

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad De Ciencias Económicas

Escuela De Contaduría Pública



## “APLICACIÓN DEL SISTEMA KAIZEN Y SU INCIDENCIA EN LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LOS DESPACHOS, QUE PRESTAN SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

RICARDO ANTONIO ESCAMILLA LANDAVERDE

SARA JUDITH HERNÁNDEZ MORALES

ISIS GABRIELA MARTÍNEZ GARCÍA

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

AGOSTO DE 2007

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez  
Secretario (a) General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

### Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes  
Secretario (a) : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Licda. María Elena Vidal de Serpas  
Coordinador de Seminario : Lic. José Cándido Pérez Hernández

Agosto de 2007

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS TODOPODEROSO,

Por habernos acompañado en nuestro camino y darnos la fuerza y voluntad para la culminación de nuestra meta.

A LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR,

Por permitirnos formarnos académica y profesionalmente.

A LOS ASESORES,

Por su desinteresada y valiosa colaboración durante el proceso de este trabajo.

A NUESTROS PADRES,

Por haber fomentado el amor al estudio y apoyarnos a lo largo de nuestra Carrera Universitaria.

A LOS PROFESIONALES COLEGAS Y AMIGOS,

Por sus consejos, orientación oportuna y apoyo, especialmente al Lic. Raúl Antonio Martínez, por su colaboración.

*Ricardo Antonio Escamilla Landaverde*

*Sara Judith Hernández Morales*

*Isis Gabriela Martínez García*

## ÍNDICE

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS	1
AGRADECIMIENTOS	I
RESUMEN EJECUTIVO	VI
INTRODUCCIÓN	VIII
CAPÍTULO I	1
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1 HISTORIA DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS	1
1.1.1. SURGIMIENTO DE LOS COSTOS INDUSTRIALES	1
1.1.2. CONSOLIDACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COSTOS	2
1.2 SISTEMA KAIZEN	3
1.2.1. ANTECEDENTES DEL SISTEMA KAIZEN	3
1.2.2. SISTEMA DE COSTOS KAIZEN	4
1.2.3. FILOSOFÍA DEL SISTEMA DE COSTOS KAIZEN	4
1.2.3.1. Reducción del número de fallos o errores	4
1.2.3.2. Incremento de la productividad	5
1.2.3.3. Reducción del tiempo ocioso de la maquinaria o equipo a utilizar	5
1.2.3.4. Reducción del tiempo total del ciclo	5
1.2.3.5. El papel del Gemba en la reducción de costos generales	6
1.2.3.6. El mejoramiento de la calidad y la reducción de costos son compatibles	6
1.2.3.7. Estandarización	6
1.2.3.8. Gestión de costos	8
1.2.3.9. Precondiciones para la gestión de costos	8
1.2.4. LA CALIDAD SEGÚN LO ESTABLECE LA NORMA INTERNACIONAL DE CONTROL DE CALIDAD N°1	9
1.2.4.1. Objetivo de las Normas Internacionales de Control de Calidad	9
1.2.4.2. Relación de las NICC'S con otras legislaciones	9
1.2.4.3. Aplicación de las NICC'S	10
1.2.4.4. Herramienta para el control de la calidad	10
1.2.5. GESTIÓN DE COSTOS	12
1.2.6. ANÁLISIS FUNCIONAL	14
1.2.7. CONTROL Y REDUCCIÓN DE COSTOS MEDIANTE EL CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS	14
1.2.8. COSTOS DE CALIDAD	20
1.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	20
1.3.1. CONCEPTO DE LOS MANUALES	20

1.3.2.	OBJETIVOS DE LOS MANUALES	21
1.3.3.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	21
1.3.3.1.	Naturaleza de los manuales de procedimientos	22
1.3.4.	CRITERIOS METODOLÓGICOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	22
1.3.5.	CONFORMACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	23
1.3.5.1.	Identificación	23
1.3.5.2.	Índice o contenido	23
1.3.5.3.	Prólogo y/o Introducción	23
1.3.5.4.	Objetivo de los procedimientos	24
1.3.5.5.	Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos	24
1.3.5.6.	Responsables	24
1.3.5.7.	Políticas o Normas de operación	24
1.3.5.8.	Concepto	24
1.3.5.9.	Procedimiento (descripción de las operaciones)	24
1.3.5.10.	Formulario de Impresos	25
1.3.5.11.	Diagramas de Flujo	25
1.3.5.12.	Glosario de Términos	25
1.3.6.	CONTENIDO DE CADA UNO DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	25
1.3.6.1.	Objetivos de procedimiento.	25
1.3.6.2.	Base jurídica.	25
1.3.6.3.	Órganos que intervienen.	25
1.3.6.4.	Políticas y normas de operación.	26
1.3.7.	DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES	26
1.4	LOS DESPACHOS CONTABLES	28
1.4.1.	ORGANIZACIÓN	28
1.4.2.	SERVICIO AL CLIENTE	29
1.4.2.1.	Principales Características de un Servicio	29
1.4.2.2.	Mejora de la productividad del servicio	30
1.4.2.3.	La naturaleza de los servicios profesionales	30
1.4.2.4.	Servicio Perceptible	31
1.4.3.	RECURSO HUMANO	31
1.4.3.1.	Personal administrativo	31
1.4.3.2.	Otro personal de oficinas	31
1.4.4.	CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	32

1.4.5.	DESARROLLO PROFESIONAL	32
1.4.6.	NIVELES Y DESCRIPCIÓN	32
	CAPÍTULO II	33
2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
2.1	TIPO DE ESTUDIO	33
2.1.1.	HIPOTÉTICO DEDUCTIVO	33
2.2	TIPO DE ESTUDIO	34
2.2.1.	ANALÍTICO - DESCRIPTIVO	34
2.3	AREA GEOGRÁFICA	35
2.4	UNIDADES DE ANÁLISIS	35
2.4.1.	POBLACIÓN Y MUESTRA	35
2.4.1.1.	Población	35
2.4.1.2.	Muestra	35
2.4.1.3.	Fórmula	36
2.4.1.4.	Determinación del tamaño de la muestra	37
2.4.2.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	38
2.4.2.1.	Investigación Bibliográfica	38
2.4.2.2.	Investigación de Campo	38
2.4.3.	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	39
2.4.4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	39
2.5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS	40
2.6	DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	58
2.6.1.	SECCIÓN: SISTEMA KAIZEN	58
2.6.2.	SECCIÓN: PROCEDIMIENTOS	62
2.6.3.	SECCIÓN: SERVICIOS	64
	CAPÍTULO III	66
3.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS DESPACHOS QUE PRESTAN SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA APLICANDO EL SISTEMA KAIZEN	66
3.1	ENFOQUE DE LA PROPUESTA	66
3.2	INVENTARIO DE SERVICIOS	67
3.3	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	67
3.4	ESTRUCTURA DEL SISTEMA KAIZEN	68
3.5	OBJETIVOS DEL SISTEMA KAIZEN	68
3.6	PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA KAIZEN	69
3.7	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	72

3.7.1.	INTRODUCCIÓN	72
3.7.2.	OBJETIVO	72
3.7.3.	ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	73
3.7.3.1.	Importancia	73
3.7.3.2.	Ventajas	73
3.7.3.3.	Limitantes	73
3.7.4.	NORMAS PARA EL MANTENIMIENTO DEL SISTEMA	73
3.7.5.	ALCANCE	74
3.7.6.	POLÍTICAS APLICADAS A LOS DESPACHOS CONTABLES Y DE AUDITORÍA	74
3.7.7.	SIMBOLOGÍA A UTILIZAR EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	77
3.7.8.	DESARROLLO DEL PROCESO TRADICIONAL	78
3.7.9.	DESARROLLO DEL PROCESO KAIZEN	81
3.7.9.1.	Planeación	81
3.7.9.2.	Realización	92
3.7.9.3.	Evaluación	112
3.7.9.4.	Acciones Correctivas	120
	CAPÍTULO IV	122
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
4.1	CONCLUSIONES	122
4.2	RECOMENDACIONES	123
	BIBLIOGRAFÍA	124
	ANEXOS	1

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se enmarca en los antecedentes del Sistema Kaizen, es decir desde el nacimiento y desarrollo de dicho sistema. A medida que se tiene conocimiento del Sistema, sus objetivos, funcionamiento, ventajas y desventajas y los beneficios que la aplicación del Sistema otorga a las empresas que lo ponen en práctica en su lugar de trabajo, se determinó que a los Despachos Contables y de Auditoría, también es factible ponerlo en práctica, ya que carecen de metodología de mejora continua, la cual traerá beneficios a la carga laboral y a la responsabilidad que sobre la profesión contable recae.

Dentro de la investigación bibliográfica, se abordó los principios teóricos del Sistema, el cual literalmente Kaizen quiere decir Kai = Cambio y Zen = Mejora en todo sentido, asimismo el principio básico del Sistema es la mejora continua, la cual se obtendrá por medio de aspectos tales como: reducción de costos mediante la disminución de errores y tiempo ocioso, mejora de la estructura de los procesos, entre otros.

Con base a los principios teóricos se prosiguió a la investigación de campo, la cual permitió conocer las necesidades y las dificultades que hoy en día presentan los Despachos Contables. Del mismo modo los resultados vertidos por las encuestas, permitió analizar el entorno de los lugares de trabajo de cada despacho, y el posible escenario en donde puede ponerse en práctica el Sistema Kaizen.

Otro aspecto relevante de la investigación consistió en desarrollar la metodología del Sistema Kaizen, con base a los resultados obtenidos de las encuestas. Dicho sistema se desarrolla por medio de un Manual de Procedimientos aplicando los principios básicos del Sistema Kaizen, y llevando a cabo las etapas del Sistema como lo son la Planeación, Realización, Ejecución y Acción.

La primera etapa, Planeación, establece la forma en que se introducirá el Sistema Kaizen en el personal, así como el diseño de herramientas de control; y técnicas que pueden ser empleadas que ayudan a determinar fallas en los procedimientos y que al llevarlas a cabo se obtiene información importante que contribuye a la mejora continua de los aspectos evaluados.

En la segunda etapa de realización, se ponen en práctica las herramientas de control diseñadas en la etapa anterior, así como se desarrollan los procedimientos establecidos en los diferentes servicios que el despacho proporciona.

La tercera etapa, Evaluación, constituye un aspecto medular en el Sistema Kaizen ya que al estudiar y analizar los datos recopilados por las herramientas, se pueden determinar las fallas, tanto de diseño de procedimientos, como de desarrollo de los mismos.

La cuarta etapa, Actuar, es la más importante, debido a que las decisiones que se tomen y las medidas que se pongan en práctica, serán las determinantes para efectuar la mejora continua dentro del Despacho.

Finalmente, la puesta en marcha de la propuesta, tiene como objetivo primordial, permitir a los despachos que decidan poner en práctica el Sistema Kaizen, gozar de los beneficios que el sistema otorga, en todas las áreas de la empresa, desde las relaciones con el personal, hasta la forma de llevar a cabo los procedimientos, y que dichos despachos, puedan en un momento determinado diseñar su propia metodología Kaizen, conforme a su estructura y a metas.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad es de vital importancia la estimación de costos, ya que a raíz de la competitividad y las frecuentes alzas en los precios de los bienes y servicios, cobran más relevancia la medición de los costos, para controlar la evolución y asignación de los mismos en las actividades, procesos, productos y servicios, con el objetivo de reducirlos, aumentar la productividad y conocer la contribución que cada actividad o producto aporta a las utilidades de la empresa. Es por ello que el Sistema de Costos Kaizen viene a ser la herramienta eficaz y necesaria para la reducción de costos mediante la mejora de los procesos, para convertirse en una excelente alternativa de control para los dueños de Despachos Contables.

Este documento se ha elaborado en cuatro capítulos: Uno Marco teórico, Dos Diseño metodológico, Tres Manual de procedimientos para los despachos que prestan servicios de contabilidad y auditoría aplicando el Sistema Kaizen, y 4. Conclusiones y Recomendaciones.

Para la elaboración del trabajo, en el **Capítulo 1 denominado MARCO TEÓRICO**, se ha considerado a partir de una breve historia de los costos, así como una explicación sobre la filosofía Kaizen y conceptos generales sobre los Manuales de Procedimientos y los Despachos Contables.

La palabra “Kaizen” proviene de dos vocablos japoneses “Kai”, que significa “Cambio”, y “Zen” que se interpreta como lo mejor en un sentido tanto espiritual como físico. El sistema de costos *Kaizen* es la *“mejora continua aplicada a la reducción de costos en la fase de fabricación de un producto o servicio”*. Reduce el costo de producción de los productos, encontrando formas de incrementar la eficiencia del proceso de producción utilizado en su transformación. Este sistema de costos pretende determinar dónde los directivos detectan mayor posibilidad de reducción de costos.

Sí el costo de un servicio es resultante de la combinación de numerosos factores dentro de un marco sistémico, es necesario conocer cuales son esos factores y como funciona el sistema de forma tal de poder ejercer un mejor control de los procesos y de los costos que estos originan, así también poder acceder a sucesivas reducciones de costos que hagan más competitiva a la organización.

En este proceso cobra fundamental importancia la rueda de Deming, consistente en el proceso de planificar, realizar, evaluar y actuar (PREA). El ciclo PREA no será eficaz si no se convierte en la actitud

fundamental de todos los empleados, los departamentos y funciones. Se *planifica* para mejorar las operaciones, encontrando qué cosas se están haciendo incorrectamente y determinando ideas para solventar esos problemas. Se *realizan* cambios diseñados para resolver los problemas primero en una escala pequeña o experimental. Se *evalúa* que los pequeños cambios están consiguiendo los resultados deseados. Y finalmente se *actúa* para implementar el cambio a gran escala si el experimento es exitoso.

Los profesionales deben adaptarse a los problemas que atraviesan las medianas y pequeñas empresas, como son el incremento de la presión tributaria, mora en el pago de las obligaciones, dificultades para el acceso al crédito y baja rentabilidad de las empresas, lo que puede llevar a la discontinuidad de la actividad o la necesidad urgente de replantear su posicionamiento en el mercado. Actualmente las empresas necesitan especialistas en marketing, estrategia competitiva, producción, costos, etc. El asesor-contador es la nueva figura que aparece en nuestros días, el cual debe adaptar su estudio a las necesidades de los clientes, la meta de hoy es el cliente totalmente satisfecho, con lo cual debemos tratar de que el empresario sienta que recibe un servicio más del esperado. El despacho contable tiene el compromiso de proveer el más alto servicio profesional a sus clientes. Asimismo, reconocer que la calidad profesional depende de quien lo desarrolle, por lo tanto tiene el compromiso de entrenar técnicamente el personal a su máxima capacidad.

Existen varios tipos de manuales, sin embargo se abordará sólo lo que a los manuales de procedimientos se refiere. Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas. El manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo, y es muy valiosa para orientar a los nuevos empleados. La implementación sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

El **Capítulo 2 denominado DISEÑO METODOLÓGICO**, contiene los procedimientos, herramientas y medios utilizados para desarrollar el proceso investigativo, y así obtener información útil para la elaboración del manual de procedimientos aplicando el sistema Kaizen.

En la investigación se planteó una hipótesis general, la que expone que los despachos contables, por medio de la aplicación del Sistema Kaizen, experimentarán beneficios en la sostenibilidad económica de los mismos por medio del estudio de su organización, el recurso humano y equipo con el que cuenta, se

optó por emplear el tipo de estudio Analítico-Descriptivo, debido a la ejecución de políticas y procedimientos, administración de recursos humanos y tecnológicos. La población de análisis fué de 541 despachos contables y de auditoria, ubicados en el Municipio de San Salvador (Proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos), el cual incluye personas jurídicas y naturales, obteniendo finalmente para la investigación una muestra de 29 despachos.

Se distribuyeron 29 cuestionarios, conteniendo dieciocho preguntas, las cuales fueron dirigidas desde la aplicación de sistemas de control de costos, evaluación de los procedimientos y estándares existentes, capacitaciones del personal, conocimiento y aplicación sobre la filosofía del Sistema Kaizen, dicha información se tabuló, analizó e interpretó para realizar un diagnostico, el cual fué clasificado en tres secciones: Sistema Kaizen, Procedimientos y Servicios.

Posteriormente, el **Capítulo 3 denominado MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS DESPACHOS QUE PRESTAN SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA APLICANDO EL SISTEMA KAIZEN** contiene en la primera etapa los aspectos generales de dicho Sistema, asimismo se efectúa un inventario de los servicios más frecuentes que presta un Despacho, constituyendo una base sobre la cual se puede desarrollar el Sistema Kaizen.

Por otro lado el Despacho en si, puede ser tomado como escenario para la aplicación del Sistema Kaizen, por lo cual, el manual contiene la estructura del Sistema, así como los objetivos que se pretenden alcanzar por medio de la buena aplicación de las etapas del Sistema Kaizen, no sin antes establecer las bases sobre las cuales debe comenzarse a poner en práctica el Sistema, las cuales involucran en primer lugar a la Gerencia del Despacho de una forma activa, ya que el éxito descansa sobre la base del compromiso de la Gerencia en encaminar su despacho hacia la cultura de la mejora continua por medio del involucramiento y motivación de su Personal. El último componente importante es el desarrollo e implementación de las cuatro etapas del Sistema Kaizen, las cuales son: Planeación, Realización, Evaluación y Acción, conocidas por sus siglas pera. Con esto se pretende describir el entorno en donde se desenvolverá la práctica del manual. Posteriormente se desarrollan las etapas del Sistema por medio de un ejemplo práctico, por lo tanto se puede apreciar en qué consiste cada una de ellas.

La primera etapa, Planeación, establece la forma en que se introducirá el Sistema Kaizen en el personal, así como el diseño de herramientas de control; se explican también técnicas que pueden ser empleadas

que ayudan a determinar fallas en los procedimientos y que al llevarlas a cabo proporcionan información importante que contribuye a la mejora continua de los aspectos evaluados. En la segunda etapa de realización, se ponen en práctica las herramientas de control diseñadas en la etapa anterior, así como se desarrollan los procedimientos establecidos en los diferentes servicios que el despacho proporciona. La tercera etapa, Evaluación, constituye un aspecto medular en el Sistema Kaizen ya que al estudiar y analizar los datos recopilados por las herramientas, se pueden determinar las fallas, tanto de diseño de procedimientos, como de desarrollo de los mismos. La cuarta etapa, Acciones correctivas, es la más importante, por que las decisiones que se tomen y las medidas que se pongan en práctica, serán las determinantes para efectuar la mejora continua dentro del Despacho.

Finalmente, en el **Capítulo 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**, se presentan los principales aspectos basados en la investigación realizada, con los cuales se pretenden sean un aporte para los profesionales o despachos que hagan uso del documento.

# **CAPÍTULO I**

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 HISTORIA DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS**

La implementación de los *sistemas de costos*<sup>1</sup> en un comienzo se basó únicamente en función de las erogaciones hechas por las personas. Se cree que en la antigüedad, civilizaciones del medio oriente dan los primeros pasos en el manejo de los costos.

En las primeras industrias conocidas como la producción en viñedos, impresión de libros y las fábricas de acero se aplicaron procedimientos que se asemejaban a un sistema de costos y que medía en parte la utilización de recursos para la producción de bienes. Según estudios, se dice que se llevaban algunos libros en donde se registraban los costos para el tratamiento de los productos.

En Inglaterra se hacia indispensable el *cálculo de los costos*, por la competencia existente entre los productores de lana de las ciudades y las aldeas a finales del siglo XIV.

#### **1.1.1. SURGIMIENTO DE LOS COSTOS INDUSTRIALES**

En 1776 el surgimiento de la revolución industrial trajo las grandes fábricas. Se paso de la producción artesanal a una industrial, creando la necesidad de ejercer un mayor control de los materiales y la mano de obra y sobre el nuevo elemento del costo que las máquinas y equipos originaban.

En 1777 se hizo una primera descripción de los costos de producción por procesos con base en una empresa fabricante de medias de hilo de lino. Mostraba como el costo del producto terminado se puede calcular mediante una serie de cuentas por partida doble, que llevaban en cantidades y valores para cada etapa del proceso productivo.

En 1778 se empezaron a emplear los libros auxiliares en todos los elementos que tuvieran incidencia en el costo de los productos, como salarios, materiales de trabajo y fechas de entrega. Fruto del desarrollo de la

---

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/43/histocosto.htm>

industria química en el año 1800, fue la aparición del concepto costo conjunto, en el cual dos o más productos se fabrican en conjunto a partir de un solo grupo de registros de costos, que no pueden identificarse o relacionarse fácilmente con los productos individuales.

### **1.1.2. CONSOLIDACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COSTOS**

En las últimas tres décadas del siglo XIX, Inglaterra, fue el principal país que se ocupó de teorizar sobre los costos. Así fue como entre 1828 y 1839, Carlos Babbage publicó un libro en el que resalta la necesidad de que las fábricas establezcan un departamento de contabilidad que se encargue del control del cumplimiento de los horarios de trabajo. A finales del siglo XIX el autor Henry Metcalfe publicó su primer libro que denominó "Costos de Manufactura".

El mayor desarrollo de la contabilidad de costos tuvo lugar entre 1890 y 1915, en este lapso se diseñó la estructura básica de la contabilidad de costos y se integraron los registros de los costos a las cuentas generales en países como Inglaterra y Estados Unidos y se aportaron conceptos tales como: Establecimientos de procedimientos de distribución de los costos indirectos de fabricación, Adaptación de los informes y registros para los usuarios internos y externos, Valuación de los inventarios y estimación de costos de materiales y mano de obra.

Hay evidencias que permiten afirmar que los costos predeterminados fueron empleados en 1928 por la empresa americana Westinghouse, antes de difundirse por las grandes empresas de la unión americana, los cuales permitían a las empresas que los aplicaban, disponer de datos antes de iniciar la producción.

Luego, en 1981 el norteamericano Ht. Johnson resaltó la importancia de la contabilidad de costos y de los sistemas como herramienta clave para brindar la información a la gerencia sobre la producción.

Es así como han surgido los actuales sistemas de costeo; mientras más avance y cambie el sistema organizacional y los sistemas de producción, se implementarán nuevas metodologías y herramientas de medición y control de los costos.

## 1.2 SISTEMA KAIZEN

### 1.2.1. ANTECEDENTES DEL SISTEMA KAIZEN

El surgimiento del Sistema Kaizen<sup>2</sup>, ocurrió posterior a la Segunda Guerra Mundial. El 14 de agosto de 1945 Japón acepta exigencias aliadas de rendición incondicional.

El país se encontraba entonces no solo acabado estructuralmente, ya que las industrias, sobre todo las nuevas, atravesaban por serias dificultades debido a la falta de inversión, materias primas entre otros, sino también moralmente lo que acarrearía el bajo estímulo de la fuerza laboral.

Consecuentemente, fueron llevados a Japón, asesores expertos en métodos del control estadístico, así como el programa de Instrucción del Trabajo, el cual incluía el trabajo normal y sus Métodos, que consiste en la mejora del proceso. Dentro de estos asesores se encontraban los doctores W. Edwards Deming<sup>3</sup> y Joseph M. Juran<sup>4</sup>, los aportes de ambos, fueron la base de la revolución del kaizen en Japón, la que tuvo lugar en los años cincuenta. Gracias a las frecuentes visitas y la amistad que Deming compartía con varios empresarios japoneses, comenzó a realizar varias asesorías y fue así, que en los años setenta muchas organizaciones japonesas acogieron los catorce puntos claves de Deming para la gerencia, los cuales son hoy en día un instrumento de gran ayuda para el desarrollo del Kaizen, puesto que algunos de sus puntos hacen referencia a temas como: Búsqueda constante de los propósitos requeridos para el mejoramiento continuo de productos y servicios, Nueva filosofía para afrontar el cambio y las necesidades de los clientes, etc.

