las operaciones administrativas, financieras y toma de decisiones, en la pequeña empresa ferretera del área metropolitana de San Salvador, UFG, 1997.
- GARCIA, PILAR SOLDEVILA, El Control de Gestión de las Organizaciones no Lucrativas. El caso de los colegios de economistas de España. Universite Pompeufabra, Barcelona España, 2000.
- GUARDADO CUBIAS, OSCAR ADOLFO, Guía para el análisis de indicadores financieros y la evaluación de procesos operativos, aplicada a la mediana empresa del sector comercio: una propuesta para mejorar la gestión administrativa financiera, UCA, 2004.
- JORDI LARENENYS FUSTER, La Contabilidad de Gestión como Instrumento de Control de Gestión en las Entidades de Depósito. El Caso de Cajas de Ahorro Españolas, Universite Pompeufabra, Barcelona España, 2000.
- LOPEZ LOPEZ, ROBERTO ALEXIS, Análisis Global de Razones Financieras para la Toma de Decisiones, UCA, 2001.

- MANZANAREZ NOCHEZ, FRANCISCO JEOVANNY, La Contabilidad de Gestión Como Una Herramienta para la Gerencia en la Toma de Decisiones. UES, 1999.
- MARTINEZ VASQUEZ, MAGDALENA, Propuesta de un Modelo para el Análisis Financiero en la Mediana Empresa Salvadoreña Sector Económico, UCA, 2001.
- VASQUEZ PAVON, MARIO ERNESTO, Indicadores no financieros de capital humano para su análisis y revelación en las empresas de servicio automotriz del área metropolitana de San Salvador, UES, 2006.

LIBROS:

- AMAT, JOAN MA., El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección, Ediciones Gestión 2000 S.A., año 1992
- ESTUPIÑAN GAITÁN, Análisis Financiero y de Gestión, Editorial Ecoe Ediciones, año 2003.
- FELIPE BLANCO IBARRA, Contabilidad de Costes y Analítica de Gestión para las Decisiones Estratégicas, 9ª Edición, Ediciones DEUSTU 2003.
- FERNANDEZ HATRE, ALONSO, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral, Edita: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, 2004, Versión Web.

- GITMAN, LAWRENCE J., Principio de Administración Financiera, Octava Edición, Editorial Pearson Educación, año 2000.
- JIAMBALVO, JAMES, Contabilidad Administrativa, Editorial Limusa Año 2003.
- ROBERT N. ANTHONY, Sistemas de Control de Gestión, Mc Graw Hill Interamericana de España S.A. 10ª Edición.
- RODRÍGUEZ DE CASTRO, GONZALO, Contabilidad Analítica Y Gestión
- ROSANAS MARTIR, JOSEP M., Contabilidad de Costes para Toma de Decisiones, 3ª Edición.

REVISTAS

- Contabilidad de Gestión, Grupo Editorial Ceac SA 1994.
- Madrid: Confederación Españolas De Cajas De Ahorro. Año 1987.

DIRECCIONES ELECTRONICAS:

- http://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad_de_gestion.
- <http://www.observatorioiberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculos%20diversos%20sobre%20Contabilidad%20de%20Gesti%C3%B3n/INDICE.htm>
- <http://www.observatorio-iberoamericano.org/>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/evocontabi>.

- <http://www.monografias.com/trabajos14/contabilgest/contabilgest.shtml>.
- http://www.degerencia.com/articulo/indicadores_de_gestion
- <http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/7c.htm>
- www.comexperu.org.pe/archivos%5Cforo%5Ctaller_13072006%5Cpresupuestos%20comex.pps
- http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capseis/anal6_1.htm
- www.tablerodecomando.com

INDICADORES FINANCIEROS ANEXO 1

INDICADORES DE LIQUIDEZ A CORTO PLAZO

INDICADORES DE ACTIVIDAD

| INDICADOR | FÓRMULA | DESCRIPCION |
|--|---|---|
| Indicador de Rotación de Cuentas por Cobrar | $\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR}}$ | Indica el número de veces que se cobran las cuentas por cobrar durante un año. Una rotación alta significa que las cuentas por cobrar son más liquidas. Da una indicación de la eficacia de las políticas de crédito y el nivel de inversión en cuentas por cobrar necesarios para mantener el nivel de ventas de la misma, si la rotación se vuelve más lenta puede ser que el monto de las cuentas por cobrar está sobre evaluado que hay una sobre extensión del crédito, un proceso deficiente de cobro, o que los clientes son inhábiles para el pago. |
| Período de Cobro de las Cuentas por Cobrar | $\frac{360 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR}}$ | Este representa el número promedio de días que se toma para cobrar a los clientes. Este indicador es útil para evaluar las políticas de crédito y de cobro. |
| Rotación de Inventarios | $\frac{\text{COSTO DE MERCADERIA VENDIDA}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}}$ | El número de veces que rota el inventario durante un periodo. Esto provee información sobre la liquidez del inventario. Una rotación alta significa que el inventario es más líquido. Mientras más alto es el índice más bajo es el tiempo que la compañía mantiene el inventario inactivo, lo cual tiene un efecto positivo sobre la liquidez. Una baja tasa de rotación podría |

| | | |
|---|--|--|
| | | traer como resultado de un inventario sobrevaluado, un inventario obsoleto o de lento movimiento. |
| Número de días para vender el inventario | $\frac{360}{\text{ROTACION DE INVENTARIO}}$ | Esta rotación de existencia es otra medida que resulta útil para evaluar la política de compras es el número promedio de días de inventario de existencia. |
| Período promedio de pago | $\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR}}{\text{COMPRAS ANULAES /360 DIAS}}$ | Representa la cantidad promedio de tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar. |
| Periodo de conversión del Efectivo. | <p>NUMERO DE DÍAS PARA VENDER EL INVENTARIO (+) PERIODO DE COBRO DE CUENTAS POR COBRAR (-) PERIODO PROMEDIO DE PAGO.</p> | Determina los días que toma para que el inventario se convierta en efectivo un período largo de conversión disminuye la liquidez |

INDICADORES ESTRUCTURA DE CAPITAL Y SOLVENCIA A LARGO PLAZO

| INDICADOR | FÓRMULA | DESCRIPCION |
|--|--|--|
| Indicador de Deuda Total de Activos Totales | $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}}$ | Este coeficiente indica el porcentaje del total de los activos que está financiado con deuda. |
| Total de Deuda a Capital | $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Total}}$ | Este indica el porcentaje de financiamiento que los acreedores proporcionan por cada unidad monetaria que aportan los socios, representa un indicador de endeudamiento que puede reflejar un aumento del riesgo financiero. Este coeficiente mostrará el grado en el cual el patrimonio esta comprometido con terceras personas. |
| Activos Fijos a Capital | $\frac{\text{Propiedad Planta y Equipo Neto}}{\text{Capital Total}}$ | Mide la relación entre los activos fijos y el capital contable. |

INDICADORES DE RENDIMIENTO DE INVERSION

| INDICADOR | FÓRMULA | DESCRIPCION |
|--|---|--|
| <p align="center">Rendimiento de Activos Totales</p> | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Promedio de Activos Totales}}$ | <p>Mide en rendimiento de la inversión tanto de los accionistas como de los acreedores. Este indicador evalúa que tan bien la gerencia utiliza los activos para generar las utilidades, representa cuanto por cada unidad monetaria que se invierte en los activos se genera de rendimiento(es decir, la utilidad neta en el período)</p> |
| <p align="center">Rendimiento sobre el Capital Contable</p> | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$ | <p>Mide el retorno que van a tener los accionistas en relación al capital que invirtieron, es decir representa el rendimiento de la inversión de los accionistas, representa que porcentaje por cada unidad monetaria que inviertan los accionistas al capital se convierte en utilidad.</p> |
| <p align="center">Dividendos sobre utilidad neta</p> | $\frac{\text{Dividendos}}{\text{Utilidad Neta}}$ | <p>Determina que porcentaje de la utilidad neta se repartirá como dividendo a los accionistas a lo que a la vez indicará cuál es la política de distribución de los dividendos de la compañía.</p> |

INDICADORES DE RENDIMIENTO OPERATIVO

| INDICADOR | FÓRMULA | DESCRIPCION |
|-------------------------------------|---|--|
| Margen de Utilidad Bruta | $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$ | <p>Mide la relación entre las ventas y los costos de los productos vendidos. Este coeficiente muestra el porcentaje de utilidad antes de haberle restado los gastos operativos y los impuestos resultantes de las ventas. Mientras mayor sea este porcentaje mayor será la rentabilidad obtenida de las ventas.</p> |
| Margen de Utilidad Operativa | $\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas Netas}}$ | <p>Mide la productividad entre las operaciones básicas. Este indicador establece cuanto pasa a ser utilidad neta por cada unidad monetaria que se vende. Mientras mas cercano al 100% se encuentre este coeficiente, la rentabilidad sobre las ventas es mayor. Este indicador mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no sean de intereses e impuestos.</p> |
| Margen de Utilidad Neta | $\frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Ventas Netas}}$ | <p>Mide la productividad después de impuestos, calcula el porcentaje que de cada dólar de ventas queda después de deducir todos los costos y gastos incluyendo los intereses e impuestos establecerá que porcentaje de las ventas se convertirá en utilidades disponibles para los accionistas.</p> |