Fue hasta en 1986 que Masaaki Imai introdujo el término “Kaizen” en la literatura de administración, gracias a la difusión de su libro *The key to Japan's Competitive Success*, el cual hoy en día ha llegado a aceptarse como uno de los conceptos claves de la gerencia.

La palabra “Kaizen” proviene de dos vocablos japoneses “Kai” (改善), que significa “Cambio”, y “Zen” (改) que se interpreta como lo mejor en un sentido tanto espiritual como físico.

---

<sup>2</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

<sup>3</sup> W. Edwards Deming (1900 – 1993) estadístico y asesor en gestión de la calidad

<sup>4</sup> Dr. Joseph M. Juran (1904 - ...) creador de la frase "gestión para la calidad"

## 1.2.2. SISTEMA DE COSTOS KAIZEN

El sistema de costos *Kaizen*<sup>5</sup> es la "mejora continua aplicada a la reducción de costos en la fase de fabricación de un producto o servicio". El sistema de costos Kaizen reduce el costo de producción de los productos, encontrando formas de *incrementar la eficiencia del proceso de producción* utilizado en su transformación. Este sistema de costos pretende determinar dónde los directivos detectan mayor posibilidad de reducción de costos.

Entre las características que le son propias, podemos reflejar las siguientes:

- Su objetivo es informar y motivar la reducción de costos de los procesos.
- La reducción de costos es una responsabilidad de equipo, no individual.
- Es frecuente, que por departamento, los costos reales de los procesos sean calculados, comentados y analizados por los empleados. En muchos casos, el propio equipo, no el personal de contabilidad, recoge y prepara la información de costos.
- La información de costos utilizada por los equipos es exclusiva para su entorno, a fin de que los esfuerzos de aprendizaje y mejora se centren en las áreas con mayores oportunidades de reducción de costos.
- Los costos estándar son ajustados continuamente para reflejar, tanto las reducciones producidas en costos reales como las mejoras previstas en los costos futuros. Esto asegura que se mantendrán las innovaciones con éxito demostrado en la mejora de procesos y se establecerá un nuevo nivel si hay mejoras futuras.
- Los equipos de trabajo son responsables de la generación de ideas para alcanzar los objetivos de reducción de costos; tienen autoridad para hacer inversiones a pequeña escala si puede demostrarse que se producirán tales reducciones.

## 1.2.3. FILOSOFÍA DEL SISTEMA DE COSTOS KAIZEN

### 1.2.3.1. Reducción del número de fallos o errores

El mejoramiento de la calidad da inicio en realidad a la reducción de costos. En este caso, calidad se refiere a la eficiencia del proceso del trabajo de gerentes y empleados. Mejorar la calidad genera como

---

<sup>5</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/costeo-kaizen/costeo-kaizen.shtml>

resultado una menor cantidad de errores, y de repetición del trabajo, acorta el tiempo total del ciclo y reduce el uso de recursos, disminuyendo, por tanto, el costo general de las operaciones. El proceso de calidad incluye el trabajo en el desarrollo, fabricación y venta de productos o servicios. En gemba (lugar de trabajo), el término se refiere específicamente a la manera en que se producen y entregan los productos o servicios.

### **1.2.3.2. Incremento de la productividad**

La productividad mejora cuando una menor cantidad de insumos genera la misma producción, o cuando ésta se incrementa con la misma cantidad de insumos, refiriéndose en este caso a elementos tales como recursos humanos, equipos, servicios públicos y materiales.

Producción implica elementos como productos, servicios, rendimiento y valor agregado. Reduciendo el número de personal en la línea de producción no sólo se reduce el costo, sino que además se incrementa la calidad, ya que menos manos presentan una menor oportunidad de cometer errores, y el resto puede ser incorporado en una nueva línea de producción.

### **1.2.3.3. Reducción del tiempo ocioso de la maquinaria o equipo a utilizar**

Una máquina o un equipo que se detiene, interrumpe el trabajo continuo. Además se tienen que hacer esfuerzos adicionales de reparación, lo cual incide también en la calidad del servicio. Todos estos factores incrementan el costo de las operaciones. Así pues, el tiempo ocioso de operación en un sistema computacional o de comunicaciones generará una demora indebida, incrementando en gran parte los costos operativos.

### **1.2.3.4. Reducción del tiempo total del ciclo**

El tiempo total del ciclo o tiempo de espera comienza cuando una empresa paga los suministros y termina sólo cuando la empresa recibe el pago de su cliente por los servicios prestados. El tiempo de espera representa pues, la rotación del dinero. Un tiempo de espera más corto implica un mejor uso y rotación de recursos, mayor flexibilidad en la satisfacción de las necesidades del cliente y un menor costo de operaciones. Esta es la verdadera medida de capacidad de la gerencia, y la reducción de este intervalo debería ser la principal preocupación de la gerencia. Entre las formas de acortar el tiempo de espera se incluyen mejorar y acelerar la retroalimentación de las necesidades de los clientes y comunicarse mejor con los proveedores; esto reduce el inventario de suministros.

### **1.2.3.5. El papel del Gemba en la reducción de costos generales**

Si el gemba no puede hacer que sus procedimientos sean cortos, flexibles, eficientes, libres de errores y de tiempo ocioso del equipo, no hay esperanza de reducir los niveles de inventario de suministros y partes ni de volverse lo suficientemente flexible con el fin de satisfacer las estrictas exigencias de los clientes de hoy, en cuanto a una mayor calidad, un menor costo y una entrega rápida.

El Kaizen debe comenzar en el gemba. Para expresarlo de otra manera, al llevar a cabo el gemba kaizen se identifican los problemas que se manifiestan en el lugar de trabajo. En otras palabras, gemba kaizen (la mejora continua en el lugar de trabajo) ayuda a identificar deficiencias en los niveles superiores de mando. El gemba se convierte en un espejo que refleja la calidad de los sistemas gerenciales de la empresa y en una ventana a través de la cual se logra percibir las capacidades reales de la gerencia.

### **1.2.3.6. El mejoramiento de la calidad y la reducción de costos son compatibles**

El mejoramiento de la calidad y la reducción del costo son objetivos totalmente compatibles. Más aún, es sobre la base de una mayor calidad que puede obtenerse mejores niveles de productividad y consecuentemente menores costos. No sólo es posible mejorar la calidad y reducir el costo, sino que debemos llevar a cabo ambos, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente de hoy.

### **1.2.3.7. Estandarización**

La estandarización significa la documentación de la mejor forma de realizar el trabajo. Ello en todos los procesos de la empresa resulta fundamental, pero cuando se trata del funcionamiento interno de los procesos informáticos ello cobra un valor aún mayor. Es necesario que se tenga con precisión y claridad la forma en que funciona el sistema.

Las actividades y procesos informáticos diarios funcionan de acuerdo con ciertas fórmulas predeterminadas. Estas fórmulas, cuando se describen en forma explícita, se convierten en estándares. La Gerencia de Cómputos tiene el deber y la obligación de mantener y mejorar dichos estándares. Ello implica que además de adherirse a los actuales estándares tecnológicos y operacionales, también deben mejorarse los procesos, con el fin de elevar los actuales estándares a niveles más altos.

Cada vez que las cosas salen mal en el gemba (en este caso sería el Centro de Cómputos), como cuando se genera información defectuosa o clientes internos insatisfechos, la gerencia debe buscar las causas fundamentales, emprender acciones correctivas y cambiar el procedimiento de trabajo para eliminar o superar el problema. Ello implica llevar a cabo el proceso de Estandarizar-Realizar-Evaluar-Actuar. Una vez que los estándares se aplican y que los trabajadores y procesos producen resultados de acuerdo a dichos estándares, el proceso está bajo control, lo cual da lugar al siguiente paso, que consiste en ajustar y elevar los estándares a un nivel superior (Planear-Realizar-Evaluar-Actuar).

En ambos ciclos, la etapa final del ciclo, Actuar, se refiere a estandarizar y estabilizar los procesos. De esta forma, la estandarización se convierte en una parte inseparable de las actividades o procesos. Los estándares constituyen la mejor forma de asegurar la calidad, y efectivamente de reducir costos.

Los estándares poseen los siguientes aspectos claves:

1. Representan la mejor, más fácil y segura forma de realizar un trabajo. Los estándares reflejan muchos años de experiencia y know-how (saber hacer) por parte de los empleados en el desempeño de sus actividades.
2. Ofrecen la mejor forma de preservar el know-how y la experiencia. Si un empleado conoce una adecuada manera de hacer el trabajo (digamos diseño o programación), y se va sin compartir dicha experiencia, su know-how también se irá. Sólo al estandarizar los procesos de análisis, diseño y programación éste permanece en la empresa, a pesar de la llegada y salida de cada uno de sus empleados.
3. Suministran una manera de medir el desempeño. Con estándares establecidos es posible evaluar el rendimiento de los procesos, no existiendo una manera adecuada de hacerlo sin contar con ellos.
4. Suministran una base para el mantenimiento y el mejoramiento. El seguimiento de estándares implica mantenimiento, mejoramiento y el perfeccionamiento de los mismos. Sin estándares no tenemos una manera confiable de saber si hemos realizado mejoramiento o no.

5. Suministran objetivos e indican metas de entrenamiento. Los estándares pueden describirse como un conjunto de señales visuales que muestran cómo realizar el trabajo.
6. Suministran una base para entrenamiento. Una vez establecidos los estándares, el siguiente paso es entrenar a los operadores, hasta tal punto que esto se convierta en una segunda naturaleza para ellos.
7. Crean una base para auditoría o diagnóstico. Los estándares de trabajo se exhiben, mostrando los pasos fundamentales y los puntos de verificación del trabajo de los operadores.
8. Suministran un medio para evitar la recurrencia de errores y minimizar la variabilidad. Sólo cuando se estandarizan los efectos de un proyecto kaizen, se puede esperar que dicho problema no se repita

#### **1.2.3.8. Gestión de costos**

La gestión de costos implica iniciar y tomar decisiones que mejorarán la eficiencia de una organización. Para alcanzar esto, los directivos deben comprender en profundidad como tienen lugar los costos, tener un conocimiento básico de los factores que influyen o dirigen los costos y apreciar la amplitud o poder de cada factor.

La actividad de gestión de costos debe ser continua y estar integrada a lo largo del ciclo del producto o servicio de una organización. Para ser efectiva, la gestión de costos debe ser aceptada como una política por la dirección de la corporación.

#### **1.2.3.9. Precondiciones para la gestión de costos**

1. Los planes de producto que son efectivos en tiempo y en costo son claves para el beneficio.
2. La fuente del beneficio no es el esfuerzo físico implicado en la producción y venta sino el esfuerzo intelectual en planificar y diseñar el proceso de producción y venta. Los que están implicados en el proceso intelectual no deben ser distraídos de él por otras responsabilidades. Los jefes de línea y los trabajadores están aquí para realizar los planes creados por el esfuerzo intelectual de otros.

3. La gestión del esfuerzo intelectual debe centrarse no en mejorar la eficiencia, sino en alcanzar la eficacia en la especificación del producto o servicio, lo cual requiere de un gran esfuerzo.
4. El costo no es algo en lo que simplemente se incurre, debe reflejar el propósito al que sirve. Cualquier gasto debe ser vinculado con la generación de beneficio.
5. La información de costos debe ser generada para mostrar las fuentes de beneficio. En consecuencia, teniendo en cuenta el punto 2 anterior, la contabilidad de costos debe concentrarse en la etapa de la actividad intelectual. La fijación de las especificaciones del servicio elimina gran parte de la habilidad para alterar costos.
6. La información apropiada y el saber hacer en materia de costos deben estar disponibles en todas las etapas del diseño del servicio, debe tener como imperativo alcanzar costos objetivos.

#### **1.2.4. LA CALIDAD SEGÚN LO ESTABLECE LA NORMA INTERNACIONAL DE CONTROL DE CALIDAD N°1**

##### **1.2.4.1. Objetivo de las Normas Internacionales de Control de Calidad**

Las Normas Internacionales de Control de Calidad N°1 <sup>6</sup> entraron en vigencia en El Salvador, a partir del 15 de junio de 2005. El objetivo principal de su creación es establecer normas y proporcionar guías respecto a las responsabilidades de las firmas por sus sistemas de control de calidad para las auditorías y revisiones de información financiera histórica y para otros compromisos de aseguramiento y servicios afines

##### **1.2.4.2. Relación de las NICC'S con otras legislaciones**

Las NICC's se encuentran relacionadas con el Código de Ética para Contadores Profesionales, más conocido como el Código de IFAC, así como con los Pronunciamientos realizados por la Junta de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento, con relación a las responsabilidades del personal de la firma con respecto a los procedimientos de control de calidad según el trabajo a realizar.

---

<sup>6</sup> Se abrevia NICC 1

Los principales pronunciamientos a que se refiere el párrafo anterior son:

- Normas de Riesgo de Auditoría (NIA 400)
- Normas de Control de Calidad (NIA 220)
- Código de Ética para Profesionales Contadores
- Responsabilidad del Auditor de considerar el Fraude y Error en una Auditoría de Estados Financieros (NIA 240)
- Informes de Auditoría (NIA 700)
- Consideraciones Particulares en la Auditoría de Entidades pequeñas (DIPA 1005)
- Otros compromisos de Aseguramiento que no son Auditorías o Revisiones de Información Financiera histórica (DIPA 3000 revisada)

En el área de control de calidad, existe una interrogante muy grande: ¿Cómo lograr que nuestros controles de calidad satisfagan las necesidades de la firma y exigencia del medio? Y la respuesta es creando una cultura interna orientada a la calidad y hacia la mejora continua de nuestros procesos, de la manera que nuestros procedimientos y políticas no queden obsoletos y se vuelvan ineficaces para satisfacer de las necesidades y exigencias del cliente. Es en esta coyuntura donde la filosofía del Sistema Kaizen se vuelve muy importante, ya que la calidad solo se consigue por medio de la mejora continua, analizando que área o proceso puede ayudarnos a lograr cumplir con el estándar de calidad establecido por las NICC, y cómo conseguir estar un paso adelante de las normas y de las necesidades que de un momento a otro le surgan al cliente.

#### **1.2.4.3. Aplicación de las NICC'S**

Las NICC's, tienen aplicabilidad para las Firmas de auditoría, el propósito de las normas no se verá afectado por el tamaño y las características propias de cada firma, no así la naturaleza de las políticas y procedimientos desarrollados por las mismas, pero lo importante es el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la Norma.

#### **1.2.4.4. Herramienta para el control de la calidad**

La herramienta a utilizar para controlar la calidad el desempeño de todos miembros de la firma y del trabajo realizado por cada uno, es por medio del establecimiento de un sistema de control de calidad, cuyo diseño debe de ser de tal manera que permita asegurar de forma razonable que la firma y el personal

cumplen con las normas profesionales y los requisitos legales y regulatorios y que los informes emitidos por la firma o los socios comprometidos son apropiados a las circunstancias.

El diseño del sistema de control de calidad debe incluir políticas y procedimientos que traten los siguientes elementos:

- Responsabilidades de los encargados de la calidad dentro de la firma
- Requisitos éticos
- Aceptación y continuación de las relaciones con el cliente y compromisos específicos
- Recursos humanos
- Ejecución del compromiso
- Supervisión

Una vez diseñado el Sistema de Control de calidad, este en su totalidad debe ser transmitido al personal de la firma, de tal manera que describa las políticas y procedimientos de control de calidad y los objetivos a alcanzar, asimismo debe contener el mensaje de que cada persona de la firma, posee la responsabilidad de cumplir con estas políticas y procedimientos.

Una parte muy importante para la mejora continua de los procedimientos, es la retroalimentación de su sistema de control de calidad por parte de todos los miembros de la firma, desde el personal operativo hasta los directivos, por lo que invita al personal a comunicar sus opiniones, inquietudes y sugerencias en materia de control de calidad.

Tal como se mencionó anteriormente, debe crearse una cultura interna basada en el conocimiento de que la calidad es esencial en la ejecución del trabajo, así es como la responsabilidad final de la ejecución del sistema de control y la mejora continua del mismo, recae sobre los encargados de la calidad dentro de la firma, generalmente el socio principal o bien el Director Ejecutivo.

El diseño de políticas y procedimientos, debe ser de tal manera que proporcione la seguridad razonable de que la firma y su personal cumplen con los requisitos éticos relevantes, los cuales son: Integridad, objetividad, competencia profesional y debido cuidado, confidencialidad y comportamiento profesional, tal como lo establece el Código IFAC.

El sistema de calidad, dentro de sus políticas y procedimientos debe incluir un apartado que establezca la manera de evaluar las capacidades, competencia y compromiso con los principios éticos y los conocimientos indispensables para la ejecución del trabajo, por parte del personal, así como el establecimiento de incentivos al personal, evaluación del desarrollo profesional, entre otros.

A través de las políticas y procedimientos, la firma busca establecer consistencia en la calidad del desempeño del trabajo, lo cual se consigue a través de manuales escritos o electrónicos, herramientas de software u otras formas de documentos estandarizados y materiales de orientación definidos sobre temas específicos, donde los principales aspectos a tratar son informados a las personas asignadas a un trabajo en particular con el fin de obtener el conocimiento de si se comprende o no el objetivo final del trabajo; procesos para el cumplimiento con las normas aplicables al trabajo; procesos de supervisión, entrenamiento, tutoría y seguimiento del personal; métodos de revisión del trabajo realizado, los juicios tomados y la forma del informe, la documentación apropiada del trabajo realizado, el tiempo y grado de revisión, y los procesos para mantener actualizadas todas las políticas y procedimientos.

Incluso se debe establecer para los encargados de la calidad, políticas para la supervisión y revisión de control de calidad del trabajo, en donde se detalle la naturaleza, tiempo y alcance de la revisión.

De igual manera, se deben establecer criterios para la elegibilidad de los revisores del control de calidad del trabajo.

Lo primordial de todas las políticas y procedimientos, es que brinden una “seguridad razonable” del objetivo que cada una de estas persiguen, se este alcanzando.

### **1.2.5. GESTIÓN DE COSTOS**

El origen de la Gestión del Costo Objetivo (TCM – Target Cost Management<sup>7</sup>) se encuentra en la ingeniería y la gestión de costos, pero es un concepto en crecimiento dinámico, y se han desarrollado cada vez más en aplicaciones e interpretaciones del mismo.

---

<sup>7</sup> La Administración de los Objetivos de Costos o TCM, fue desarrollada por Masayasu Tanaka, la cual es una estrategia japonesa para mantener o conseguir el liderazgo de un mercado basado en el costo. Ver: <http://www.geocities.com/wallstreet/Exchange/9158/tcm.htm>

TCM es una tecnología de gestión que usa principios y tecnologías científicas para establecer un costo objetivo, descomponerlo y mejorarlo. TCM adopta estas tecnologías en las fases de diseño y desarrollo con el objeto de alcanzar un costo de producto con especificaciones que lo mantengan definido para todo su ciclo de vida. TCM puede definirse también como una tecnología y metodología de gestión que permite hacer nuevos productos o servicios a un costo razonable a alcanzar en las fases de diseño y desarrollo, de modo tal que no se superen los costos objetivo de toda la corporación.

El costo objetivo es aquel que se debe alcanzar durante las fases de planificación, diseño y preparación para la implementación de un nuevo producto o servicio, influyendo la discusión sobre la naturaleza y especificaciones del mismo.

El desarrollo del TCM está constituido por cinco etapas:

**a) Etapa 1 - Planificación del Servicio**

El plan del nuevo servicio se resume en un documento o tabla que define y clarifica los requerimientos del diseño.

**b) Etapa 2 – Diseño del concepto**

En esta etapa, se define el concepto básico, el precio normal de venta y el costo objetivo alcanzable para el nuevo servicio, utilizando como base los requerimientos del diseño.

**c) Etapa 3 – Diseño básico**

El objetivo de esta etapa es dibujar un plano general del servicio basándose en el costo objetivo.

**d) Etapa 4 – Diseño detallado**

Se escriben en esta etapa las especificaciones de prestar el servicio en base al esquema del diseño general y del costo objetivo.

**e) Etapa 5 – Elaboración del Servicio**

Se procede a diseñar el sistema de prestación del servicio, y se determinan métodos y procesos de elaboración que hagan posible ajustarse al costo objetivo.

### **1.2.6. ANÁLISIS FUNCIONAL**

El análisis funcional<sup>8</sup> es una técnica de gestión de costos que ha sido desarrollada para la ingeniería del valor. Definiéndose ésta como un examen interdisciplinario y sistemático de los diversos factores que dan origen al costo de un producto o servicio para alcanzar el propósito especificado para ese producto o servicio, de una forma más económica y con los estándares requeridos de calidad y fiabilidad.

La técnica del análisis funcional implica los siguientes nueve pasos de ingeniería del valor:

1. Escoger el objeto del análisis: Un producto, un servicio o un área de gastos generales.
2. Seleccionar miembros del equipo.
3. Reunir información.
4. Definir las funciones del objeto.
5. Dibujar el árbol de familia de funciones.
6. Evaluar las funciones.
7. Sugerir alternativas y comparar éstas con el costo objetivo.
8. Escoger las alternativas para la elaboración.
9. Revisar los resultados actuales.

### **1.2.7. CONTROL Y REDUCCIÓN DE COSTOS MEDIANTE EL CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS**

Resultante de los diversos factores que se interrelacionan en los procesos productivos, surgen determinados niveles de costos para la generación de los productos o servicios. Así pues bajo ciertas condiciones, y en tanto, no se modifiquen aspectos fundamentales como pueden ser las variaciones en los precios de los materiales, costos indirectos, el costo salarial, y los equipos utilizados, entre otras, el costo promedio en la producción de un bien o servicio evolucionará en el tiempo entre ciertos límites que expresan la capacidad del proceso de generar output dentro de un determinado nivel de costos.

Sí el costo de un servicio es resultante de la combinación de numerosos factores dentro de un marco sistémico, es necesario conocer cuáles son esos factores y cómo funciona el sistema de forma tal de

---

<sup>8</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/costeo-kaizen/costeo-kaizen.shtml>

poder ejercer un mejor control de los procesos y de los costos que estos originan, así como también poder acceder a sucesivas reducciones de costos que hagan más competitiva a la organización.

De la interrelación e interacción de estos numerosos factores surge el nivel de costo de los servicios, como resultado de la evolución de los procesos en el tiempo y del hecho de estar expuestos a continuos cambios y alteraciones que son propios del sistema. Los costos sufrirán variaciones naturales (llamadas también aleatorias) o especiales (denominadas atribuibles).

Las variaciones atribuibles se deben a una causa concreta, tal como las diferencias entre el rendimiento de diversas máquinas, operadores o materiales. Las variaciones de este tipo no son aleatorias, y pueden conducir a ser excesivas en los procesos. Si existen causas de variaciones atribuibles en un proceso, entonces se dice que está "fuera de control".

Las variaciones debidas a causas atribuibles suelen ser excesivas, y no se pueden utilizar métodos de Control Estadístico de Procesos<sup>9</sup> (CEP) para predecirlas.

Las variaciones aleatorias surgen como consecuencia de la interacción de una gran variedad de factores, tales como la temperatura, la presión atmosférica y la tolerancia normal de operación de los equipos. Estas variaciones son aleatorias, en general pequeñas, y no se pueden atribuir a ninguna causa concreta. Se dice que un proceso es "estable" o que está "dentro de control" si la variabilidad del proceso es consecuencia únicamente de variaciones aleatorias.

Mientras los costos evolucionen dentro de los límites de control, se dice que el proceso está "bajo control", y se toleran pequeñas variaciones.

Los procedimientos para establecer un control estadístico del comportamiento de los costos implica:

1. Establecer la "capacidad del proceso";
2. Crear un gráfico de control;
3. Recoger datos periódicos y representarlos gráficamente;

---

<sup>9</sup> Control Estadístico de Procesos (CEP): técnica estadística usada para asegurar que los procesos cumplen con los estándares. (Mauricio Lefcovich). Ver: [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119150618-16\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119150618-16_.html)

4. Identificar desviaciones;
5. Identificar las causas de las desviaciones;
6. Perpetuar los efectos positivos y corregir las causas de los negativos.

Sobre la base de un período, cuya amplitud está en función de las características del proceso y del bien o servicio se procede a calcular el Promedio, el cual pasa a ser el Costo Medio del Proceso (CMP) y los respectivos Límites de Control Superior (LCS) e Inferior (LCI). Se determina el Costo Máximo Aceptable (CMA) que no es otra cosa que el Costo Objetivo, al cual se pretende llegar para lograr una determinada rentabilidad dado un precio de mercado. Se procede a calcular la Capacidad del Proceso (CP) que es igual al CMA dividido entre el LCS.

En cada oportunidad que se produce un cambio estructural o significativo sea por decisión de la empresa (cambio en el tipo de material, variaciones de diseño, nuevo equipo informático, cambio de proveedor), o por razones ajenas (cambios de precios de los materiales, variación en el costo de los combustibles o energía eléctrica) se debe proceder a efectuar el recálculo del CMP y de los LCS, LCI, CMA y CP.

El seguimiento mediante el sistema de CEP (SPC en sus siglas en inglés) para otras variables tanto financieras, como de calidad, productividad, plazos o tiempos de entrega o procesamientos y niveles de satisfacción de los usuarios, permiten tener un cuadro de mando integral (CMI) que sirve para comprender mejor el comportamiento de los costos y la íntima interrelación entre los diversos factores.

Mediante la utilización de las diversas herramientas de gestión, los Círculos de Calidad y los Equipos de Mejora procederán a analizar las variaciones graficadas en los CEP procediendo a estandarizar el proceso en primer lugar (ponerlo bajo "control estadístico") para luego proceder a mejorar los estándares, logrando mayores niveles de productividad y de calidad, menores niveles de inventario, mejores plazos de respuestas y menores niveles de costos (Costo Medio del Proceso para los productos o servicios comercializados).

### ***Ciclo de Deming***

En este proceso cobra fundamental importancia la rueda de Deming, consistente en el proceso de Planificar – Realizar – Evaluar – Actuar (PREA)<sup>10</sup>. En muchas organizaciones los elementos de PREA están presentes, sólo que se encuentran divididos en departamentos individuales. Así tenemos que un grupo o departamento planifica, otro se encarga de la realización, un tercero mide o juzga el avance y un cuarto grupo interpreta los resultados y decide qué acciones se requieren. Esta fragmentación hace casi imposible el giro de la rueda PREA, y produce poco o ningún avance. El ciclo PREA no será eficaz si no se convierte en la actitud fundamental de todos los empleados, los departamentos y funciones.

Cuando todos los trabajadores se compenetren en los cuatro elementos de la rueda, comenzarán a sentirse verdaderamente facultados para mejorar su desempeño, lo mismo que los productos y servicios que ofrecen a los clientes.

Cada paso del ciclo se describe como sigue:

- ✧ **Planifique** para mejorar las operaciones, encontrando que cosas se están haciendo incorrectamente y determinando ideas para solventar esos problemas. Consiste en estudiar la situación actual, reunir información y planear para la mejora. Sus actividades incluyen la definición del proceso, sus insumos, resultados, clientes y proveedores; comprender las expectativas del cliente; identificar problemas, probar teorías de las causas y desarrollar soluciones. Planear consiste en decidir las acciones necesarias para prevenir, controlar y eliminar las variables que originan las diferencias entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso.
  
- ✧ **Realice** cambios diseñados para resolver los problemas primero en una escala pequeña o experimental. Esto minimiza el entorpecimiento de las actividades diarias mientras se prueban si los cambios funcionan o no. El plan se pone en práctica a prueba, se llevan a cabo las acciones establecidas en la fase de planear, se toman las acciones establecidas y se ponen a prueba, significa llevar el plan a la acción, después de previos ensayos, para observar el comportamiento en la manipulación de las variables. Para esto será necesario educar a todos los miembros que participen en la mejora, con el fin de que comprendan la relación de las variables manejadas.

---

<sup>10</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/controlproces.htm>

- ✧ **Evalúe** que los pequeños cambios están consiguiendo los resultados deseados. En esta etapa se analiza si durante el ensayo el plan ha funcionado correctamente, o si se han encontrado problemas u oportunidades adicionales. Se proponen mejoras a la solución o nuevas soluciones y se evalúan, regresando a la etapa de hacer. Se aplica análisis estadístico al nuevo proceso para determinar si se están reduciendo las diferencias.
- ✧ **Actúe** para implementar el cambio a gran escala si el experimento es exitoso. Actuar también involucra a otras personas (otros departamentos, proveedores o clientes) afectado por el cambio y cuya cooperación se necesita para implementar el cambio a gran escala. En esta etapa, el plan final se pone en práctica y las mejoras se convierten en normas y se ponen en práctica de manera continua. Lagunas veces este proceso nos envía de nuevo a la etapa de planear, para un diagnóstico y mejoras posteriores. Al poner en práctica el plan final incluyendo sus modificaciones hechas como resultado de la etapa anterior, se espera una reducción entre las necesidades del cliente y la ejecución y resultado del proceso. Si el plan produce los efectos deseados, la fase de actuar llega a las fases de planificar para optimizar las variables manipulables del proceso.

Si el experimento no es exitoso, se salta el paso de Actuar y se regresa al paso de planificar para definir nuevas ideas que permitan resolver el problema.

*Planifique para cambiar y mejorar el proceso.*

- \* Mapa de Clientes/Suplidores
- \* Diagramas de Flujos
- \* Análisis de Pareto
- \* Tormentas de Ideas
- \* Árbol de Falla/Solución
- \* Matriz Evaluación
- \* Diagramas Causas-Efecto

*Realice cambios en pequeña escala*

- ⊕ Herramientas de liderazgo
- ⊕ Diseño de experimento

- ⊕ Resolución de Conflictos
- ⊕ Entrenamiento en el trabajo

*Evalúe para ver si los cambios están funcionando*

- ↵ Hojas de Chequeo
- ↵ Análisis Gráficos
- ↵ Lista de Verificación
- ↵ Indicadores de performance

*Actúe para obtener los mayores beneficios del cambio*

- Mapa de Procesos
- Estandarización de Procesos
- Entrenamiento formal para el proceso estándar

El ciclo de PREA requiere recopilar y analizar una cantidad sustancial de datos. Para cumplir el objetivo de mejora deben realizarse correctamente las mediciones necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos/problemas como de los indicadores apropiados.

Disponemos de una serie de herramientas para desarrollar esta tarea, son las llamadas “Herramientas de la Calidad” y la mayoría se basa en técnicas estadísticas sencillas. Algunos ejemplos son :

- ◆ Diagramas de Causa-Efecto
- ◆ Listas de Verificación
- ◆ Diagramas de Flujo
- ◆ Distribuciones de Frecuencia e Histogramas
- ◆ Diagramas de Pareto
- ◆ Gráficos de Control

PREA, y el método científico en general, requiere necesariamente nuevas ideas acerca de cómo hacer que las cosas funcionen mejor. Sin ellas no se logra el mejoramiento.

Dentro del contexto de un sistema de gestión de calidad, el PREA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de proceso como un todo.

### **1.2.8. COSTOS DE CALIDAD**

Están constituidos por:

1. Costos de prevención: Son los costos incurridos para evitar la preparación de servicios que no se apegan a las especificaciones.
2. Costos de evaluación: Son aquellos incurridos para detectar si en el proceso de realización del servicio existen pasos que no se apegan a las especificaciones.
3. Costos de fallas internas: Corresponden a aquellos incurridos al detectarse que un servicio no se apega a las normas, antes de enviarse o entregarse al cliente.
4. Costos de fallas externas: Los costos incurridos cuando se detecta que un servicio no se apega a las normas, después de enviarse o entregarse al cliente. Estos costos de fallas externas están conformados por costos explícitos (como garantías) e implícitos (por todas aquellas personas que dejan de solicitar los servicios de la empresa).

## **1.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

### **1.3.1. CONCEPTO DE LOS MANUALES**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y administración.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su

vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

### **1.3.2. OBJETIVOS DE LOS MANUALES**

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los siguientes son algunos de los objetivos que se busca alcanzar con los manuales administrativos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: Objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- e) Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- f) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- g) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- h) Facilita las labores de auditoría y evaluación de su control interno.
- i) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- j) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Tal como se mencionó anteriormente, existen varios tipos de manuales, sin embargo se abordará solo lo que a los manuales de procedimientos se refiere.

### **1.3.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

#### **1.3.3.1. Naturaleza de los manuales de procedimientos**

Se considera al manual de procedimientos como el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas.

En él se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación; finalmente, proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización.

Es por ello, que se considera también como un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realiza el usuario, con relación a los servicios que se le proporcionan.

En este sentido, se pretende que la estructuración adecuada del manual, refleje fielmente las actividades específicas que se llevan a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines, facilitando al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional. Éste debe constituirse en un instrumento ágil que apoye el proceso de actualización y mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permitan el desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas.

#### **1.3.4. CRITERIOS METODOLÓGICOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

Es necesario destacar los requisitos que debe reunir la documentación que se genere en esta materia así como los datos necesarios para analizar los manuales de procedimientos, instrucciones y estudios de

diagnóstico del procedimiento con el propósito de estandarizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos.

A través del establecimiento de estos requerimientos mínimos de información, se estará en posibilidades de emitir juicios y dictámenes que orienten a las unidades administrativas en lo referente a la instrumentación y aplicación de las medidas de mejoramiento que incrementen su eficacia y eficiencia operativa.

Este manual comprende en forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa, los órganos que intervienen y los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se le han asignado.

### **1.3.5. CONFORMACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

#### **1.3.5.1. Identificación**

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular se anota el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

#### **1.3.5.2. Índice o contenido**

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

#### **1.3.5.3. Prólogo y/o Introducción**

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

#### **1.3.5.4. Objetivo de los procedimientos**

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

#### **1.3.5.5. Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos**

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

#### **1.3.5.6. Responsables**

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

#### **1.3.5.7. Políticas o Normas de operación**

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

#### **1.3.5.8. Concepto**

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

#### **1.3.5.9. Procedimiento (descripción de las operaciones)**

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

#### **1.3.5.10. Formulario de Impresos**

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

#### **1.3.5.11. Diagramas de Flujo**

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

#### **1.3.5.12. Glosario de Términos**

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

### **1.3.6. CONTENIDO DE CADA UNO DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

#### **1.3.6.1. Objetivos de procedimiento.**

Se planteará el propósito que se pretende lograr con la ejecución del procedimiento.

#### **1.3.6.2. Base jurídica.**

Enumeración de los ordenamientos o normas jurídico –administrativas que rigen la operación de la unidad, específicamente capítulo, artículo y fracción que fundamentan el procedimiento.

#### **1.3.6.3. Órganos que intervienen.**

Enumeración de las unidades, sub-unidades o puestos que intervienen en el procedimiento de que se trate.

#### **1.3.6.4. Políticas y normas de operación.**

Exposición de criterios y normas que orienten la realización de las actividades sin tener que consultar los niveles jerárquicos superiores.

#### **1.3.7. DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES**

Presentación secuencial de los pasos que se deben realizar dentro de un procedimiento, al precisar los puestos o unidades responsables de su ejecución.

Se deberá hacer diagramas de flujo que ayuden a la representación de las operaciones para mostrar las unidades que participan, las rutinas que realizan y la secuencia de las mismas, mediante el uso de la simbología definida por la empresa

Formas e instrucciones. Deberá presentarse un ejemplar de cada uno de los formularios que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento. Se anexaran, además, las instrucciones con las indicaciones específicas a las que debe sujetarse el llenado de los formatos.

Glosarios. Como parte final, se incluirá un compendio alfabético que contenga los conceptos referidos a acciones o mecanismos administrativos que se contemplan en el cuerpo del manual.

Por último, es conveniente, incluir la información referente a la duración aproximada y a la frecuencia del procedimiento, así como los mecanismos que se utilizan para la revisión y actualización del manual.

Es necesario señalar que cuando un documento incluya un solo procedimiento deberá contener instrucciones, representación gráfica y descripción narrativa del conjunto de instrucciones específicas para realizar una gama de operaciones.

Al igual que en el manual de procedimientos, también se deberán especificar objetivos, políticas de operación, ámbito de aplicación, descripción de operaciones y diagramas.

También se deberá verificar si existen procedimientos de enlace con el nivel central, ya que es importante analizar cómo se enlazan los procedimientos desconcentrados con los centrales, pues en este punto es donde pueden existir mayor número de anomalías que obviamente se van a convertir en fallas de control, de coordinación, de fluidez y agilidad del procedimiento. Además, se deberá analizar el flujo del procedimiento en las unidades administrativas centrales para que las actividades se realicen con la eficacia y eficiencia que exige el proceso de desconcentración.

Este análisis abarcará todo el proceso hasta la consecución del producto final. En este tipo de procedimiento es importante verificar los tiempos de ejecución desde el inicio hasta el fin, con el objeto de captar los puntos y las unidades en donde se presentan con mayor incidencia las demoras o problemas que obstaculizan el proceso en su conjunto.

Por otra parte, resulta importante analizar los volúmenes de trabajo y la frecuencia con que se realizan los procedimientos para determinar la importancia de los mismos y sugerir medidas que hagan eficiente su operatividad.

Finalmente, se deberá verificar que el procedimiento se ajuste a las guías de desconcentración establecidas y que respete normas emitidas por el nivel central, así como que se encuentren instrumentados los controles internos necesarios de acuerdo con la materia específica de que se trata.

Los procedimientos específicos se realizan en una sola unidad administrativa; su análisis debe contemplar los siguientes aspectos:

*Análisis del objetivo de la unidad en relación con el del procedimiento.* Se analizará la congruencia entre ambos para verificar si el procedimiento coadyuva a la consecución del objetivo de unidad y si existe conveniencia entre ambos.

1. Se deberá relacionar el procedimiento con las atribuciones y funciones a la que sirve como instrumento de ejecución.
2. Si el análisis se refiere a un manual de procedimientos, estos interrelacionarán con las funciones y atribuciones asignadas a la unidad administrativa para verificar si los procedimientos que se realizan se encuentran interrelacionados con la totalidad de las funciones y/o atribuciones.

También se debe comprobar si existen algunas funciones cuya ejecución aún no se ha instrumentado o bien no existen instrucciones por escrito aun cuando los procedimientos se efectúen.

*Análisis de procedimiento con las normas jurídico - administrativas.* En este aspecto es importante verificar la concordancia del procedimiento con el marco existente y comprobar que no contradiga ninguna de las disposiciones vigentes.

Es menester que en todo diagnóstico de procedimiento y en los documentos normativos, lleve un inventario inicial con el fin de detectar con claridad la existencia de los mismos y a su vez observar su aplicación y los elementos que participan en ellos al integrar el factor tiempo que se vincula en el procedimiento

## **1.4 LOS DESPACHOS CONTABLES**

### **1.4.1. ORGANIZACIÓN**

La estructura organizacional<sup>11</sup> que soporte los requerimientos de los clientes de hoy, inmersas en un contexto complejo y dinámico debe ser concebida en función de los principios de delegación motivación y la continúa interacción en equipos altamente capacitados en los cuales la identificación de sus miembros con los fines últimos de la organización a la que pertenecen sea una de las variables determinantes del éxito perseguido.

Los profesionales deben adaptarse a los problemas que atraviesan las medianas y pequeñas empresas, como son el incremento de la presión tributaria, mora en el pago de las obligaciones, dificultades para el acceso al crédito y baja rentabilidad de las empresas que sumado a los anteriores puede llevar a la discontinuidad de la actividad o a la necesidad urgente de replantear su posicionamiento en el mercado.

Las cuatro circunstancias mencionadas han provocado modificaciones en nuestro ejercicio profesional:

- *Presión impositiva:* Incremento en la rutina de atención al cliente. Se incorporan a las tareas habituales (liquidación de sueldos, impuestos, etc.) la contestación y el seguimiento del número de

---

<sup>11</sup> P. Kotler y P. N. Bloom.

intimaciones e inspecciones que existen en la actualidad y la incorporación de nuevas metodologías de trabajo.

- *Atraso en pagos impositivos y previsionales:* Una de las causas de mayor cantidad de intimaciones. Las moratorias son una solución parcial a las circunstancias mencionadas.
- *Obtención de créditos:* La necesidad de los clientes por acceder a los mismos determina el pedido constante de certificaciones de ingresos, manifestaciones de bienes y copias certificadas de estados financieros, incrementándose de esta manera la tarea habitual.
- *Empresas en dificultades:* Cuando una empresa se encuentra estancada o con dificultades, se ve en la necesidad de que un profesional lo acompañe más en la gestión.

Actualmente las empresas necesitan especialistas en marketing, estrategia competitiva, producción, costos, etc. El asesor–contador es la nueva figura que aparece en nuestros días, el cual debe adaptar su estudio a las necesidades de los clientes, la meta de hoy es el cliente totalmente satisfecho, con lo cual se debe tratar de que el empresario sienta que recibe un servicio más del esperado.

## 1.4.2. SERVICIO AL CLIENTE

Servicio es cualquier actividad o beneficio que una persona ofrece a otro, esencialmente intangible y no tiene como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar relacionada con un producto físico<sup>12</sup>.

### 1.4.2.1. Principales Características de un Servicio

Los servicios tienen cuatro características que deben considerarse:

- **Intangibilidad:** Los servicios son intangibles, no pueden ser vistos, degustados, sentidos, oídos u olidos antes de comprarse. El comprador tiene que tener confianza en el proveedor del servicio, ya que pueden mejorar la confianza del cliente.
- **Inseparabilidad:** Un servicio no existe separadamente de sus proveedores, ya sean estos, personas o máquinas. El servicio requiere de la presencia del proveedor del mismo. Para verificar la exactitud de los registros contables de una empresa se requiere el trabajo de un auditor.

---

<sup>12</sup> P. Kotler y P.N. Bloom. Mercadeo de Servicios Profesionales. LEGIS EDITORES, S. A. , Colombia 1988, p 149-151

- **Variabilidad:** Los servicios dependerán de la persona que los suministre y cuándo y dónde se suministran. Las firmas de servicios toman determinaciones para el control de calidad, como invertir en selección y capacitación de personal o vigilar la satisfacción de los clientes por medio de sistemas de sugerencias y otros medios que ofrezcan información de análisis.
- **Caducidad:** Los servicios no pueden almacenarse. La caducidad de estos no es un problema cuando la demanda es constante, porque es fácil tener los profesionales necesarios para atender estos servicios con anticipación.

#### 1.4.2.2. Mejora de la productividad del servicio

A medida que crece la competencia y los costos se incrementan, las firmas de servicios profesionales están bajo una gran presión para aumentar su productividad. Existen cinco enfoques para mejorar la productividad del servicio<sup>13</sup>.

El primero es hacer que los proveedores de servicios trabajen hábilmente por el mismo pago. El segundo es aumentar la cantidad de servicio sacrificando algo de calidad. El tercero es adicionar equipo para aumentar las capacidades del servicio. El cuarto es reducir o convertir en obsoleta la necesidad de un servicio inventando un producto para solucionarla. El quinto es diseñar un servicio más efectivo.

#### 1.4.2.3. La naturaleza de los servicios profesionales

Evert Gummesson cita los siguientes criterios<sup>14</sup> para identificar los servicios profesionales:

- El servicio debe ser suministrado por personal calificado, de carácter asesor y enfocado en la solución de un problema.
- El profesional debe tener una identidad, ser conocido en el mercado por sus especialidades y bajo un nombre específico como “arquitecto” o “asesor gerencial”.
- El servicio debe ser un encargo dado por el comprador al vendedor.
- El profesional debe ser independiente de los proveedores de otros servicios o bienes.

Los profesionales tienen un conocimiento especializado, una metodología uniforme para llevar a cabo los servicios y un gran interés para encontrar soluciones y ver que sean implementados.

---

<sup>13</sup> P. Kotler y P. N. Bloom, Op Cit. p.151-152

<sup>14</sup> P Kotler y P. N. Bloom, op. Cit. p. 152

#### **1.4.2.4. Servicio Perceptible**

Al ofrecer los servicios profesionales se pueden configurar los siguientes atributos básicos:<sup>15</sup>

- Personal. Las personas que suministran un servicio profesional, deben dar a mostrar al cliente la calidad en el trato humano adoptado.
- Nivel de calidad. El nivel de capacidad profesional al cual se desempeña el servicio.
- Tiempo del servicio. La cantidad de tiempo que toma suministrar un servicio puede tener influencia en la evaluación de los clientes.
- Tiempo de espera. Entre más corto sea el tiempo de espera para empezar a recibir un servicio profesional, más gustará dicho servicio.
- Equipo de apoyo. La maquinaria, instrumentos y otros medios utilizados por el profesional para ayudar a la prestación del servicio.
- Empaque y rotulación. Muchas organizaciones de servicios profesionales reconocen el valor de agrupar sus servicios en “paquetes” y ponerles “rótulos” y aún “marcas”.

#### **1.4.3. RECURSO HUMANO**

##### **1.4.3.1. Personal administrativo**

Por pequeño que sea un despacho, la práctica ha demostrado que se deben buscar personas de menor nivel, que ejecuten trabajos de contabilidad interna, mensajería, etc., ya que si estos recaen en un ejecutivo, le limita su tiempo para promover y proyectar hacia arriba el despacho.

En la medida que el despacho sea más grande deberá ir asignando funciones de administración interna, a individuos no ejecutivos, y si su estructura se lo permite, es conveniente que contrate un gerente de nivel ejecutivo que supervise y vigile toda la tarea de administración interna del despacho y evite gasto de tiempo a ejecutivos productivos que pueden desarrollar trabajos con clientes.

##### **1.4.3.2. Otro personal de oficinas**

El personal que se debe utilizar en las funciones de oficina y administración del Despacho, debe ser lo suficientemente capaz, pues de él depende en su totalidad la calidad de presentación de los trabajos de la firma, que es el producto final del cliente. El personal se puede dividir en 4 áreas:

- Contador y auxiliares de oficina

---

<sup>15</sup> P. Kotler y P. N. Bloom, op. Cit. p 154-155

- Secretarias
- Recepcionista
- Mensajero y cobrador

#### **1.4.4. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

El despacho contable tiene el compromiso de proveer el más alto servicio profesional a sus clientes. Asimismo, reconocer que la calidad profesional depende de quien lo desarrolle, por lo tanto, el despacho contable tiene el compromiso de entrenar técnicamente el personal a su máxima capacidad.