INDICADORES DE LA UTILIZACION DE ACTIVOS

| INDICADOR | FÓRMULA | DESCRIPCION |
|---|---|--|
| Indicador de Rotación de Activos | $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio de Activos Totales}}$ | Determina la eficiencia en la utilización de activos para generar ventas. |
| Ventas a Efectivo y Equivalentes | $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Efectivo Promedio y Equivalentes de Efectivo}}$ | Una alta tasa de rotación puede indicar una escasez de efectivo. Una tasa de rotación baja puede indicar que la compañía esta manteniendo saldos en efectivo inactivos e innecesarios. |
| Ventas a Activos Fijos | $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Propiedad Planta y Equipo Neto Promedio}}$ | Mide la eficiencia de la inversión de capital, es decir la efectividad en la utilización de su plata y equipo, así como determina cuantas veces el activo fijo ha rotado en función de la venta neta generada en el período. |

INDICADORES DE VALUACION

| INDICADOR | FÓRMULA | DESCRIPCION |
|---|---|--|
| <p align="center">Rendimiento de Dividendos sobre Acciones Comunes</p> | $\frac{\text{Dividendo por Acción Común}}{\text{Precio de Mercado por Acción Común}}$ | <p>Indica la tasa de utilidad para los accionistas comunes, a través de dividendos en efectivo, en relación al precio de mercado actual para las acciones comunes.</p> |
| <p align="center">Valores en libros por acción</p> | $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Acciones Comunes}}$ | <p>Este indicador muestra el valor que el mercado financiero determina para la empresa como negocio en marcha</p> |
| <p align="center">Relación de valor de mercado a valor en libros</p> | $\frac{\text{Precio de Mercado por Acción}}{\text{Valor en Libros por Acción}}$ | <p>Indica como las acciones comunes de una empresa se cotizan en el mercado en relación a las acciones comunes de las demás empresas.</p> |
| <p align="center">Liquidación de Dividendos</p> | $\frac{\text{Dividendos por Acción Común}}{\text{Utilidad por Acción}}$ | <p>Muestra la relación entre los dividendos y las utilidades, estableciendo en que medida se están distribuyendo las utilidades a los accionistas comunes.</p> |

ANEXO 2

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo. • Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo. • Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción. • También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción. | <ul style="list-style-type: none"> • Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano. • Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir. • Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje. • Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil. |

ANEXO 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
 ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA.



Estimado señor(a) (ita):

Es nuestro agrado saludarle y desearle éxitos en su que hacer profesional. Pertenecemos a la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador y estamos desarrollando el trabajo de graduación que se denomina "la Contabilidad de Gestión de las pequeñas empresas del sector servicio". Por tal motivo rogamos completar el siguiente cuestionario el cual será manejado de forma confidencial y únicamente para propósitos didácticos.

Indicación: Marcar con una "X" la respuesta.

1-¿Que cargo desempeña actualmente dentro de la empresa?

- a) Presidente _____
- b) Gerente _____
- c) Contador _____
- d) Administrador _____

2-¿Cuantos años tiene de laborar en el cargo antes mencionado?

- a) de 1-3 años _____
- b) de 3-6 años _____
- c) de 7-10 años _____
- d) más de 10 años _____

3-¿Cómo considera la información financiera que procesa el departamento de contabilidad, para facilitar la toma de decisiones?

- a) suficiente _____
- b) oportuna _____
- c) Fiable _____

4- ¿Que conocimiento tiene sobre la contabilidad de gestión?

- a) Bastante _____
 b) Poco _____
 c) Nada _____

Si su respuesta es la opción C) pasar a la pregunta N° 8

5- ¿En qué tipo de indicadores se basa la Contabilidad de Gestión para proporcionar información relevante y útil para la toma de decisiones de la empresa?

6- ¿Ha asistido alguna vez a capacitación (seminarios, conferencias, charlas, etc.) donde se haya abordado el tema de contabilidad de gestión?

Si_____ No_____

7- ¿Considera que la Contabilidad de Gestión, brinda algún aporte a las empresas del sector servicio en el proceso de la toma decisiones?

Si_____ No_____

8- ¿Utiliza solamente los Estados Financieros como información relevante para la toma de decisiones en la empresa y así evaluar su desempeño?

Si_____ No_____

9- Si su respuesta anterior fue negativa, de los siguientes instrumentos cuáles son los que utiliza para obtener control de gestión y que le ayuden a la toma de decisiones

- a) Razones Financieras _____
 b) Punto Equilibrio _____
 c) Presupuestos _____
 d) Estados Financieros Projectados _____
 e) Cuadros de Mando Integral _____
 f) Ninguno _____
 g) Otros _____

Especifique_____

10- ¿Considera que la aplicación de controles de gestión, ayuda a las empresas del sector servicio en el proceso de la toma de decisiones y mejorar su competitividad?