#### **1.4.5. DESARROLLO PROFESIONAL**

El propósito de un despacho debe ser el de ayudar a su personal técnico a desarrollar planes para su mejoramiento profesional.

#### **1.4.6. NIVELES Y DESCRIPCIÓN**

Los niveles se asignan básicamente en función a la experiencia técnica y a la habilidad para manejar los trabajos, incluyendo las relaciones con el cliente y con el personal de la firma.

Las clasificaciones más comunes en los despachos son:

- Nivel staff:
  - Ayudantes
  - Semi-encargados
  - Encargados
  
- Nivel ejecutivo
  - Supervisores
  - Gerentes
  - Socios

## **CAPÍTULO II**

### **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 TIPO DE ESTUDIO**

Con base a investigaciones preliminares realizadas, se pudo determinar que en la actualidad, los despachos contables en El Salvador, no evalúan con base a sistemas de costos establecidos las actividades necesarias para prestar los servicios contables a las empresas, esto presenta desventajas a quienes comienzan a trabajar en el campo profesional, o aún con experiencia en el medio no poseen un buen control sobre sus costos, lo cual beneficiaría en gran medida en la utilización de los recursos poseídos, además permitiría crear una cultura profesional y empresarial de mejora continua para poder optar por mejorar sus servicios.

##### **2.1.1. HIPOTÉTICO DEDUCTIVO**

En el presente trabajo de investigación se planteó una hipótesis general, la que expone que los despachos contables, por medio de la aplicación del Sistema Kaizen, experimentarán beneficios en la sostenibilidad económica de los mismos por medio del estudio de su organización, el recurso humano y equipo con el que cuenta. Dicha hipótesis se dedujo por medio de la investigación preliminar de los antecedentes y del desarrollo de los despachos contables en El Salvador, la manera en que se ha dado y sigue dando la prestación de servicios, tanto su naturaleza, características y mezcla de servicios, en forma específica.

Tomando en consideración todos estos aspectos y antecedentes, por medio de la investigación de las nuevas tendencias y sistemas planteados a nivel internacional, se retomó el Sistema Kaizen como una alternativa viable e innovadora para ser puesto en marcha dentro de los despachos contables, con el objetivo de dar a conocer una filosofía que podría beneficiar la supervivencia de las firmas salvadoreñas ante la alta competitividad y compleja organización de firmas extranjeras, por medio del establecimiento de estándares que permitan mejorar continuamente el entorno y la forma en que se brindan los servicios.

Todo esto permitió llevar a cabo una investigación en donde los resultados se interpretaron partiendo de lo particular a lo general, tomándose una muestra particular del total de la población, de los despachos

contables de la zona metropolitana de San Salvador, con el fin de obtener como producto final la elaboración de un Manual de Procedimientos sobre la aplicación del Sistema Kaizen.

## **2.2 TIPO DE ESTUDIO**

Existen diferentes tipos de estudio, como por ejemplo analítico, explicativo, exploratorio, descriptivo y correlacional, los cuales se aplican a diferentes investigaciones.

Para llevar a cabo el estudio de los Despachos Contables que prestan servicios de contabilidad y auditoría en la zona Metropolitana de San Salvador se optó por emplear el tipo de estudio Analítico-Descriptivo, debido a la ejecución de políticas y procedimientos, administración de recursos humanos y tecnológicos, así como la información que fué obtenida en la investigación.

### **2.2.1. ANALÍTICO - DESCRIPTIVO**

El tipo de estudio sobre el cual se desarrolló la investigación permitió hacer un análisis sobre el funcionamiento, desarrollo y sostenibilidad de los Despachos Contables con el fin de orientar a una mejor utilización de recursos disponibles, debido a que carecen de la aplicación de un sistema específico de costos que ayude a medir el rendimiento, lo que ha dado lugar a juicios subjetivos que impiden tener una mejor visión en cuanto a la sostenibilidad económica de los Despachos Contables.

Los aspectos antes expuestos sumados a los cambios en Leyes, Normativas y tecnología, el aumento de la competencia de profesionales en contabilidad y auditoría, describen las situaciones fundamentales que han dado origen al aumento de los costos en los servicios prestados y la necesidad de un sistema que mida de forma fiable dichos costos.

## 2.3 AREA GEOGRÁFICA

El área geográfica donde se realizó la investigación sobre la carencia de sistemas de control de costos en los Despachos Contables, fue en la zona Metropolitana de San Salvador, de donde se obtuvo la muestra; llevándose a cabo en dicha zona debido a la facilidad de contactar con algunos despachos contables y la cercanía en ubicación de los mismos.

## 2.4 UNIDADES DE ANÁLISIS

El estudio se llevó a cabo en los despachos contables dedicados principalmente a suministrar los servicios de contabilidad y auditoría. En este caso, las unidades de análisis o sujetos de observación fueron los Contadores Públicos, Gerentes, Administradores o Propietarios de los Despachos Contables, ya que se consideraron como las personas más idóneas para responder el cuestionario y así poder llevar a cabo la investigación.

### 2.4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 2.4.1.1. Población

La población de la cual se obtuvo la muestra para llevar a cabo la investigación sobre la carencia de sistemas de control de costos en los Despachos Contables y la incidencia en la sostenibilidad económica de los mismos asciende a 541, ubicados en el Municipio de San Salvador, la cual es finita. Esta información fué obtenida de la base de datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos, en donde se solicitó el registro de los Despachos Contables, el cual incluye personas jurídicas y naturales.

#### 2.4.1.2. Muestra

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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

Dando como resultado 29 despachos contables de los 541 existentes en la Zona Metropolitana de San Salvador que ofrecen servicios de contabilidad y auditoría, los cuales fueron seleccionados al azar, de forma simple.

### 2.4.1.3. Fórmula

Los 29 Despachos contables que corresponden al tamaño de la muestra a estudiar, fue determinada por medio de una fórmula de tipo estadístico, utilizada para poblaciones finitas, en donde el máximo de error tolerable y coeficiente de confianza fueron satisfactorias según los resultados obtenidos. La fórmula que se utilizó para establecer el tamaño de la muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2.P.Q.N.}{(N - 1)E^2 + Z^2.PQ}$$

Donde el significado de cada una de los elementos se describe por medio de los criterios utilizados para el establecimiento del tamaño de la muestra:

- E = 5% → Error muestral máximo tolerable. (Es el grado de error que pueda generar la muestra determinada)
- $\mu$  = 95% → Coeficiente de confianza (Grado de certeza que poseerá la muestra determinada por la formula)
- Z = 1.96 → El valor de Z para un coeficiente de confianza de 0.95
- P = 0.98 → Proporción de despachos contables que consideraron que es importante la estimación de los Costos para sostenibilidad de los mismos, con base a prueba piloto efectuada
- Q = 0.02 → Proporción de despachos contables que no consideraron que es importante la estimación de los Costos para sostenibilidad de los mismos
- N = 541 → Población de los Despachos Contables y de Auditoría en el Municipio de San Salvador
- n = ? → **Muestra de de los Despachos Contables y de Auditoría en el Municipio de San Salvador**

#### 2.4.1.4. Determinación del tamaño de la muestra

Se sustituyeron los datos determinados anteriormente, en la fórmula muestral para una población finita, tal como se presenta a continuación:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.98 \times 0.02 \times 541}{(541 - 1)(0.05)^2 + [(1.96)^2 \times 0.98 \times 0.02]}$$

Luego se efectuaron los cálculos aritméticos, hasta reducirlo a su mínima expresión.

$$n = \frac{3.84 \times 0.98 \times 0.02 \times 541}{(540)(0.0025) + [3.84 \times 0.98 \times 0.02]}$$

$$n = \frac{40.72}{1.35 + 0.075264}$$

$$n = \frac{40.72}{1.425264}$$

$$n = 28.57$$

La muestra resultante fue  $n = 28.57$ , aproximándose a su número inmediato superior, quedando el valor de:

$n \approx 29$ Despachos Contables y de Auditoria
---

## **2.4.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **2.4.2.1. Investigación Bibliográfica**

La investigación se llevó a cabo mediante el apoyo de libros, folletos y textos relacionados con el Sistema Kaizen; los procedimientos, que proporcionan el método de ejecutar las actividades; y los servicios, que se prestan de forma general y como despacho. Así mismo se estudiaron las diferentes técnicas e instrumentos para recolectar datos, fijando la Encuesta por muestreo como técnica para determinar los resultados, aplicándose a cierta parte de la población, y utilizando el Cuestionario como instrumento en la investigación (Ver Anexo x).

Dichos cuestionarios presentaron preguntas cerradas, dirigidas a profesionales contables, planteándose preguntas con las que se pudo determinar la proporción de los despachos contables que poseen o no controles de sistemas de costos. Además se utilizaron preguntas empleadas para simplificar, con base a las condiciones planteadas, la información proporcionada. Finalmente se abordó el Método del Sistema Kaizen, midiendo el grado de conocimiento y el juicio que los profesionales tienen para la aplicación de éste. Un aspecto muy importante fue que, a través del cuestionario se fijaron los lineamientos de los aspectos esenciales del estudio, delimitando el tema y precisando los datos necesarios.

### **2.4.2.2. Investigación de Campo**

Una vez elaborados los cuestionarios y seleccionados los sujetos de la muestra, se procedió a contactar a cada uno de los Despachos Contables para hacer entrega del cuestionario, quedando en espera de su devolución.

Las personas encargadas por los Despachos Contables, como los Gerentes, Administradores o Propietarios, fueron quienes llenaron dichos cuestionarios. Luego de proporcionar su colaboración, se visitaban los despachos con la finalidad de recolectar la información contenida en ellos.

### **2.4.3. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Una vez terminada la etapa de recolección de información por medio de cuestionarios, se procedió al procesamiento de la información, la cual se efectuó en hojas electrónicas utilizando para ello Microsoft Excel. De las respuestas obtenidas en los cuestionarios se determinaron frecuencias (absolutas y relativas) y se crearon gráficos que ilustraban los datos obtenidos, permitiendo hacer una interpretación a las mismas, estableciendo las conclusiones y posteriores recomendaciones, así como una síntesis con el fin de extraer a través de su análisis, los lineamientos necesarios para establecer en la aplicación del Sistema Kaizen y llevarlos a la práctica de manera que tenga alcance general y reducción de costos para la presentación de servicios.

### **2.4.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

El análisis e interpretación de la información obtenida de la técnica e instrumento de investigación, se efectuó partiendo de la tabulación de los datos, al estudiar sus significados estos fueron ampliados y explorados mediante las opiniones verbales que algunos encuestados brindaron. Esta etapa implicó una agrupación de los elementos en unidades coherentes, las cuales se estudiaron minuciosamente, sus significados y relaciones, que luego fueron sintetizadas, tomando en consideración toda la información bibliográfica relacionada.

La presentación de los resultados, se efectuó de dos maneras. La primera, son cuadros que contienen las tabulaciones por cada pregunta. Por medio de estas tablas se dieron a conocer los resultados de la información obtenida en términos porcentuales y luego de cada tabla se presenta el análisis y la interpretación de cada pregunta. La segunda forma en que se presentan los resultados consiste en la agrupación de preguntas por secciones, las cuales fueron determinadas con base a las variables de la investigación, elaborándose un diagnóstico por cada sección, siendo éstas: Sistema Kaizen, Procedimientos y Servicios.

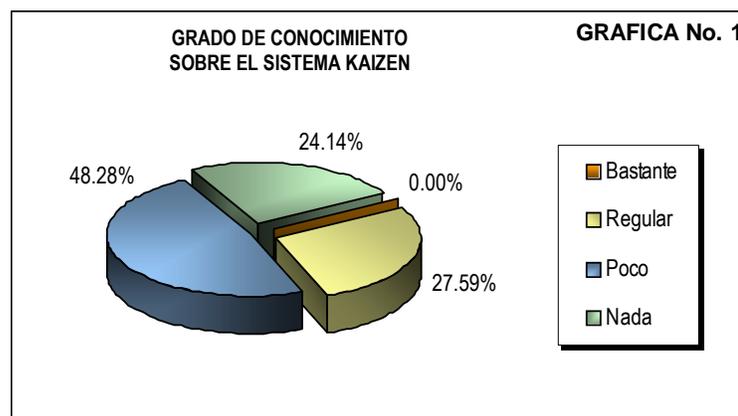
## 2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS

1) ¿Qué grado de conocimiento posee usted sobre la aplicación o funcionamiento del Sistema Kaizen?

**Objetivo:** Conocer el grado de conocimiento que poseen los Gerentes y/o Propietarios de los despachos contables sobre la aplicación del Sistema Kaizen.

TABLA No. 1

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Bastante	0	0.00%
b. Regular	8	27.59%
c. Poco	14	48.28%
d. Nada	7	24.14%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>



### Análisis e Interpretación:

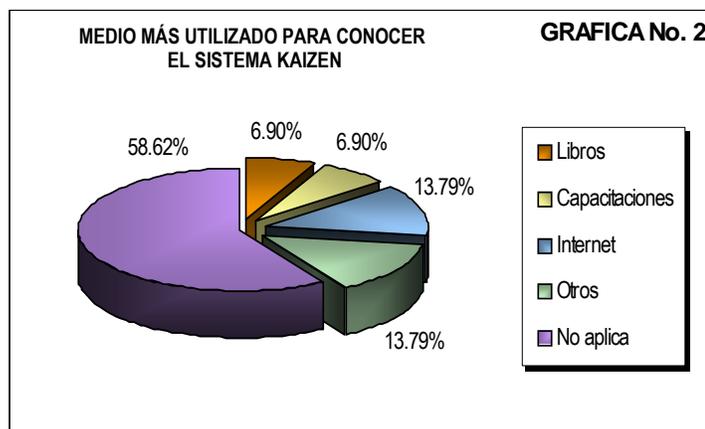
Los datos obtenidos demostraron que del cien por ciento de las personas encuestadas, el 48.28% expresaron poseer poco conocimiento sobre la aplicación del Sistema Kaizen, el 24.14% respondió que no tiene conocimiento sobre dicho sistema y el 27.59% manifestó poseer un conocimiento regular del sistema. Esto demostró que el Sistema Kaizen no es muy conocido, a pesar que su origen data ya de algunos años y que los resultados obtenidos en otros países y sectores económicos, han sido muy favorables.

2 ) Si su respuesta a la pregunta anterior fueron los literales "a" o "b", ¿Por qué medio le fue proporcionada la información?

**Objetivo:** Conocer los medios que han permitido conocer el Sistema Kaizen, para determinar la forma más eficiente para la difusión del Manual de Procedimientos aplicando Sistema Kaizen.

**TABLA No. 2**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Libros	2	6.90%
b. Capacitaciones	2	6.90%
c. Internet	4	13.79%
d. Otros	4	13.79%
e. No aplica	17	58.62%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>



### **Análisis e Interpretación:**

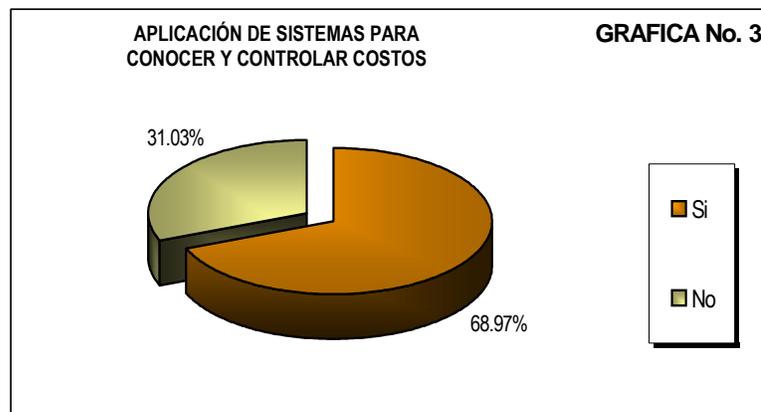
De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta No. 1, el 58.62% de las personas encuestadas se abstuvieron de responder esta pregunta. Por el contrario el 6.90% manifestó que la información le fue proporcionada a través de capacitaciones y un porcentaje igual, por medio de libros. El resto expresó que fue por vía internet y otros medios, ambos porcentajes ascendieron al 13.79% cada uno. Esto demuestra que las empresas no capacitan a sus empleados en temas de interés o no los actualizan en temas relacionados a sus actividades laborales.

3 ) ¿Dispone la empresa de un Sistema que le permita conocer oportuna y específicamente los costos en que se incurre, para la prestación de los servicios de contabilidad y auditoría?

**Objetivo:** Conocer si los Despachos poseen un Sistema que le permita conocer y controlar los costos en que incurren para prestar servicios de contabilidad y auditoría.

**TABLA No. 3**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	20	68.97%
b. No	9	31.03%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>



**Análisis e Interpretación:**

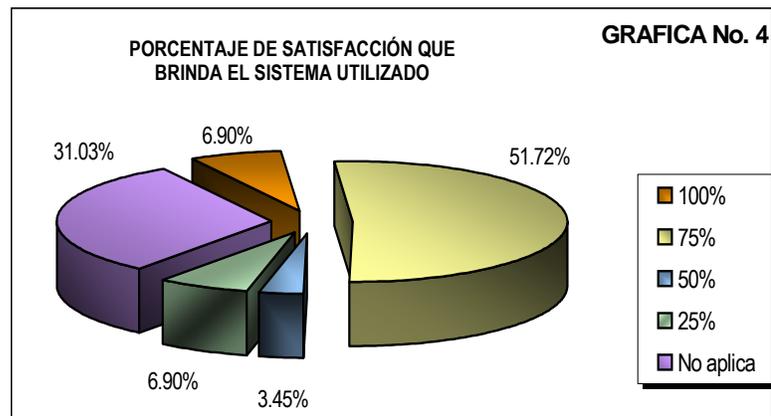
Tal como demuestra la gráfica el 68.97% de las personas encuestadas, afirmaron que la empresa posee un sistema que le permite conocer los costos, mientras que el 31.03% expresó lo contrario, esto da la pauta para interpretar que aún en los Despachos Contables existen deficiencias de control.

4 ) Si la respuesta a la pregunta anterior fue positiva ¿En que porcentaje el sistema actual que utiliza para determinar los costos llena las expectativas de información de la Gerencia del Despacho?

**Objetivo:** Conocer si el sistema actual le permite a la gerencia del despacho conocer sus costos, y satisfacer sus necesidades de información de los mismos.

**TABLA No. 4**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. 100%	2	6.90%
b. 75%	15	51.72%
c. 50%	1	3.45%
d. 25%	2	6.90%
e. No aplica	9	31.03%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>



**Análisis e Interpretación:**

Con base a los 20 despachos contables que expresaron poseer Sistemas de determinación de Costos (Tabla No.3), 17 manifestaron alto grado de satisfacción del sistema que utilizan, 2 con un 100% de satisfacción y 15 con 75%; mientras que de los 3 despachos restantes, 1 calificó la satisfacción de su sistema en un 50% y 2 con 25%. Consecuentemente 9 despachos se abstuvieron de contestar esta pregunta, ya que fueron los que expresaron en la pregunta No. 3 no poseer sistema alguno. Estos datos demostraron que a pesar de poseer un sistema, no significa que éste sea el adecuado, o bien posee deficiencias en su aplicación.

5 ) ¿Poseen estándares de calidad previamente elaborados por la Gerencia del Despacho para evaluar los procedimientos de contabilidad y auditoría?

**Objetivo:** Conocer si los Despachos Contables poseen estándares de calidad debidamente establecidos, tal como lo exige la Norma Internacional de Calidad.

**TABLA No. 5**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Sí	23	79.31%
b. No	6	20.69%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>



**Análisis e interpretación:**

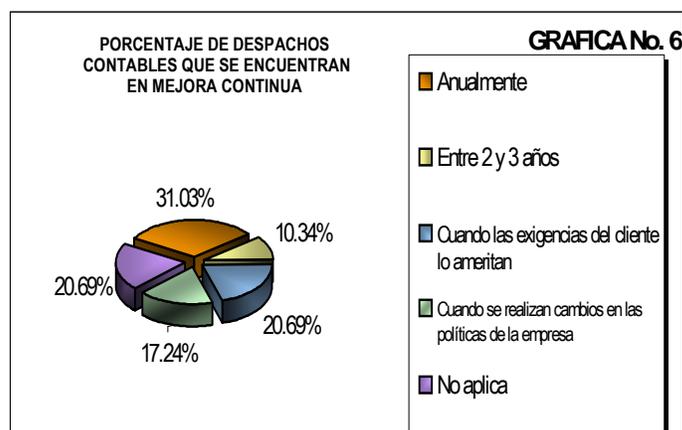
De total de personas encuestadas, el 79.31% afirma poseer estándares de calidad debidamente establecidos para evaluar los procedimientos de contabilidad y auditoría, por el contrario el 20.69% reconoce que no los poseen, esto conlleva a que la calidad del trabajo puede ser insuficiente, ya que un porcentaje considerable carece de evaluación de calidad, es decir, deja en incertidumbre si se está acorde a las exigencias del medio.

6 ) Si la respuesta a la pregunta anterior fue positiva ¿Con qué frecuencia se realizan revisiones y modificaciones a los estándares?

**Objetivo:** Determinar si los despachos contables se encuentran en mejora continua, depuración y evaluación de sus procedimientos.

**TABLA No. 6**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Anualmente	9	31.03%
b. Entre 2 y 3 años	3	10.34%
c. Cuando las exigencias del cliente lo ameritan	6	20.69%
d. Cuando se realizan cambios en las políticas de la	5	17.24%
e. No aplica	6	20.69%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>



### **Análisis e interpretación:**

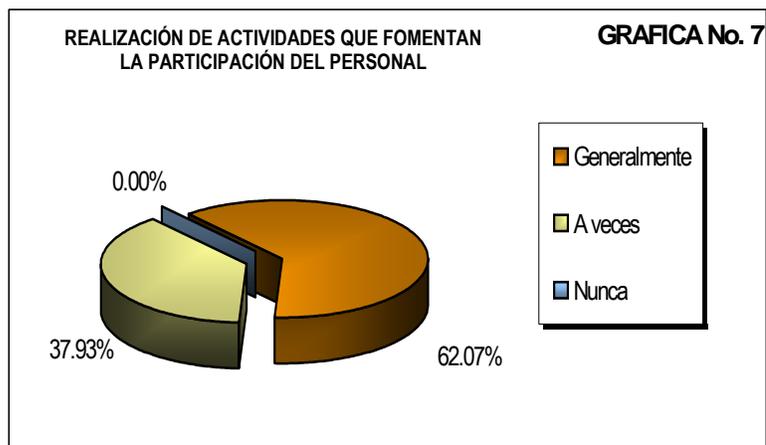
Aquellos despachos que aseguraron poseer estándares de calidad, el 31.03% manifestó que realizan sus revisiones anualmente, mientras que el 10.34% afirmó realizarlo cada 2 ó 3 años, es importante destacar que el 37.93% carece de políticas establecidas con respecto a la frecuencia con que efectúa revisiones, ya que el 20.69% lo realiza cuando el cliente lo exige, y el 17.24%, lo realiza si la ley o las instituciones gubernamentales lo exigen, esto quiere decir que solo una pequeña fracción de los despachos contables, se encuentran en constante renovación por iniciativa propia, ya que es necesario considerar que el 20.69% restante se abstuvo de responder, puesto que con anterioridad reconocieron no poseer estándares de calidad.

7) ¿La gerencia del despacho realiza actividades que fomentan ideas por parte del personal con el objeto de ser tomadas en cuenta para establecer y mejorar los procedimientos para la prestación de servicios de contabilidad y auditoría?

**Objetivo:** Conocer si la Gerencia del Despacho emplea y fomenta la participación del personal en las posibles mejoras a realizar en los procesos.

TABLA No. 7

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Generalmente	18	62.07%
b. A veces	11	37.93%
c. Nunca	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>



**Análisis e interpretación:**

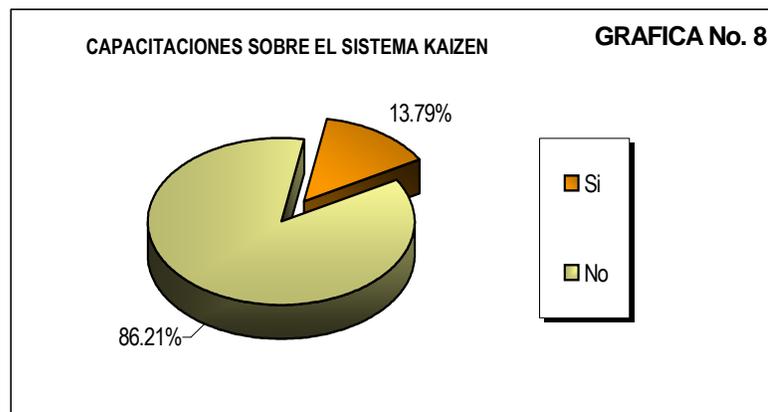
Los resultados obtenidos demostraron que el 62.07% considera que dentro del despacho se realizan actividades que fomentan ideas por parte del personal para mejorar los procesos, mientras que el 37.93% opina que a veces se llevan a cabo, por lo que, en alguna medida, se está cultivando la participación e iniciativa en el personal, sin embargo ninguno de los encuestados expresó que nunca lo realiza.

8 ) ¿El personal recibe capacitaciones que ayude a conocer y a aprender el Sistema Kaizen con el objetivo de ponerlo en práctica en el lugar de trabajo?

**Objetivo:** Conocer si los despachos capacitan al personal bajo la cultura de la mejora continua que imparte el Sistema Kaizen.

**TABLA No. 8**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	4	13.79%
b. No	25	86.21%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>



**Análisis e interpretación:**

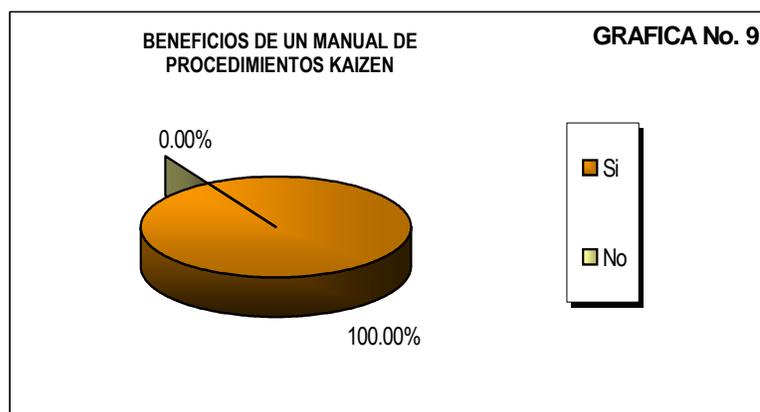
Tal como se observa, solo 4 de los 29 despachos encuestados capacita a su personal bajo la filosofía de mejora continua, mientras que los 25 restantes no lo hace; lo que representa una debilidad en los despachos, que tiende a repercutir en la calidad y eficiencia del trabajo realizado.

9 ) Desde su punto de vista, ¿La realización y aplicación de un Manual de Procedimientos, utilizando la filosofía Kaizen, "la mejora continua", traerán beneficios para la sostenibilidad económica de los Despachos contables?

**Objetivo:** Conocer la opinión que se tiene con respecto al Sistema Kaizen y los beneficios que éste pueda aportar para la sostenibilidad económica de los despachos contables y de auditoría.

**TABLA No. 9**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	29	100.00%
b. No	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	29	100.00%



**Análisis e interpretación:**

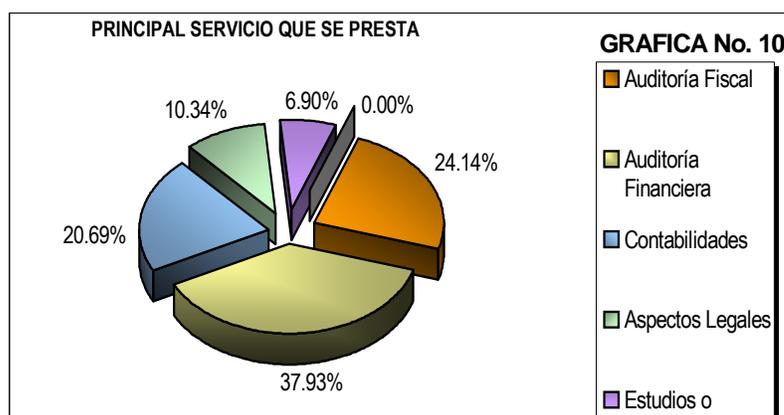
El 100.0% de las personas encuestadas opinó que la realización y aplicación de un Manual de Procedimientos, utilizando el Sistema Kaizen, beneficiará en la sostenibilidad económica de los despachos contables, lo que confirma que existe la necesidad de elaborar dicho manual, que traerá beneficios en alguna medida a los despachos que estén dispuestos a aplicarlo.

10 ) ¿Cuál de los siguientes servicios presta el despacho con mayor frecuencia?

**Objetivo:** Determinar el principal servicio que prestan los despachos de contabilidad y auditoría, para delimitar el área en la que se enfocará el Manual de Procedimientos propuesto.

**TABLA No. 10**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Auditoría Fiscal	7	24.14%
b. Auditoría Financiera	11	37.93%
c. Contabilidades	6	20.69%
d. Aspectos Legales	3	10.34%
e. Estudios o Análisis Financiero	2	6.90%
f. Otros	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>



**Análisis e interpretación:**

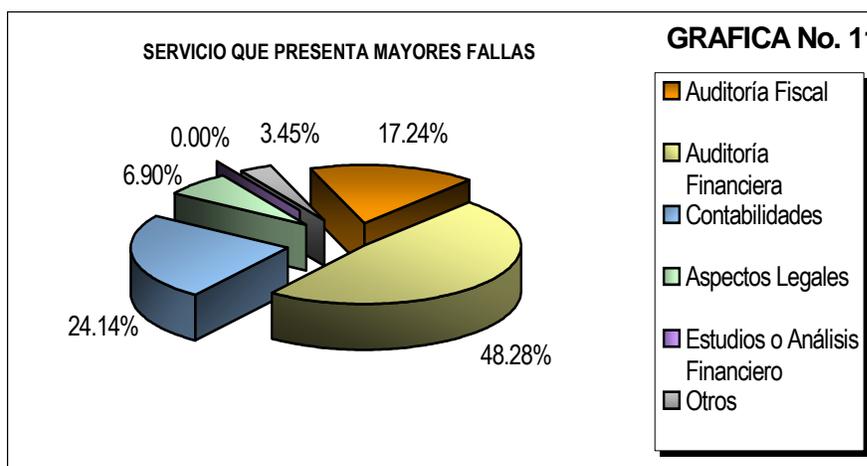
Los resultados obtenidos por la encuesta, demostraron que el servicio que más se brinda es la Auditoría Financiera, con el 37.93%, le sigue la Auditoría Fiscal con un 24.14%, y las contabilidades con un 20.69%, servicios tales como aspectos legales y estudios-análisis financiero, son menos frecuentes, con 10.34% y 6.90% respectivamente, lo que significa que es el servicio de Auditorías Financieras donde se encuentra mayor competitividad, por lo que se debe prestar más atención y brindar la especialización necesaria.

11) ¿En que área se encuentra el mayor número de fallas en la etapa de ejecución del trabajo realizado?

**Objetivo:** Conocer el área en la que se encuentra el mayor número de fallas al desarrollar las actividades de Contabilidad y Auditoría.

TABLA No. 11

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Auditoría Fiscal	5	17.24%
b. Auditoría Financiera	14	48.28%
c. Contabilidades	7	24.14%
d. Aspectos Legales	2	6.90%
e. Estudios o Análisis Financiero	0	0.00%
f. Otros	1	3.45%
<b>TOTAL</b>	29	100.00%



**Análisis e interpretación:**

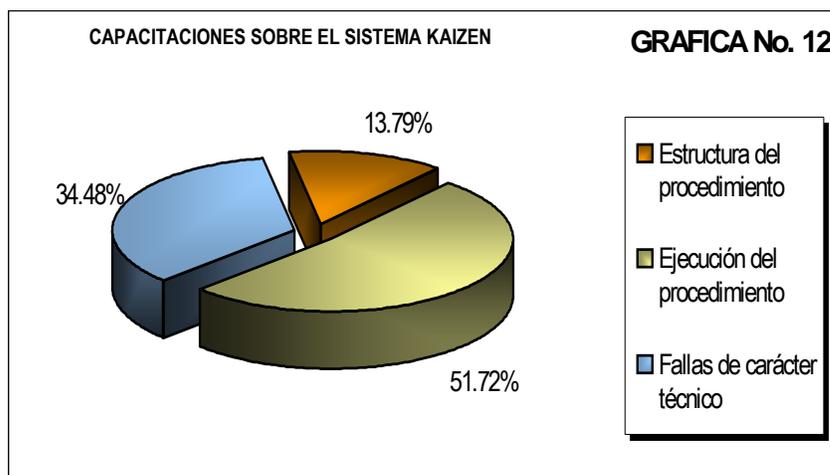
Del cien por ciento de los encuestados, el 17.24% afirmó que el mayor número de fallas en la ejecución del trabajo se da en la Auditoría Fiscal, mientras que el 48.28% afirmó que es la auditoría financiera, siendo éste el mayor porcentaje resultante, mientras que las Contabilidades asciende a 24.14%, los aspectos legales con el 6.90%, los Estudios o Análisis Financieros no presentan porcentaje alguno, finalmente en otros procesos generales el porcentaje presentado es de 3.45%. Tal como demostraron los resultados obtenidos, el mayor número de fallas se da en el área de las Auditorías.

12 ) De acuerdo a la pregunta anterior ¿A qué le atribuye usted la principal causa de las fallas?

**Objetivo:** Determinar la principal causa de las fallas obtenidas en el desarrollo del trabajo realizado.

**TABLA No. 12**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Estructura del procedimiento	4	13.79%
b. Ejecución del procedimiento	15	51.72%
c. Fallas de carácter técnico	10	34.48%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>



**Análisis e interpretación:**

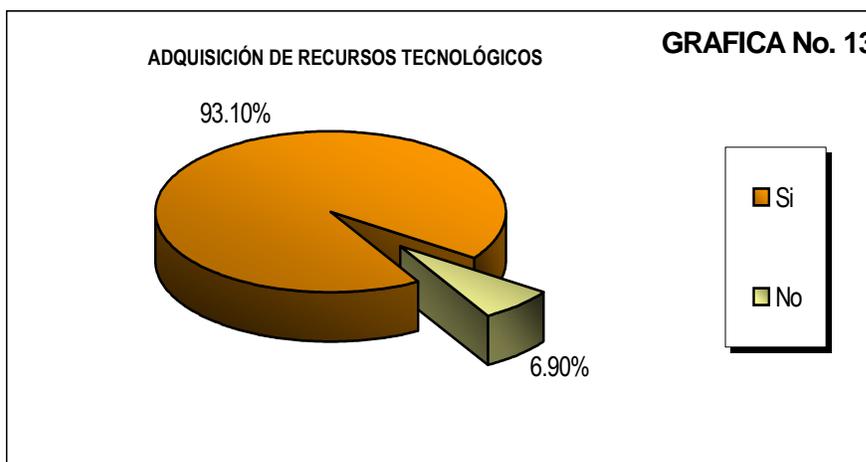
Los resultados obtenidos revelaron que del 100%, el 13.79% considera que la principal falla se encuentra en la estructura del procedimiento, mientras que el 51.72% considera que la principal falla se encuentra en la ejecución del procedimiento, y el restante 34.48% considera que son fallas de carácter técnico. Lo anterior reveló, que dentro de los despachos contables, uno de los principales problemas es que no se ejecutan los procedimientos tal como fueron estructurados en el programa de auditoría.

13 ) ¿Han adquirido tecnología, software, y/o herramientas que ayuden a agilizar y mejorar los procesos?

**Objetivo:** Comprobar si se suministran las herramientas necesarias que ayuden a realizar y mejorar los procesos en los despachos contables.

**TABLA No. 13**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	27	93.10%
b. No	2	6.90%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>



**Análisis e interpretación:**

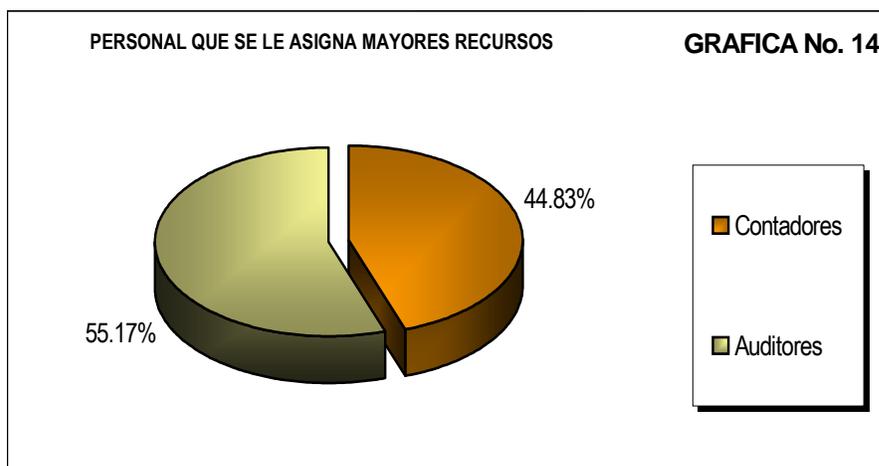
Del total de las personas encuestadas, el 93.10% consideró que se han adquirido las herramientas necesarias relacionadas con tecnologías, software u otras, que ayudan a agilizar los procesos en los despachos, mientras el 6.90% afirmó no poseer dichas herramientas. Estos resultados confirmaron que los despachos contables tratan de mejorar continuamente en aspectos relacionados con los recursos tecnológicos.

14 ) ¿A qué tipo de personal se le asignan mayores recursos tecnológicos?

**Objetivo:** Conocer a qué personal, ubicado en las áreas de auditoría y contabilidad, se le asignan mayores recursos tecnológicos.

TABLA No. 14

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Contadores	13	44.83%
b. Auditores	16	55.17%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>



**Análisis e interpretación:**

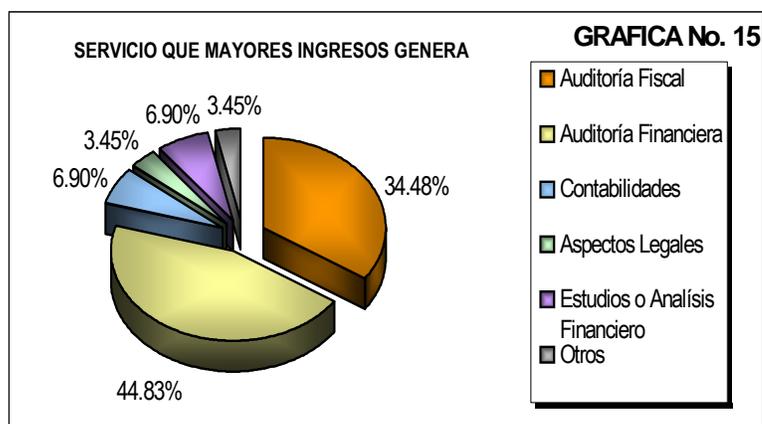
El personal al cual se le suministran mayores recursos tecnológicos, es al que se dedica a las auditorías, con un 55.17%, y el 44.83% restante corresponde al personal de contabilidades, lo que demuestra que el personal de auditoría cuenta con mejores herramientas para la ejecución del trabajo.

15 ) ¿Cuál es el servicio que le genera mayor rentabilidad?

**Objetivo:** Conocer la distribución de los ingresos versus costos por área.

**TABLA No. 15**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Auditoría Fiscal	10	34.48%
b. Auditoría Financiera	13	44.83%
c. Contabilidades	2	6.90%
d. Aspectos Legales	1	3.45%
e. Estudios o Análisis Financiero	2	6.90%
f. Otros	1	3.45%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>



**Análisis e interpretación:**

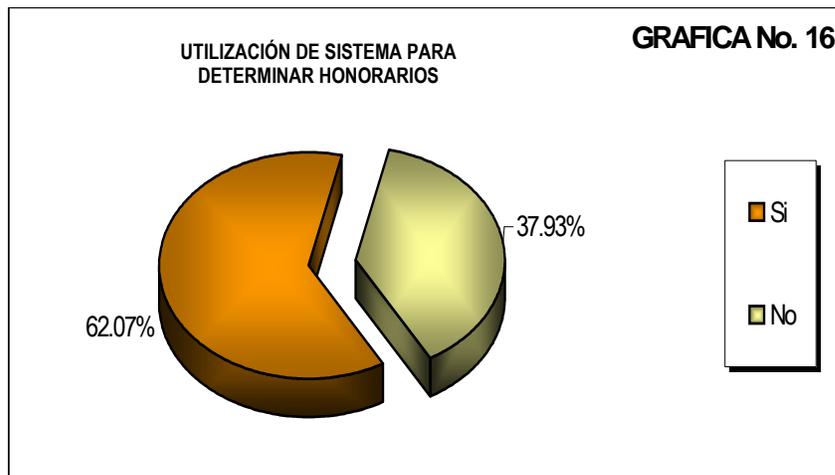
Según los resultados obtenidos, la auditoría fiscal representa un 34.48% de los ingresos generados, la auditoría financiera representa un 44.83%, las contabilidades representan un 6.90%, los aspectos legales representan un 3.45%, mientras que los Estudios o Análisis Financiero, representan un 6.90% y otras áreas de carácter diversos o eventual representa un 3.45%. Con base a los resultados, la auditoría financiera es el área más rentable.

16 ) ¿Utilizan algún sistema debidamente establecido que le permita determinar honorarios?

**Objetivo:** Conocer si la Gerencia aplica algún sistema formal para establecer honorarios por los servicios ofrecidos.

**TABLA No. 16**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	18	62.07%
b. No	11	37.93%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>



**Análisis e interpretación:**

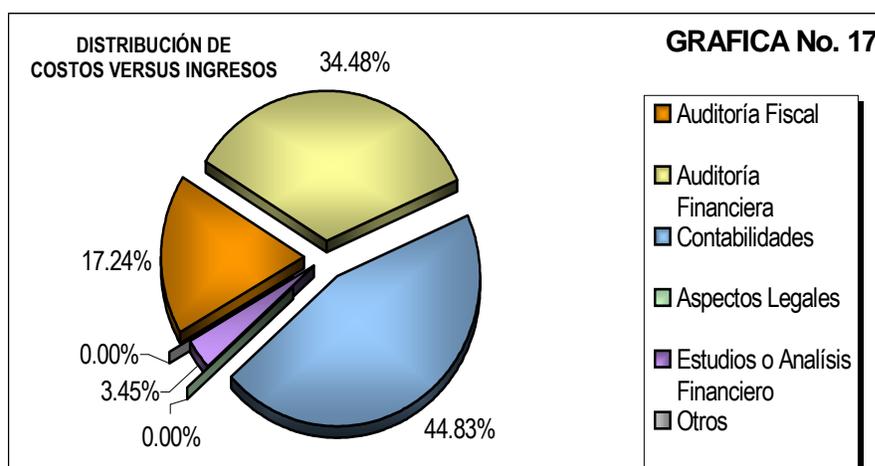
Del cien por ciento de las personas encuestadas, el 62.07% afirmó que utilizan algún sistema formal que les permite determinar honorarios por los servicios ofrecidos, mientras que el 37.93% restante afirmó no utilizar ningún sistema, lo anterior demostró que existe un número considerable de despachos contables que carecen de sistema para la determinación de honorarios, siendo indispensable para el funcionamiento de toda empresa.

17) ¿Cuál es el servicio que demanda mayores costos al despacho?

**Objetivo:** Conocer la distribución de los costos versus ingresos por área.

**TABLA No. 17**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Auditoría Fiscal	5	17.24%
b. Auditoría Financiera	10	34.48%
c. Contabilidades	13	44.83%
d. Aspectos Legales	0	0.00%
e. Estudios o Análisis Financiero	1	3.45%
f. Otros	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>



**Análisis e interpretación:**

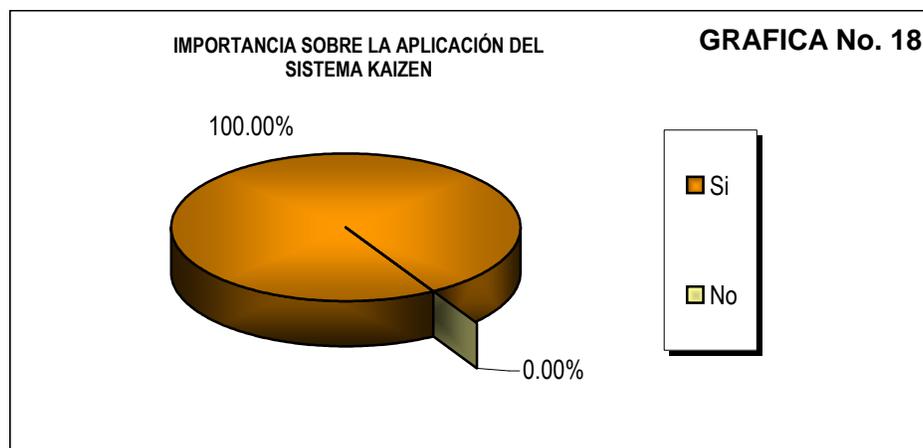
Del cien por ciento de las personas encuestadas, el 17.24% opinó que la auditoría fiscal, es el servicio que mayores costos le genera, el 34.48% son las auditorías financieras, el 44.83% las contabilidades; los aspectos legales no representan costos considerables para los despachos, puesto que ninguno de los encuestados lo contempló; con relación a los Estudios o análisis financieros, sólo el 3.45%, opinó que es el servicio que mayores costos le genera. Tal como demostraron los resultados, las contabilidades es el servicio que mayores costos les generan a los despachos contables.

18 ) ¿Considera que la aplicación del Sistema Kaizen traería beneficios a los despachos contables?

**Objetivo:** Determinar la opinión de los despachos contables, sobre la implementación del Sistema Kaizen, a través de su filosofía de la mejora continua, traería beneficios a la sostenibilidad económica de los mismos.

**TABLA No. 18**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	29	100.00%
b. No	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	29	100.00%



**Análisis e interpretación:**

El 100.0% de las personas encuestadas afirmaron que la implementación del Sistema Kaizen, utilizando la filosofía de "la mejora continua", traerá beneficios a los despachos contables, en lo que respecta a la sostenibilidad económica, por lo que será necesario formular un manual que ayude a implementar dicho sistema en los despachos contables.