Si_____

No_____

¿Porque?_____

11-¿Utilizan indicadores no financieros para medir sistema de control de gestión y que le ayuden a la toma de decisiones?

Si_____

No_____

12- Si su respuesta anterior fue positiva diga que indicadores no financieros utiliza en la empresa para medir sistema de control de gestión

13. ¿Si no utiliza ninguno de los instrumentos planteados en la pregunta 9 y 11 diga por qué no los utiliza?

a) Tiempo _____

b) Costo _____

c) Poco recurso humano _____

d) Desconocimiento _____

e) Otros _____

Especifique_____

14- ¿Con qué periodicidad capacita al personal para mejorar los niveles de productividad de los servicios y así obtener una mejor gestión dentro de la empresa?

Semanal _____

Mensual _____

Trimestral _____

Semestral _____

Anual _____

Ninguna _____

Otra _____

Especifique _____

15- ¿En el proceso de toma de decisiones de su empresa, se identifican, seleccionan y analizan diferentes alternativas antes de tomar cualquier decisión?

Si____ No____

16- ¿Si su respuesta anterior fue negativa diga cuál es el proceso para la toma de decisiones que sigue en su empresa?

17- ¿Cuál ha sido el nivel de rentabilidad en la empresa durante los últimos dos años?

a) De 1 a 10% _____ b) De 11 a 15% _____
 c) De 16 a 25% _____ c) De 26% en adelante _____

18- ¿Cual es el nivel de endeudamiento que posee la empresa actualmente en base a sus activos totales?

a) 5 - 15% _____
 b) 16 - 35% _____
 c) 36 - 50% _____
 d) 51 - 100% _____

19- ¿Cómo determina el precio de venta de su servicio?

a) Aplica un porcentaje de ganancia al costo total _____
 b) Iguala el precio a la competencia _____
 c) Otros _____

Especifique _____

20- ¿Del total de sus activos, cual es el porcentaje de inversión que tiene la empresa en los siguientes rubros?

a) Activo fijo _____
 b) Bolsa de valores _____
 c) Depósitos a plazo _____

d) Otros _____

Especifique _____

21- ¿Al final del ejercicio económico, cuál es el destino de las utilidades que se generan?

a) Capitalización _____

b) Distribución _____

Porque? _____

22-¿Considera necesario el desarrollo de un instrumento de gestión que contemple sistemas de información relevante para una adecuada y oportuna toma de decisiones en las empresas de servicio?

Si_____

No_____

Porque? _____

ANEXO 4

PREGUNTAS DE PARAMETRO PARA EL DIAGNOSTICO

CONOCIMIENTO DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

Objetivo: Identificar el nivel de conocimiento que tiene el encuestado acerca de la Contabilidad de Gestión.

| Asociación de preguntas | Valorización | Frecuencia Relativa |
|-------------------------|---|---------------------|
| P.4 | Si tienen conocimiento de la Contabilidad de Gestión - Poco | 45% |
| P.5 | Confirmación del conocimiento de Contabilidad de Gestión basándose en el tipo de indicadores: Financieros y no Financieros | 30% |
| P.6 | Existencia de medios para mejorar la gestión | 17.5% |
| P.10 | Conocimiento de la aplicación de controles de gestión | 90% |

CAUSAS DE LA DEFICIENCIA EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN RELEVANTE

Objetivo: Conocer cuál es la información que utilizan los empresarios para evaluar el desempeño de la empresa y sobre la cual se basan para tomar sus decisiones.

| Asociación de preguntas | Valorización | Frecuencia Relativa |
|-------------------------|--|----------------------------------|
| P.8 | Aplicabilidad de otros instrumentos cuantitativos adicionales a los Estados Financieros para la toma de decisiones | 55% |
| P.9 | Aplicabilidad de instrumentos de gestión: - Razones Financieras - Punto Equilibrio - Presupuestos - Estados Financieros Proyectados - Otros | 25% 20% 40% 30% 7.5% |
| P.11 | Aplicabilidad de otros instrumentos cualitativos adicionales a los Estados Financieros para la toma de decisiones | 20% |

| | | |
|------|--|-------|
| P.12 | Confirmación de la aplicabilidad de instrumentos de gestión no financieros: - Sistemas de Mercado | 12.5% |
| P.13 | Desconocimiento de la aplicabilidad de indicadores financieros y no financieros | 35% |

INCIDENCIA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Objetivo: Determinar que tanto influyen en la situación financiera de las pequeñas empresas del sector servicio, la toma de decisiones basados en los estados financieros y otros instrumentos de gestión.

| Asociación de preguntas | Valorización | Frecuencia Relativa |
|--------------------------------|---|----------------------------|
| P.17 | Medir los niveles de rentabilidad que obtienen la pequeñas empresas del sector servicio De 1 a 10% | 40% |