## 2.6 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.6.1. SECCIÓN: SISTEMA KAIZEN

Siendo el Sistema Kaizen la mejora continua e integral que comprende elementos, componentes, procesos, actividades, productos e individuos de una organización, a continuación se presenta un diagnóstico, de la evaluación efectuada por medio del cuestionario sobre el funcionamiento de los despachos que prestan servicios de contabilidad y auditoría en la zona metropolitana de San Salvador y su relación con la aplicación del Sistema Kaizen.

**TABLA No. 19**

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS	f	%
1	Grado de conocimiento sobre la aplicación o funcionamiento del Sistema Kaizen	Bastante	0	0.00%
		Regular	8	27.59%
		Poco	14	48.28%
		Nada	7	24.14%
2	Forma en que conoció el Sistema Kaizen	Libros	2	6.90%
		Capacitaciones	2	6.90%
		Internet	4	13.79%
		Otros	4	13.79%
		No aplica	17	58.62%
3	Dispone de un sistema que permita conocer los costos incurridos en la prestación de servicios contables y auditoría	Si	20	68.97%
		No	9	31.03%
4	Porcentaje de satisfacción del sistema utilizado para la determinación de los costos	100%	2	6.90%
		75%	15	51.72%
		50%	1	3.45%
		25%	2	6.90%
		No aplica	9	31.03%
5	Posee estándares de calidad para evaluar los procedimientos de contabilidad y auditoría	Si	23	79.31%
		No	6	20.69%
6	Frecuencia en que se realizan revisiones y modificaciones a los estándares	Anualmente	9	31.03%
		Entre 2 y 3 años	3	10.34%
		Cuando las exigencias del cliente lo ameritan	6	20.69%
		Cuando se realizan cambios en las políticas de la	5	17.24%
		No aplica	6	20.69%
7	Efectúan actividades que fomentan ideas por parte del personal para el mejoramiento de los servicios de contabilidad y auditoría	Generalmente	18	62.07%
		A veces	11	37.93%
		Nunca	0	0.00%
8	El personal recibe capacitación para conocer el Sistema Kaizen	Si	4	13.79%
		No	25	86.21%
18	Concepción de que la aplicación del Sistema Kaizen traerá beneficios a los Despachos	Si	29	100.00%
		No	0	0.00%

El Kaizen es un sistema innovador en el medio de la contabilidad y auditoría, ya que la mayor parte de los despachos dedicados a estas actividades poseen gran escasez de conocimientos sobre el funcionamiento del mismo y los beneficios que este provee, como por ejemplo: La reducción de fallas en el lugar de trabajo, el mejoramiento en la autoestima y motivación del personal, aumento en los niveles de satisfacción de los clientes, entre otros. Los resultados reflejan hasta un 72% de encuestados que afirmaron conocer poco sobre el Sistema Kaizen y el resto se considera con regular conocimiento acerca de los principios del mismo.

Otro dato muy importante es que el 100% de los encuestados coinciden en que la aplicación de un Sistema con la filosofía del Kaizen traería beneficios a los despachos que prestan servicios de contabilidad y auditoría, es decir contadores que por medio de libros, capacitaciones, internet, o por cualquier otro medio de comunicación conocieron los beneficios que aporta la aplicación del sistema en el lugar de trabajo, por otra parte personas que no han asimilado la filosofía del sistema kaizen, siempre apoyan la iniciativa, debido a que no conocen de fondo los lineamientos a seguir para implementar el sistema, comprenden que es un sistema que utilizan los japoneses en sus empresas y que les ha dado grandes beneficios, como resultado de cambiar la forma de ver las actividades laborales.

Ante la interrogante realizada en la investigación ¿dispone de un sistema que permita conocer los costos incurridos en la prestación de servicios contables y auditoría? Aproximadamente el 69% de despachos contables encuestados poseen un sistema que si le permite conocer sus costos en la prestación de servicios y por el contrario un 31% no posee un sistema que determine los costos incurridos en la prestación de servicios de contabilidad y auditoría. Pero al cuestionar a los despachos que poseen un sistema para determinar sus costos, la satisfacción que este les brinda, los resultados no son muy óptimos. Si tomamos a los despachos que respondieron poseer un sistema para determinar los costos incurridos en la prestación de servicios, y la efectividad que este les brinda, los resultados son los siguientes:

- a. Dos despachos de contabilidad y auditoría que poseen sistema para determinar los costos incurridos en la prestación de servicios, exponen que les brinda el 100% de satisfacción.
- b. Quince despachos de contabilidad y auditoría que poseen sistema consideran que este les brinda un 75% de satisfacción.

c. Un despacho que posee sistema para determinar los costos incurridos en la prestación de servicios respondió que le brinda el 50% de satisfacción.

d. Y finalmente Cinco despachos que poseen sistema exponen que les brinda un 25% de satisfacción.

La información anteriormente expuesta, da a conocer que del total de despachos que prestan servicios de contabilidad y auditoría, y que poseen un sistema que les permita conocer oportunamente sus costos, solamente el 10% de despachos consideran que el sistema utilizado llena completamente sus expectativas, con esto se define que el 90% restante posee un sistema para determinar costos, que no les brinda la información necesaria y oportuna.

Si bien es cierto del total de despachos que poseen un sistema para determinar los costos para la prestación de servicios de contabilidad y auditoría, para quince despachos le es útil hasta un setenta y cinco por ciento, ¿Qué sucede con el veinticinco por ciento de efectividad restante?, es decir no se puede considerar como un margen de error razonable, que los procedimientos tengan una deficiencia del 25%, en otros términos se deduce lo siguiente:

Uno de cada cuatro, procedimientos conlleva a un error, el cual impacta en el conocimiento oportuno de los costos. Por una parte un despacho contable consideró tener un nivel de satisfacción del 50% y otros dos respondieron tener un nivel de satisfacción de 25%, juntos representan un 15% del total de despachos encuestados, y que tienen dificultades en el método utilizado para determinar los costos de operación.

Y en última instancia nueve despachos investigados, no poseen sistema que les ayude a determinar los costos de manera oportuna, en los cuales no hay ningún control definido para determinar si lo que se cobra por prestación de servicios, corresponde a los costos incurridos para la realización y entrega final del trabajo al cliente.

Por otra parte, existen actividades que el Sistema Kaizen las toma en sus lineamientos, como estrategias a seguir para aplicar la mejora continua a dichas actividades, los despachos contables en cierto grado practican estas actividades desconociendo la relación que existe con el sistema kaizen, debido a que en entrevistas con los contadores de los despachos se nos dio a conocer que habían sido sujeto de

auditorías de calidad por parte del Concejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría, como por ejemplo: poseer estándares de calidad aplicados a los procedimientos de contabilidad y auditoría y su respectiva evaluación, según datos recolectados en la investigación el 31% respondió que se realizan anualmente revisiones y modificaciones a los estándares, 21.0% cuando las exigencias del cliente lo ameritan, el 17% cuando se realizan cambios en las políticas y 10% las realizan entre 2 y 3 años. y finalmente el 21% no los realiza por no poseer estándares de calidad aplicado a los procedimientos.

Así mismo en respuesta a la pregunta número siete la cual dice: ¿La gerencia del despacho realiza actividades que fomentan ideas por parte del personal con el objeto de ser tomadas en cuenta para establecer y mejorar los procedimientos para la prestación de servicios de contabilidad y auditoría?

En este caso ninguno de los despachos contables y de auditoría respondió que no tomaban en cuenta las ideas el personal, es decir los resultados reflejan que el 62% de despachos, generalmente toman en cuenta la opinión de los empleados y el 38% restante respondió que, a veces es tomado en cuenta los criterios de sus empleados para mejorar los servicios de contabilidad y auditoría.

Es evidente que el Sistema Kaizen no es puesto en práctica por los despacho que prestan servicios de contabilidad y auditoría como sistema de control de costos incurridos en la prestación de servicios, pero la investigación refleja que aproximadamente un 14% de despachos contables y de auditoría han proporcionado información sobre el Sistema Kaizen a sus empleados, siendo beneficioso estar al tanto de los criterios del sistema.

Pero en la actualidad los despachos dan capacitaciones solamente para cumplir con un requisito de educación continuada que exige la Ley Reguladora de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría, y supervisado por el Concejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, pero en ningún momento es tomado en cuenta entre las políticas y procedimientos de los despachos para tener personal calificado.

## 2.6.2. SECCIÓN: PROCEDIMIENTOS

**TABLA No. 20**

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS	f	%
9	Aplicación del Manual de Procedimientos Kaizen traerá beneficios a la sostenibilidad económica de los Despachos	Si	29	100.00%
		No	0	0.00%
11	Principal servicio en que se encuentra mayor número de fallas en la ejecución	Auditoría Fiscal	5	17.24%
		Auditoría Financiera	14	48.28%
		Contabilidades	7	24.14%
		Aspectos Legales	2	6.90%
		Estudios o Análisis Financiero	0	0.00%
		Otros	1	3.45%
12	Principal causa probable de las fallas	Estructura del procedimiento	4	13.79%
		Ejecución del procedimiento	15	51.72%
		Fallas de carácter técnico	10	34.48%
13	Adquisición de recursos para agilizar y mejorar los procesos	Si	27	93.10%
		No	2	6.90%
14	Personal con mayores recursos asignados	Contadores	13	44.83%
		Audidores	16	55.17%

El empleo de procedimientos debidamente elaborados por parte de la gerencia, en los despachos que prestan servicios de contabilidad y auditoría, facilita la realización, verificación y evaluación por parte de los empleados, supervisores, gerentes, y otros más en el desarrollo de las actividades, ya que es una guía de cómo realizar el trabajo eficientemente, con el mínimo de errores, y siempre presentando un servicio de calidad.

Como resultado de la investigación el 100% de los despachos que prestan servicios de contabilidad y auditoría consideran que la realización y aplicación de un manual de procedimientos, utilizando la filosofía Kaizen, "la mejora continua", traerá beneficios para la sostenibilidad económica de los despachos contables. Este resultado es de gran importancia a la investigación, debido a que se posee un total apoyo de los despachos contables y de auditoría como iniciativa a la aplicación del Sistema Kaizen.

En la investigación realizada a los despachos de contabilidad y auditoría se evaluó la importancia de los procedimientos que utilizan, y fue aquí donde se determinó cuál es el servicio que mayor número de fallas genera en la ejecución, y en la Auditoría Financiera, el 48% de los despachos de contabilidad y auditoría encuestados opinan que este es el servicio que mayor número de fallas posee a la hora de efectuarse, seguidamente de las Contabilidades con un 24%, luego en tercer lugar es la Auditoría Fiscal con 17%, a continuación Aspectos Legales con un 7% y finalmente otras actividades que ocupan el 4%.

La posible causa de las fallas se debe a la ejecución del procedimiento por parte del personal encargado con un cincuenta y dos por ciento alternándose con fallas de carácter técnico en las que se ve involucrado el personal responsable del cumplimiento de los mismos con un 34%, y finalmente la estructura del diseño del procedimiento afecta con un 34% la etapa de ejecución del trabajo realizado en los despachos contables y de auditoría.

En la adquisición de recursos para agilizar y mejorar los procesos es notorio que los despachos invierten en tecnología para el beneficio de los empleados, ya que la eficiencia de un buen trabajador se ve aumentada por la calidad en las herramientas que ha estos le son asignados, y la investigación da a conocer que un 93% de dichos despachos invierten en recursos tecnológicos y la asignación de los mismos se da equitativamente tanto al uso de actividades de auditoría como a actividades de contabilidad en un 45% y 55% respectivamente.

### 2.6.3. SECCIÓN: SERVICIOS

**TABLA No. 21**

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS	f	%
10	Principal servicio prestado por el Despacho	Auditoría Fiscal	7	24.14%
		Auditoría Financiera	11	37.93%
		Contabilidades	6	20.69%
		Aspectos Legales	3	10.34%
		Estudios o Análisis Financiero	2	6.90%
		Otros	0	0.00%
15	Servicio que mayor rentabilidad genera	Auditoría Fiscal	10	34.48%
		Auditoría Financiera	13	44.83%
		Contabilidades	2	6.90%
		Aspectos Legales	1	3.45%
		Estudios o Análisis Financiero	2	6.90%
		Otros	1	3.45%
16	Utilización de sistema debidamente establecido para determinar honorarios	Si	18	62.07%
		No	11	37.93%
17	Principal servicio que demanda mayores costos al Despacho	Auditoría Fiscal	5	17.24%
		Auditoría Financiera	10	34.48%
		Contabilidades	13	44.83%
		Aspectos Legales	0	0.00%
		Estudios o Análisis Financiero	1	3.45%
		Otros	0	0.00%

Dentro del área de servicios, una situación muy notoria, es que las contabilidades, es el servicio que mayores costos le demanda a los Despachos Contables, el cual representa un 44.83%; a pesar de eso, es el servicio que menores ingresos le genera, con un 6.90%, ya que se encuentra por debajo de servicios tales como Auditoría Financiera y Fiscal, con 44.83% y 34.48%, respectivamente.

El motivo por el cual absorbe mayores recursos, es por el factor: “tiempo invertido de la mano de obra”, aparenta ser un trabajo que puede generar mucha rentabilidad, debido a los recursos empleados en él, sin

embargo, por el volumen de trabajo y el surgimiento de regulaciones o problemas inesperados, se puede fácilmente, desviar del objetivo principal y caer en prestaciones de servicios que no están incluidos dentro de los honorarios previamente establecidos, o bien, adquirir responsabilidades que los clientes asumen que forman parte de los servicios contables prestados por el despacho contable, pero que en realidad nunca han sido pactados. Este tipo de situaciones, pueden quedar fuera de control sino se establece un manual de procedimientos para la determinación de honorarios.

Por otro lado se expresó en los resultados de las encuestas, que un 37.93% de las personas encuestadas, afirmaron no poseer un sistema debidamente establecido para determinar honorarios, con lo que se puede concluir que no supervisan o no toman en cuenta los recursos invertidos por cliente y por servicio, y que el aparentemente rendimiento que las otras áreas le generan, no es del todo exacto, ya que no poseen parámetros que permitan medir dicho rendimiento, más bien, se basan en estimaciones y juicios subjetivos que, posiblemente, solo tomen en consideración el monto de la facturación de los servicios y no los recursos invertidos en la realización y entrega del trabajo final al cliente.

## CAPÍTULO III

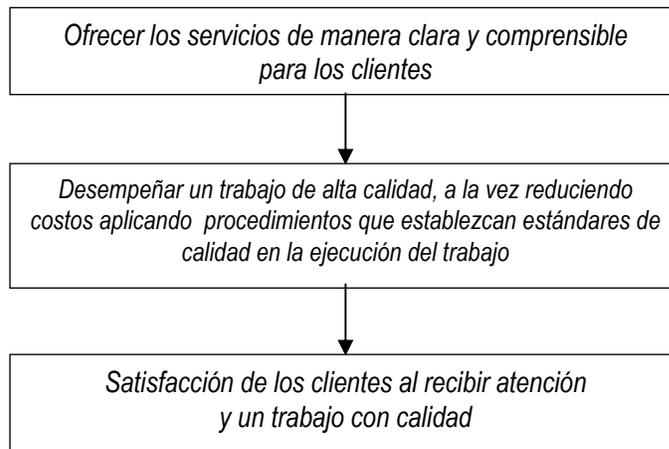
### 3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS DESPACHOS QUE PRESTAN SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA APLICANDO EL SISTEMA KAIZEN

La propuesta consiste en elaborar un Manual de Procedimientos, que contribuya al diseño y aplicación de herramientas de control de calidad en los Despachos de Contabilidad y Auditoría, por medio de las cuales se controlará la reducción de costos, tal como lo describe el Sistema Kaizen.

#### 3.1 ENFOQUE DE LA PROPUESTA

Básicamente el enfoque del manual de procedimientos para despachos que presten servicios de contabilidad y auditoría está basado en la filosofía del sistema Kaizen, en el cual su visión es hacia la mejora continua en la realización del trabajo, y que su incidencia se demuestre en la calidad del trabajo desempeñado, la reducción de costos y la satisfacción de los clientes (Ver Figura No. 1).

FIGURA No. 1



En relación a la figura anterior lo primero que tiene que establecer un despacho contable y de auditoría son las actividades que desarrolla en función a su misión.

Para obtener una mejora en los servicios que presta, se debe conocer con detalle los servicios que ofrece y quiénes son los usuarios, que utilizan dichos servicios. Esto le permitirá delimitar claramente los distintos

tipos de usuarios y asociarles y/o diseñarles los servicios correspondientes de forma que satisfagan sus necesidades y expectativas.

### 3.2 INVENTARIO DE SERVICIOS

Aunque pueda parecer obvio, es necesario que los despachos realicen una identificación formal de los servicios que entrega a sus usuarios. En muchas ocasiones se trata de identificar la necesidad o demanda del servicio a prestar y/o suscitar su demanda.

Al momento de presentar la oferta de servicios al cliente, los despachos contables deben ser habilidosos y dejar bien claro las actividades y deberes a los que se comprometen al instante de ofertar servicios de contabilidad o auditoría, de esta forma será menos probable que le sean asignados actividades que le incrementen la carga laboral no remunerada, y crea la posibilidad de ofrecer servicios para esas necesidades activas de los clientes.

### 3.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente se puede definir como la relación o la diferencia (en general, la comparación) entre la calidad percibida por el cliente en el servicio o producto entregado y las expectativas que tiene dicho cliente con el servicio o producto (Ver Figura No. 2):

FIGURA No. 2

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Calidad Percibida}}{\text{Expectativas}}$$

Los elementos básicos que perfilan la Calidad Total son:

- El enfoque al cliente, según el cual éste es quién juzga la calidad de la atención y servicios que recibe.
- El interés por conocer y entender sus necesidades y expectativas.
- La necesidad de medir la satisfacción del cliente con los servicios que se le entregan.

### 3.4 ESTRUCTURA DEL SISTEMA KAIZEN

El sistema de costos Kaizen es la "mejora continua aplicada a la reducción de costos en la fase de fabricación de un producto o servicio". El sistema de costos Kaizen reduce el costo de producción de los productos, encontrando formas de incrementar la eficiencia del proceso de producción utilizado en su transformación. Este sistema de costos pretende determinar dónde los directivos detectan mayor posibilidad de reducción de costos.

a. *Reducción del número de fallos o errores*

El mejoramiento de la calidad da inicio en realidad a la reducción de costos. En este caso, calidad se refiere a la eficiencia del proceso del trabajo de gerentes y empleados. Mejorar la calidad genera como resultado una menor cantidad de errores.

b. *Reducción del tiempo ocioso de equipo a utilizar.*

Una máquina o un equipo que se arruina, interrumpe el trabajo continuo. Además se tienen que hacer esfuerzos adicionales de reparación, lo cual incide también en la calidad del servicio. Todos estos factores incrementan el costo de las operaciones.

c. *El mejoramiento de la calidad y la reducción de costos son compatibles*

El mejoramiento de la calidad y la reducción del costo son objetivos totalmente compatibles. Más aún, es sobre la base de una mayor calidad que se deriva de obtener mejores niveles de productividad y consecuentemente menores costos.

### 3.5 OBJETIVOS DEL SISTEMA KAIZEN

- Establecimiento de Estándares de calidad, que permiten evaluar los procedimientos actuales contra los ideales
- Mejorar en la actitud de directivos y personal para la implementación continua de cambios.
- Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes y consumidores, por medio de la reducción en los niveles de fallas y errores de los procedimientos.

### 3.6 PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA KAIZEN

Para poder implementar el Sistema Kaizen dentro de los Despachos contables y de auditoría, es necesario conocer el procedimiento o etapas que la organización debe de seguir para poder llevarlo a la práctica.

Básicamente este Método se lleva a la práctica mediante 3 etapas:

1. Compromiso por parte de la Gerencia
2. Inducción
3. Aceptación e involucramiento del personal de la compañía, práctica de la Filosofía Kaizen por medio de la elaboración y mejora de manuales de procedimientos.

#### ETAPA No. 1: COMPROMISO POR PARTE DE LA GERENCIA

Es sumamente importante que la Gerencia de la empresa, entienda en que consiste la filosofía Kaizen y en que medida ésta contribuirá a su negocio. Para ello deberá establecer lo siguiente:

- a. Conocer y comprender la Filosofía Kaizen por parte de la Gerencia
- b. Elaborar una carta de Compromiso o Declaratoria de Misión, en donde comprometa al Despacho a mejorar continuamente.
- c. Capacitación al personal sobre:
  - c.1 Concepto de Filosofía Kaizen.
  - c.2 Declaratoria de Misión de mejora continua, compromiso adquirido por la empresa.
  - c.3 Motivación hacia el proceso por medio del involucramiento del personal y toma en cuenta de la contribución que éstos puedan dar.
- d. Elaboración de Manuales de Procedimientos, los cuales deben contener las expectativas de la Gerencia sobre como se debe de brindar los diferentes servicios, así como los aportes efectuados durante las capacitaciones del personal.

## ETAPA No. 2: ACEPTACIÓN E INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA

El personal es el recurso más importante con el que cuenta todo Despacho de Contabilidad y Auditoría, ya que la calidad del servicio y cómo percibe el cliente la atención recibida, es la carta de presentación de todo despacho, al mismo tiempo en que gran parte de su subsistencia y desarrollo radica en ello.

Es indispensable capacitar al personal sobre los aspectos mencionados con anterioridad, pero es importante hacer énfasis en que la Filosofía Kaizen es un aspecto más de actitud que de aptitud, y de adherirla a la cultura personal y de la empresa, ya que la persona asume un reto y compromiso de mejorar continuamente en aspectos laborales y personales.

En todo cambio siempre existirán contratiempos con el personal, habrá personas que se resistan a los cambios, dejen de colaborar y se vuelvan desconfiados, así como las interrupciones que pueden ocasionar pérdidas de tiempo y atrasos.

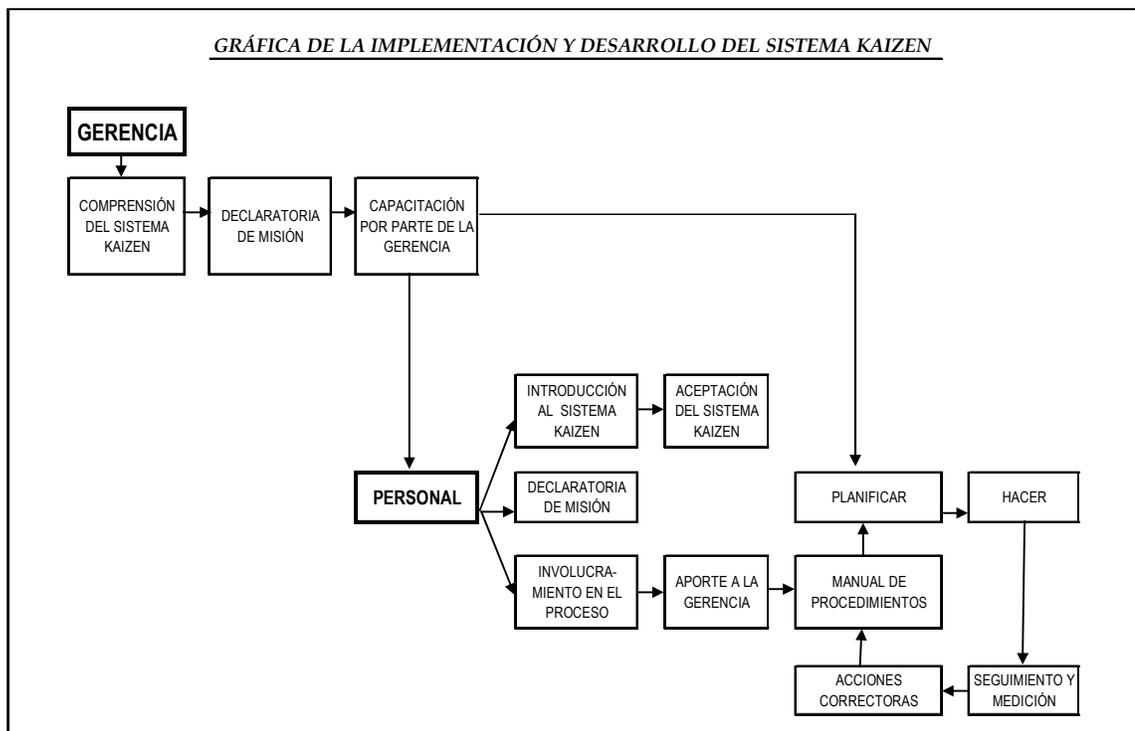
## ETAPA No. 3: PRÁCTICA DE LA FILOSOFÍA KAIZEN POR MEDIO DE LA ELABORACIÓN Y MEJORA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Una vez conocido en que consiste el Sistema Kaizen, habiendo comprendido su importancia y comprometido con la filosofía de mejora continua, se procede a poner en marcha el sistema. La metodología a seguir se describe de la siguiente manera:

- a) PLANIFICAR: En parte al haber iniciado la introducción y creación de los Manuales del Procedimiento, se ha dado inicio a éste paso, sin embargo al ejecutar el diseño de los Manuales de Procedimiento, se debe tomar en cuenta los objetivos que la empresa pretende alcanzar, así como los posibles requisitos y expectativas que los clientes tengan de los servicios ofrecidos.
- b) HACER: En este momento se comienza a poner en marcha los planes y procedimientos descritos en el Manual.

- c) **SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN:** Constantemente, además de la revisión de la calidad del trabajo, cumpliendo las exigencias de las Normativas técnicas contables y legales del medio, se debe dar también seguimiento a los procedimientos planteados, al mismo tiempo medir los resultados obtenidos frente a las expectativas. Es importante evaluar que efectivamente se están reduciendo los costos de los servicios, esto es parte de la medición de la reducción de desperdicios, especialmente en el tiempo ocioso.
- d) **ACCIONES CORRECTIVAS:** Al efectuar los pasos anteriores, y detectar fallas o bien, tan solo aplicando el concepto de mejora continua, buscando y renovando constantemente los propósitos requeridos para el mejoramiento continuo de los servicios ofrecidos y se procede a establecer nuevos estándares de calidad para la empresa. (Ver Figura No. 3)

FIGURA No. 3



## **3.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

### **3.7.1. INTRODUCCIÓN**

Desde sus comienzos, el Sistema Kaizen, además de haber recibido buena aceptación, ha permitido que muchas empresas tales como *Toyota, Colgate Palmolive, Hewlet Packard, etc.*, lo hayan conocido y experimentado, lo cual permitió a estas empresas beneficiarse de las ventajas que dicho Sistema propone.

Hoy en día no solo empresas industriales o comerciales, pueden retomar su filosofía, y ponerla en práctica dentro de sus empresas, sino también empresas de servicios, ya que el Sistema desde sus orígenes, ha ido evolucionando y se han hecho adaptaciones a las diferentes clases de empresas, pero sin perder el rumbo principal que es el Mejoramiento Continuo.

El presente documento recopila la información necesaria para dar a conocer en que consiste la Filosofía Kaizen, que básicamente se define como el proceso de Mejora Continua, orientado a la reducción de costos por medio del mejoramiento de los Procedimientos dentro de los Despachos Contables y de Auditoría.

Será necesario tomar en consideración que dicho proceso no es estático, y que una vez alcanzado el primer planteamiento de objetivos de la empresa, deberán formularse nuevos, ya que los Despachos Contables y de Auditoría, deben evolucionarse para estar siempre adaptados a las exigencias que el medio requiere.

### **3.7.2. OBJETIVO**

Dar a conocer el Sistema Kaizen por medio de un manual de procedimientos, que demuestre de manera comprensible su aplicación en las áreas de contabilidad y auditoría.

Una vez conocido e implementado el Sistema Kaizen por los Despachos Contables y de Auditoría, se logrará la reducción de costos y una mejora continua de los procesos y la calidad del servicio.

### **3.7.3. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

#### **3.7.3.1. Importancia**

La importancia del presente manual radica en que permitirá dar a conocer un sistema que contribuirá a la reducción de los costos en la prestación de servicios por medio de la mejora continua de los procesos y la calidad del servicio.

#### **3.7.3.2. Ventajas**

Este manual representa de manera comprensible la filosofía de Mejora Continua, por medio de la teoría resumida y adaptada a los Despachos, gráficas de procesos de Contabilidad y Auditoría, así como también explica la manera que se debe de instruir por primera vez, y los pasos a seguir hasta su puesta en marcha.

#### **3.7.3.3. Limitantes**

Ya que el Sistema Kaizen, consiste en la mejora continua, el presente manual no será perpetuo, puesto que se pretende que los interesados introduzcan nuevas y mejores ideas, de principio a fin, y no que sea un medio de acomodamiento para los Despachos que decidan emplearlo.

### **3.7.4. NORMAS PARA EL MANTENIMIENTO DEL SISTEMA**

- La utilidad del manual radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que se hace necesario mantenerlos en constante actualización, pudiendo realizarse una vez al año, por lo que debe existir una persona o departamento encargado de llevar a cabo la actualización de dicho manual.

- Es conveniente programar reuniones con el personal involucrado para hacer revisiones periódicas al manual, evaluando las medidas de mejora derivadas de la implantación, que puedan reducir o ampliar pasos de un procedimiento para un mejor servicio.
- Deben valorarse los cambios operativos que se realicen en la organización que pueden afectar los procedimientos en las operaciones.
- Además de los cambios que puedan originarse dentro de la organización, es conveniente estar alerta a los cambios de las instituciones involucradas en los procedimientos, tales como el Ministerio de Hacienda, Centro Nacional de Registro, Superintendencia de Obligaciones Mercantiles.

### **3.7.5. ALCANCE**

El manual de procedimientos tendrá como área de aplicación los Despachos que prestan servicios de Contabilidad y Auditoría, ya que el presente texto trata de facilitar la implementación del Sistema Kaizen a los Despachos Contables y de Auditoría.

### **3.7.6. POLÍTICAS APLICADAS A LOS DESPACHOS CONTABLES Y DE AUDITORÍA**

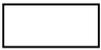
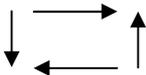
- Crear e implementar una estrategia general de recursos humanos cuyos principales objetivos a alcanzar sean el fortalecimiento de la relación entre la fuerza laboral y la organización, así como el desarrollo del máximo potencial del personal.
- Mantener una amplia estructura de comunicaciones entre el personal y la organización.
- Proporcionar entrenamiento intensivo en las áreas de contabilidad, auditoría, legislación mercantil, legislación tributaria, informática, y en temas específicos de otras áreas legales que se relacionen directamente con las actividades del despacho.

- El proceso de atracción y contratación del personal se encamina a emplear al mejor y más adecuado personal, en donde la contratación se le dedica el tiempo conveniente y la primera etapa del proceso de inducción, los factores personales y humanos son los aspectos más importantes. La inducción se consideraba un proceso continuo.
  
- El proceso del mejoramiento continuo de productos y servicios se encaminará hacia:
  - Reducir a cero las multas fiscales
  - La reducción de los costos del despacho
  - Mejorar los conocimientos de la organización, en contabilidad, auditoría, impuestos y finanzas
  - Lograr que el cliente percibe la mejora en la calidad de servicios
  - Lograr que el cliente nos recomiende con otras empresas en el mercado
  - Incrementar la cartera de clientes
  - Concientizar al personal sobre la necesidad de mejorar la calidad de servicios reduciendo costos, a través del estudio y optimización del tiempo como recurso.
  
- Se entenderá por adopción de la nueva filosofía para afrontar el cambio y las necesidades de los clientes lo siguiente:
  - \* La comprensión, aceptación y preparación de los continuos cambios del entorno: leyes, factores económicos, competencia.
  - \* La comprensión que los clientes, ya sea que se encuentren en etapa de crecimiento o en dificultades financieras, tienen necesidades especiales de consultoría, las cuales deben de proporcionarles para continuar su expansión o salir de los baches financieros.
  
- Para el mejoramiento de cada proceso de planeación, producción y servicio se deberá:
  - ◆ Definir las grandes metas en la producción de servicios y los plazos normales para su cumplimiento.
  - ◆ Ponderar si se cuenta con los recursos humanos idóneos para su cumplimiento; además del equipo, software y conocimiento necesario.
  - ◆ Fragmentar en períodos pequeños el cumplimiento de metas.
  - ◆ Vigilar que las metas se cumplan efectivamente

- Para el entrenamiento permanente en el trabajo de todo el personal se empleará metodologías variadas, tales como:
  - ✓ Charlas semanales
  - ✓ Tareas en grupo
  - ✓ Asistir a conferencias
  - ✓ Invitar a expositores de otras Firmas
  - ✓ Obtener material práctico sobre casos reales
  - ✓ Enseñar las actitudes y personalidad que debe desarrollar un asistente contable y de auditoría
  - ✓ Crear una cultura de aprendizaje
  - ✓ Dejar material base y bibliografía
  
- Se instituirá el concepto de liderazgo, el cual se pondrá en práctica de la siguiente manera: El empleado que a través de su experiencia sea especialista en un área en particular podrá ayudar a sus compañeros. Por ejemplo quien domine impuestos puede enseñar a los demás; los conocedores de informática pueden sistematizar su conocimiento y compartirlo con los compañeros.
  
- Terminación de las barreras existentes entre los departamentos y su gente, ningún miembro de mayor experiencia se sienta superior al compañero novato, y no creer que ningún departamento es superior a otro, ya que la combinación de auditoría, contabilidad, finanzas, informática hacen que el despacho funcione.
  
- Se estimulará la educación para la autosuperación de cada miembro de la organización por medio de:
  - Darle facilidades de horario a quienes estudien.
  - Estimular al personal para que continúe su educación formal.
  - Proporcionar libros de consulta, a través de una biblioteca profesional.
  - Impartir metodología de estudio y aprendizaje.
  
- Compromiso de la Gerencia Senior para mejorar todos estos aspectos, en especial la calidad y liderazgo.

### 3.7.7. SIMBOLOGÍA A UTILIZAR EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FIGURA No. 4

SÍMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	Inicio o término	Indica el inicio o terminación del flujo del proceso.
	Actividad	Representa la ejecución de una actividad u operación.
	Preparación	Antes de realizar un proceso
	Entradas y/o salidas	Cualquier tipo de introducción de dato. Entrada manual
	Decisión, opción	Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles dos o más caminos a seguir y en el que se ramifica el camino que se puede seguir.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento generado por el proceso y es donde se almacena información relativa a él.
	Multidocumento	Varios documentos, soportes, original y copias. Cuando el documento tiene copias, se ubica el original en primera instancia, luego la primera copia y así sucesivamente.
	Archivo definitivo	Indica que un documento se guarda en forma permanente en el procedimiento.
	Archivo temporal	Indica que un documento se guarda en forma temporal, para su posterior utilización en el mismo procedimiento.
	Conector de actividad	Se utiliza para indicar continuidad del diagrama que une o relaciona actividades dentro de la misma página, anotando dentro un número arábigo.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja en la que se continúa el flujograma, anotando una letra dentro del mismo.
	Línea de flujo o dirección del flujo	Representa el camino que sigue el proceso, conecta los símbolos y ordena la secuencia en que deben realizarse las diferentes actividades.

### 3.7.8. DESARROLLO DEL PROCESO TRADICIONAL

De acuerdo a la información proporcionada por los despachos que prestan servicios de contabilidad y auditoría a través del cuestionario, se pudo establecer que de los veintinueve despachos contables, veinte de estos poseen sistema para determinar costos y nueve no poseen ningún sistema, adicionalmente solo a dos despachos les funciona en un 100%, es decir el trabajo ejecutado esta de acuerdo con la planificación de estos, los demás despachos contables presentan deficiencias con su metodología de costos.

A continuación se presenta el desarrollo de cómo hasta un 50% de los despachos que prestan servicios de contabilidad y auditoría planifican la oferta de servicios, la ejecución y entrega de trabajos realizados y la forma en que son cobrados los honorarios.

Tomando en consideración que uno de los trabajos que más se realizan en los despachos contables es la elaboración y presentación de declaraciones al Ministerio de Hacienda, como lo son:

- Impuesto a la Transferencia de Bienes y Muebles y a la Prestación de Servicios.
- Pago a Cuenta e Impuesto Retenido Renta.
- Informe Mensual de Retenciones, percepción y anticipo a cuenta IVA, etc.

Algunos métodos que actualmente se utilizan para determinar honorarios son:

a) *Método según Honorarios de la competencia.*

Al momento que un despacho contable se hace cargo de prestar este tipo de servicios, lo hace por medio de consultas a otros colegas, como por ejemplo: ¿A cuánto ascienden tus honorarios por hacer el IVA a una empresa?

Este tipo de consultas son muy útiles para tener parámetros de cómo se encuentra el mercado de oferta y demanda de servicios contables, pero existen factores totalmente distintos en cada despacho como lo son, remuneraciones de los empleados, costos de mantenimiento de instalaciones equipos, la cartera de clientes con que cuenta la empresa, el flujo de efectivo que posee el despacho, entre otros, por lo tanto tomando en consideración estas variables, existe el riesgo de que si el parámetro que se está tomando como base es con un Contador que no dispone de local y que trabaja en casa, sus costos no serán altos,

por lo tanto sus honorarios tampoco lo serán, por el contrario si el parámetro es un Despacho contable que trabaja con gran clientela y con pleno uso de su capacidad instalada, su estructura de costos es elevada, y pueda que el cliente no acepte los honorarios propuestos. De igual manera es indispensable controlar lo siguiente:

- Si la inversión en recurso humano, materiales y financieros es recuperada por los honorarios pactados con el cliente.
- Variaciones en el volumen de documentos recibidos por la prestación del servicio
- Calidad del trabajo brindado al cliente.

*b) Precio de sacrificio, con expectativa de ventas futuras de otros servicios*

Existen personas que no toman en consideración los costos, ya que trabajan con precios bajos, con la idea que recuperarán lo dejado de ganar por medio de otros trabajos, sin embargo el riesgo es que no obtendrán los trabajos esperados, y las expectativas altas que el cliente ha ofrecido no se cumplan.

Usualmente los despachos contables que por ejemplo cobran desde \$ 10.00 por trabajar el IVA a una empresa, o bien trabajar una contabilidad desde \$ 20.00, lo ofertan con base a estimaciones, sin tomar en cuenta el costo hora empleado, materiales utilizados, el costo del equipo e instalaciones, etcétera, con la expectativa de que los honorarios bajos serán un medio de introducirse al mercado, sin embargo, al final acarrea las siguientes dificultades.

- k) Concentración de trabajo que no genera utilidades a los despachos contables
- l) Ausencia de tiempo para otras actividades que pueden dar beneficios monetarios
- m) Agotamiento e insatisfacción por parte del personal, el cual recae en la pérdida de la calidad del trabajo prestado
- n) Falta de conocimiento de los costos invertidos
- o) Difícil o casi imposible crecimiento como empresa

*c) Con base al salario del personal*

Otro tipo de honorarios es con base al salario devengado por la persona que realiza el trabajo, es decir si el empleado tiene un sueldo de \$ 300.00 el Despacho percibe de acuerdo al salario del empleado, más un

porcentaje o bien duplicando dicha cantidad. Por ejemplo los honorarios por el servicio de contabilidad serán de \$ 600.00, cubriendo los \$ 300.00 del salario del empleado más gastos del Despacho.

*d) Aportación del personal*

Este tipo de estimación se efectúa con base a lo que espera que cada empleado facture al año, por ejemplo: Si se poseen 4 empleados los cuales se espera que facturarán \$ 62,000.00 al año, y los gastos fijos más el impuesto sobre la renta, asciende a \$ 50,000.00 al año, resulta una ganancia de \$ 12,000.00. Sin embargo se corre el riesgo de que las estimaciones se efectúen sin tomar en consideración factores ajenos a la empresa que pueden incrementar los gastos.

*e) Porcentaje sobre Activo/Capital/Ingreso*

Algunas personas hacen sus estimaciones aplicando un porcentaje sobre el Activo de la empresa, el capital o el ingreso, sin considerar el movimiento y el tiempo que se dedicará a la empresa, por lo tanto es una estimación sin fundamento de costos, en la cual se puede invertir mucho y ganar poco o nada.

*f) Tarifas Fijas*

Este tipo de método consiste en aplicar tarifas a clasificaciones ya establecidas, por ejemplo, para cobrar por el servicio de Contabilidad, un despacho puede basarse en:

Activo Grande	\$ 200.00 más IVA
Activo Mediano	\$ 100.00 más IVA
Activo Pequeño	\$ 50.00 más IVA

Tal como se observa, no se toman en consideración movimiento de cheques, transacciones mensuales, tiempo invertido, entre otros.

Este tipo de estimaciones de cobro por servicios no posee un fundamento técnico, en muchos despachos. La sostenibilidad económica se basa en que el mayor porcentaje de la cartera de clientes, lo ocupa un número limitado de empresas del total a las que se les prestan servicios, y son estas empresas las que cubren los costos de otras que generan poca o ninguna utilidad.

### **3.7.9. DESARROLLO DEL PROCESO KAIZEN**

El desarrollo del proceso Kaizen aplicado a los despachos que prestan servicios de contabilidad y auditoría se encuentra fundamentado en la rueda de Deming PHRA (Planear, Hacer, Revisar y Actuar), de tal modo que se definen objetivos y tareas, seguidamente se ejecutan dichas tareas establecidas; se controlan los resultados obtenidos y finalmente se toman medidas correctivas, un círculo de calidad que trae con si la mejora continua en la ejecución del trabajo.

#### **3.7.9.1. Planeación**

Para implementar un sistema de calidad en los despachos contables, es necesario establecer una planificación del trabajo a efectuar, de tal modo que puedan definirse objetivos, metas, herramientas de control y medición, fundamentales para el establecimiento de estándares, toma de decisiones y medidas correctivas a los procedimientos.

##### **\* Establecimiento de misión**

En primer lugar el personal que integra los despachos de contabilidad y auditoría, deben tener bien claro la misión y visión del despacho, y si estas no se encuentran establecidas es deber de la gerencia el desarrollo de las mismas y su difusión en la entidad.

Misión: Es el propósito, o razón por la cual existe el despacho contable.

Visión: Es la posición que desea tener el despacho contable en el futuro.

##### **\* Inventario de Servicios**

Un paso fundamental para el cumplimiento de la misión y visión del despacho contable es, que este posea una estructura de servicios con los que cuenta, y que está en las condiciones de ofrecerlos a los clientes.

A continuación, en la Figura No. 5 se muestra los servicios más comunes que prestan los despachos de contabilidad y Auditoría.

FIGURA No. 5

Contabilidad:	<p>Elaboración de Sistemas Contables</p> <p>Registros contables en libros manuales o computarizados.</p> <p>Elaboración de estados financieros.</p> <p>Análisis, interpretación y proyección de estados financieros.</p>
Impuestos:	<p>Asesoramiento general.</p> <p>Liquidación de impuestos Fiscales y Municipales.</p> <p>Elaboración y presentación de declaraciones juradas en el Ministerio de Hacienda y demás instituciones del gobierno.</p>
Auditoría:	<p>Auditoría Financiera.</p> <p>Auditoría Fiscal.</p> <p>Auditoría Integral</p>
Legal:	<p>Inscripciones ante las diferentes instituciones de control</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo a la Junta Directiva</li> <li>- Actas</li> </ul> <p>Certificación de Acciones</p> <p>Legalización de libros de IVA</p> <p>Legalización de Libros Contables</p> <p>Presentación de documentos en Centro Nacional de Registro</p> <p>Presentación de información en DIGESTYC.</p> <p>Presentación de información a la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles.</p>
Previsional / Laboral:	<p>Asesoramiento general.</p> <p>Planillas de Sueldo.</p> <p>Elaboración y presentación de planillas de AFP ante los organismos de control previsional.</p>

\* **Elaboración de Herramientas de Control**

Es necesaria la elaboración de herramientas que contribuyan al control de los costos incurridos en la prestación de servicios, las actividades de los empleados, los tiempos dedicados a dichas actividades, y finalmente para el establecimiento de actividades y responsables del cumplimiento de las mismas.

Primeramente hay que conocer el costo que se incurre por remuneraciones por parte del personal, estos datos se obtienen de registros pasados, por lo tanto los datos que se reflejan en la tabla 22 tienen un grado de confiabilidad razonable, detallándose a manera de ejemplo los gastos incurridos por remuneraciones por parte del personal que dispone el despacho contable.

**TABLA No. 22**

**SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
GASTOS PROYECTADOS POR REMUNERACIONES DEL PERSONAL  
AÑO 2007**

NOMBRES	CARGO	SUELDO BRUTO ANUAL	VACACIONES	AGUINALDO	INDEMNIZACIÓN	CUOTA PATRONAL		COSTO TOTAL
						ISSS	AFP	
A	Gerente General	7,800.00	422.50	325.00	650.00	546.00	526.50	10,270.00
B	Auditor Encargado	5,760.00	312.00	240.00	480.00	403.20	388.80	7,584.00
C	Auditor	4,800.00	260.00	200.00	400.00	336.00	324.00	6,320.00
D	Auditor	4,800.00	260.00	200.00	400.00	336.00	324.00	6,320.00
E	Contador Encargado	4,800.00	260.00	200.00	400.00	336.00	324.00	6,320.00
F	Contador	3,600.00	195.00	150.00	300.00	252.00	243.00	4,740.00
G	Contador	3,600.00	195.00	150.00	300.00	252.00	243.00	4,740.00
H	Contador	3,600.00	195.00	150.00	300.00	252.00	243.00	4,740.00
I	Secretaria	4,800.00	260.00	200.00	400.00	336.00	324.00	6,320.00
J	Mensajero	3,360.00	182.00	140.00	280.00	235.20	226.80	4,424.00
<b>TOTAL POR GASTO</b>		<b>46,920.00</b>	<b>2,541.50</b>	<b>1,955.00</b>	<b>3,910.00</b>	<b>3,284.40</b>	<b>3,167.10</b>	<b>61,778.00</b>

Después de determinar los costos por remuneraciones del personal es necesario clasificar el personal, en directo e indirecto de acuerdo a la prestación del servicio. Por lo que se establece que el personal directo es al que se asignan los costos del personal indirecto, debido a que la labor de estos no se puede identificar directamente en el servicio, pero se deben cubrir estos gastos, y para efectos de cobros de honorarios a los clientes que les prestan servicios de contabilidad y auditoria se hace con un prorrateo simple, ya que si se realizara por montos de salarios, el sueldo superior se volvería incosteable al tomar la mayor parte de los costos indirectos. (Ver tabla N° 23)

TABLA No. 23

**SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
PRORRATEO PRIMARIO  
COSTOS DIRECTOS DE SERVICIOS POR REMUNERACIONES  
AÑO 2007**

NOMBRES	CARGO	COSTO TOTAL ANUAL	COSTO INDIRECTOS	COSTO ANUAL	Nº HRS ANUALES	V. HORA C. DIRECTOS
A	Gerente General	10,270.00	1,343.00	11,613.00	2000	5.81
B	Auditor Encargado	7,584.00	1,343.00	8,927.00	2000	4.46
C	Auditor	6,320.00	1,343.00	7,663.00	2000	3.83
D	Auditor	6,320.00	1,343.00	7,663.00	2000	3.83
E	Contador Encargado	6,320.00	1,343.00	7,663.00	2000	3.83
F	Contador	4,740.00	1,343.00	6,083.00	2000	3.04
G	Contador	4,740.00	1,343.00	6,083.00	2000	3.04
H	Contador	4,740.00	1,343.00	6,083.00	2000	3.04
<b>TOTAL</b>		51,034.00	10,744.00	61,778.00	16,000.00	30.89

Posteriormente se realiza un resumen de gastos fijos en que incurre el despacho contable para prestar los servicios de contabilidad y auditoría, estos pueden clasificarse en grupos por naturaleza o por el objetivo que cumplan en función del servicio prestado (ver tablas N° 24 a 31)

TABLA No. 24

**SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
COSTOS DE OCUPACIÓN  
AÑO 2007**

NOMBRE	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Alquileres	400.00	4,800.00
Energía Eléctrica	120.00	1,440.00
Agua Potable	15.00	180.00
Alcaldía (Tasas)	20.00	240.00
Vigilancia	30.00	360.00
Seguros Bienes	28.00	336.00
Mantenimiento Instalaciones	15.00	180.00
<b>TOTAL</b>	628.00	7,536.00

TABLA No. 25

**DESPACHO KAIZEN  
COSTOS COMUNICACIONES  
AÑO 2007**

NOMBRE	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Teléfono	30.00	360.00
Celulares	25.00	300.00
Internet	35.00	420.00
<b>TOTAL</b>	90.00	1,080.00

TABLA No. 26

**DESPACHO KAIZEN  
COSTOS VEHÍCULOS  
AÑO 2007**

NOMBRE	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Combustible y Lubricantes	120.00	1,440.00
Depreciación Vehículo	133.00	1,596.00
Mantenimiento y Reparación	40.00	480.00
Llantas	24.00	288.00
Seguro Vehículo	35.00	420.00
<b>TOTAL</b>	352.00	4,224.00

TABLA No. 27

**DESPACHO KAIZEN  
COSTOS PAPELERÍA E IMPRESOS  
AÑO 2007**

NOMBRE	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Papel Bond	20.00	240.00
Papel Continuo	10.00	120.00
Útiles de Oficina	45.00	540.00
Formatos Hojas de Trabajo	15.00	180.00
Formtatos Carpetas	5.00	60.00
<b>TOTAL</b>	95.00	1,140.00

TABLA No. 28

**DESPACHO KAIZEN  
COSTO REPRODUCCIÓN DOCUMENTOS  
AÑO 2007**

NOMBRE	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Toner Fotocopiadora	30.00	360.00
Tinta Impresores	15.00	180.00
Mantenimiento Fotocopiadora	15.00	180.00
<b>TOTAL</b>	60.00	720.00

TABLA No. 29

**DESPACHO KAIZEN  
COSTO COMPUTO Y SUMINISTRO  
AÑO 2007**

NOMBRE	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Mantenimiento Equipo Computo	25.00	300.00
Reparación Equipo de Computo	10.00	120.00
Depreciación Equipo de Computo	10.00	120.00
Amortización Programas	10.00	120.00
Cinta Impresor Matricial	15.00	180.00
<b>TOTAL</b>	70.00	840.00

TABLA No. 30

**DESPACHO KAIZEN  
COSTOS ATENCIONES AL PERSONAL  
AÑO 2007**

NOMBRE	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Celebraciones	12.00	144.00
Café, Azucar, etc	10.00	120.00
<b>TOTAL</b>	22.00	264.00

TABLA No. 31

**DESPACHO KAIZEN  
COSTO CAPACITACIONES  
AÑO 2007**

NOMBRE	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Seminarios	10.00	120.00
Libros, Legislación, etc	12.00	144.00
<b>TOTAL</b>	22.00	264.00

Posteriormente se realiza en una cédula que contiene el total de cada gasto fijo indirecto (Ver Tabla N° 32) con el fin de ser distribuidos, por medio de un prorateo simple a cada personal directo del despacho contable, el cual se muestra en la Tabla N° 33.

TABLA No. 32

**SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CONCENTRADO DE COSTOS POR ACTIVIDADES  
AÑO 2007**

AGRUPACIÓN	MONTO
COSTOS DE OCUPACIÓN	7,536.00
COSTOS COMUNICACIONES	1,080.00
COSTOS VEHÍCULOS	4,224.00
COSTOS PAPELERÍA E IMPRESOS	1,140.00
COSTOS REPRODUCCIÓN DOCUMENTOS	720.00
COSTOS COMPUTO Y SUMINISTRO	840.00
COSTOS ATENCIONES AL PERSONAL	264.00
COSTOS CAPACITACIONES	264.00
<b>TOTAL</b>	<b>16,068.00</b>

TABLA No. 33

**DESPACHO KAIZEN  
PRORRATEO PRIMARIO  
COSTOS DIRECTOS DE SERVICIOS POR REMUNERACIONES  
AÑO 2007**

NOMBRES	CARGO	COSTO PERSONAL ANUAL	COSTOS INSUMOS	COSTO TOTAL ANUAL	N° HRS ANUALES	COSTO HORA PERSONAL
A	Gerente	11,613.00	2,008.50	13,621.50	2000	6.81
B	Auditor	8,927.00	2,008.50	10,935.50	2000	5.47
C	Auditor	7,663.00	2,008.50	9,671.50	2000	4.84
D	Auditor	7,663.00	2,008.50	9,671.50	2000	4.84
E	Contador	7,663.00	2,008.50	9,671.50	2000	4.84
F	Contador	6,083.00	2,008.50	8,091.50	2000	4.05
G	Contador	6,083.00	2,008.50	8,091.50	2000	4.05
H	Contador	6,083.00	2,008.50	8,091.50	2000	4.05
<b>TOTAL</b>		<b>61,778.00</b>	<b>16,068.00</b>	<b>77,846.00</b>	<b>16,000.00</b>	<b>38.92</b>

Como se puede observar en la tabla N° 33 el resultado de prorratear los gastos fijos del despacho entre todos los empleados que prestan un costo directo al servicio, es la obtención del valor costo hora empleado, siendo de gran utilidad para el cálculo de honorarios de nuevos servicios de contabilidad y auditoría, de tal forma que se puedan elaborar ofertas de servicios y que estas cumplan con un soporte técnico de cuantificación de costos incurridos, de tal modo el contador puede optar:

- Para prestar servicios de contabilidad y auditoría, establecer tiempos estimados de trabajo invertido, es decir dependiendo de la actividad económica que se dedique el cliente, conocer el volumen de transacciones que este realiza en un periodo determinado.
- Ante un mercado competitivo puede optar a reducir la cuota de honorarios para prestar un servicio, por ejemplo: si el servicio a contratar es una auditoria, el contador puede evaluar que el empleado que la realiza no consume costos en la oficina ya que permanece fuera de esta el mayor tiempo de trabajo, por lo que se puede disminuir costos en la estimación de la oferta de servicios y ofrecer una cuota atractiva al cliente, sin sacrificar márgenes de utilidad del despacho.
- Además estos costos le sirven para controlar los tiempos invertidos en la prestación de servicios ya contratados, evaluando lo ejecutado con el trabajo planificado.

\* **Elaboración de Herramientas para Determinación de Errores en los Procedimientos**

Una de las primeras actividades necesarias es la elaboración de un estudio preliminar, con la participación del personal del despacho contable, para determinar errores que influyen directamente en la realización de las actividades y en la prestación del servicio al cliente. Para determinar errores existen técnicas muy prácticas de utilizar, por ejemplo:

1. Lluvias de Ideas

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, y nos permite lo siguiente:

FIGURA No. 6

<b>LLUVIA DE IDEAS</b>	
<b>Nos permite</b>	<b>¿Cómo se aplica?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantear problemas existentes</li> <li>• Plantear posibles causas</li> <li>• Plantear soluciones alternativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se define el tema o problema</li> <li>• Se emiten ideas libremente (sin extraer conclusiones en esta etapa)</li> <li>• Se listan las ideas</li> <li>• Se analizan, evalúan y organizan las mismas</li> </ul>

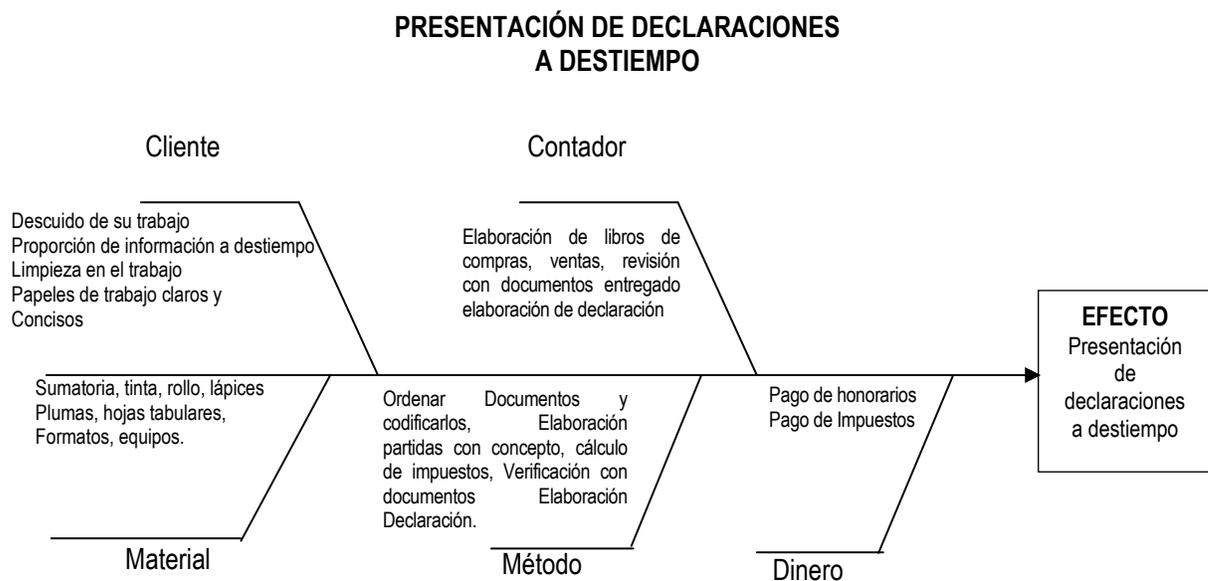
Este puede ser un ejemplo de lluvia de ideas sobre los problemas más comunes:

- ♦ Presentación de declaraciones a destiempo
- ♦ No registrar las partidas a tiempo o erróneas
- ♦ Que las partidas no lleven su soporte documental
- ♦ Que el cliente no entregó la documentación a tiempo
- ♦ Que no expidan los cheques a tiempo par pago de impuestos y honorarios
- ♦ Los voucher no presentan claramente el propósito del movimiento
- ♦ No llevar los libros de registro del IVA al día
- ♦ Papelería (de oficina)
- ♦ Falta de equipo de oficina adecuado
- ♦ Atrasos en pagos del cliente

## 2. Diagrama Causa – Efecto

Es una representación gráfica que permite relacionar un problema con sus posibles causas, facilita la selección de las causas de mayor influencia y ayuda a adoptar medidas correctivas, por ejemplo:

FIGURA No. 7



### 3. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es un gráfico de barras. La longitud de cada barra representa la frecuencia de ocurrencia o el costo. Este gráfico permite visualizar rápidamente las causas de mayor influencia. Y su teoría fundamental expresa: "El 80% de los problemas que se presentan provienen de sólo un 20% de las causas", y siguiendo con el ejemplo de la presentación a destiempo de las declaraciones se tiene:

FIGURA No. 8

#### Presentación de declaraciones a destiempo

	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	PORCENTAJE	% ACUM.
A	Entrega de Documentos	5 DÍAS	50%	50%
B	Entrega de Cheques	2 DÍAS	20%	70%
C	Contabilización de vouchers	1 DÍA	10%	80%
D	Clasificación de Documentos.	0.5 DÍAS	5%	85%
E	Codificación	0.5 DÍAS	5%	90%
F	Captura de documentos	0.5 DÍAS	5%	95%
G	Llenado de formas	0.5 DÍAS	5%	100%
	<b>TOTALES</b>	10 DÍAS	100%	

GRÁFICA No. 19



Se llegó a la conclusión de que existen varias fallas tanto por desconocimiento del cliente, que necesita la información necesaria para que entregue su documentación a tiempo y no afecte en las labores y por consecuencia su registro, así mismo debemos implementar un programa de trabajo para realizar y hacer más ágiles las operaciones contables, esto se conoce después de haber revisado la documentación que entrega el cliente.

Mediante la aplicación de las técnicas se pueden tomar las soluciones siguientes:

- ♦ Elaborar un calendario de la fecha en la que deberán presentarse las declaraciones de cada uno de los clientes.
- ♦ Darle seguimiento a las facturas y cheques faltantes al cliente
- ♦ Los clientes que sean persona jurídica, que entreguen la documentación los dos primeros días del mes, y las personas naturales los primeros cinco días
- ♦ Que exista un supervisor dentro del despacho que revise el trabajo que elaboró el auxiliar.
- ♦ Brindar los datos suficientes y a tiempo al contador para que efectúe correctamente su trabajo.

#### \* **Herramientas para Control**

Para controlar el trabajo realizado, la competencia del personal, y los estándares de calidad adoptados por el despacho contable es necesario en la planeación el diseño de herramientas que permitan:

##### 1. Capacitación del Personal y Evaluación

Este tipo de herramientas consisten en llevar un control de las capacidades y conocimientos técnicos de los empleados respecto a la profesión y el manejo de los recursos con los que se cuenta en el trabajo, además permite llevar un registro de los resultados de las evaluaciones hechas al personal por parte de la gerencia. Algunos controles propuestos son los siguientes:

- ♦ Cronograma de Charlas (Ver Figura No. 9)
- ♦ Control de evaluaciones por empleado (Ver Figura No. 10)
- ♦ Control de asistencia a charlas (Ver Figura No. 11)

## 2. Supervisión del Trabajo

El diseño de herramientas para supervisar el trabajo realizado tiene como objetivo principal el control de lo planificado versus lo realizado, ayudan a verificar si el trabajo se está realizando en base a los estándares de calidad adoptados por el despacho contable, por ejemplo:

- ♦ Chequeo de elaboración del trabajo de contabilidad (Ver Figura No. 12)
- ♦ Chequeo de elaboración del trabajo de auditoría (Ver Figura No. 13)
- ♦ Verificación de Planeación versus trabajo realizado, principalmente en auditoría (Ver Figura No. 14)
- ♦ Control de tiempo diario (Ver Figura No. 15)
- ♦ Resumen mensual de horas invertidas (Ver Figura No. 16)

## 3. Estándar de Trabajo

Los controles de estándar de trabajo sirven para medir la variación entre lo realizado y lo ofertado. Lo planificado y ofertado, se establece como estándar. Entre éstos se proponen los siguientes:

- ♦ Control de tiempo invertido versus tiempo real (Ver Figura No. 17)

### 3.7.9.2. Realización

Una vez terminada la etapa de planeación se procede a poner en marcha o aplicar el plan, lo que se conoce como Etapa de Realización, concentrándose en este caso en el proceso de contabilidad, registro de IVA y auditoría.

#### \* **Contabilidad**

*Balance Inicial al principio del período reportado*

Para el contador pueden darse dos casos al iniciar el período contable: Que haya realizado los estados financieros en caso de constituirse la empresa o haber trabajado el período anterior en la misma; y comenzar el período contable sin haber laborado anteriormente en la organización. Al constituirse la empresa, se inicia el proceso contable con los aportes del dueño o socios, para elaborar el Balance Inicial y el comprobante de diario de contabilidad. En caso de que la empresa continúe con las operaciones del ejercicio anterior, se tendrá el Balance Final del ejercicio anterior, el cual pasa a ser el Balance Inicial del nuevo período, que dará inicio al Libro Diario, elaborando la partida de inicio de operaciones.

#### *Proceso de análisis de las transacciones y registro en el diario*

Se recibe la información documentada, que luego es ordenada correlativamente para facilitar su posterior análisis y registro, reuniendo todos los comprobantes contables emitidos o recibidos como facturas, comprobantes de crédito fiscal, comprobantes de remesa, notas de débito, crédito o remisión, vouchers, declaraciones de impuestos, recibos, quedan, pagarés, letras de cambio, planillas y otros.

Se analiza la documentación para determinar el doble efecto que las operaciones ocasionan sobre la estructura contable. Se clasifican las cuentas según el elemento y la naturaleza a la que pertenecen. Se registran las operaciones mediante cargos y abonos en partidas de diario. El registro del movimiento operativo de la empresa, de acuerdo con sus necesidades, se puede realizar en forma diaria, semanal, quincenal o mensual, en comprobante de diario y libros.

#### *Pase del diario al libro mayor*

El Libro Mayor es el registro donde se clasifican los cargos y abonos de las partidas de diario en cuentas específicas del sistema contable de la entidad. El contador realiza los pases del Libro Diario partida por partida, comenzando por las cuentas cargadas y terminando con las abonadas, por lo que se debe tener cuidado al registrar los asientos en el Libro Diario, ya que cualquier error en éste puede también ser reflejado en el Libro Mayor, y deben verificarse los asientos en el Diario, pudiéndose detectar con anticipación los errores y evitar ser pasados al Libro Mayor.

#### *Elaboración del Balance de Comprobación no ajustado o una hoja de trabajo*

Entre los aspectos a tratar en la elaboración de la Balanza de comprobación, se encuentra la elaboración de conciliaciones de las principales cuentas del balance, en donde el encargado de la calidad deberá supervisar que efectivamente estén elaboradas. Al mismo tiempo se le presentará la balanza al supervisor de calidad, para que efectúe un análisis financiero y sugiera ajustes contables.

#### *Analizar los ajustes y las correcciones, registrarlos en el diario y transferirlos al mayor*

Se deben verificar que dentro de todos los ajustes propuestos se encuentren los ajustes correspondientes al finalizar el período, tales como depreciaciones, provisiones y reclasificaciones; asimismo se debe efectuar el análisis correspondiente de la balanza para proponer otro tipo de ajustes, este análisis debe de efectuarse de manera integral, tomando en consideración la normativa técnica contable, mercantil,

tributaria y cualquier ley específica que afecte a la empresa en particular. Al finalizar el análisis correspondiente y habiendo aprobado los ajustes correspondientes, así como proponiendo otros, se regresan al contador para que efectúe el registro correspondiente en el Libro Diario y Mayor.

#### *Elaboración de un balance de prueba ajustado*

Una vez mayorizado el registro de los ajustes, se procede a efectuar la balanza de prueba ajustada, la cual pasa a ser revisada por el encargado de calidad, y en caso de ser aprobada, se procede a elaborar los estados financieros.

#### *Elaboración de los estados financieros*

Una vez terminada la balanza de comprobación con ajustes, y esta se encuentre debidamente aprobada, conlleva a la elaboración de estados financieros los cuales son: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, Estado de Flujos de Efectivo y Notas, en las que se incluirá un resumen de las políticas contables más significativas y otras notas explicativas.

#### *Cierre de libros*

Una vez aprobados los estados financieros por parte de la Junta General de Accionistas, es momento de realizar la partida de cierre del ejercicio contable.

Figura No. 9

### PROCESO DE CONTABILIDAD

HOJA		DE	
1		3	
<b>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO PARA CONTABILIDAD</b>			
<b>FECHA DE</b>			<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>
<b>ELABORACION</b>		<b>ACTUALIZACION</b>	
Dia	Mes	Año	Año
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCION</b>		<b>DOCUMENTO</b>
1 Departamento de Contabilidad	<p>El proceso contable puede ser iniciado de dos diferentes formas: a) cuando se constituye la empresa, b) con una empresa ya constituída.</p> <p>1.1 En caso de iniciar operaciones, se realiza Balance Inicial y se procede a elaborar la partida de inicio.</p> <p>1.2 Si la empresa continúa operaciones anteriores, se elabora el Balance Inicial con base al Balance Final de período anterior y se realiza la respectiva partida de inicio de período contable.</p> <p>1.3 Se ordena información documentada</p> <p>1.4 Análisis de documentación para clasificar las cuentas</p> <p>1.5 Registro de operaciones en Partidas de Diario</p>		<p>Balance Inicial Partida de Diario</p> <p>Balance Final de período anterior Balance Inicial Partida de Diario</p> <p>Comprobantes de crédito fiscal, facturas, notas de débito o crédito, vouchers, declaraciones de impuestos, remesas, recibos, quedan, pagarés y otros.</p> <p>Libro Diario</p>
Elaboró	Bo. Vo.		Autorizó

Figura No. 10

**PROCESO DE CONTABILIDAD**

HOJA		DE					
2		3					
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO PARA CONTABILIDAD							
FECHA DE					UNIDAD ADMINISTRATIVA		
ELABORACION			ACTUALIZACION				
Día	Mes	Año	Día	Mes	Año		
RESPONSABLE		DESCRIPCION				DOCUMENTO	
1	Departamento de Contabilidad	1.6	Registrar en el Libro Mayor las cuentas, comenzando por las cargadas y terminando con las abonadas, basándose en el Libro Diario.				Libro Mayor
		1.7	Elaboración de conciliaciones de las principales cuentas para elaborar Balanza de Comprobación.				
		1.8	En caso de encontrar diferencias, analizar y realizar ajustes.				
		1.9	Pasar ajustes al Libro Diario y Mayor.				Libro Diario y Mayor
		1.10	Elaboración de Balanza de Comprobación ajustada				Balanza de Comprobación
		1.11	Elaboración de Estados Financieros				Estados Financieros: Balance General, Estados de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, Estado de Flujos de Efectivo y Notas.
		1.12	Registro de partida de cierre.				Libro Diario
Elaboró		Bo. Vo.				Autorizó	

Figura No. 11

### PROCESO DE CONTABILIDAD

		HOJA	DE				
		3	3				
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO PARA CONTABILIDAD							
FECHA DE				UNIDAD ADMINISTRATIVA			
ELABORACION			ACTUALIZACION				
Dia	Mes	Año	Dia	Mes	Año		
RESPONSABLE		DESCRIPCION				DOCUMENTO	
2 Encargado de Calidad		2.1 Verificar que la información esté completa				Libro Diario y Mayor	
		2.2 Comprobar el registro de operaciones en Libro Diario y Mayor					
		2.3 Verificación de Conciliaciones bancarias, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar.					
		2.4 Verificación impresión, documentación y archivo de partidas.				Libro Diario y Mayor  Estados Financieros  Libro Estados Financieros	
		2.5 Revisión impresión Libro diario y mayor.					
		2.6 Verificación impresión de Estados Financieros					
		2.7 Revisión de Libro de Estados Financieros					
Elaboró		Bo. Vo.				Autorizó	

Figura No. 12

**FLUJOGRAMA DE PROCESO DE CONTABILIDAD**

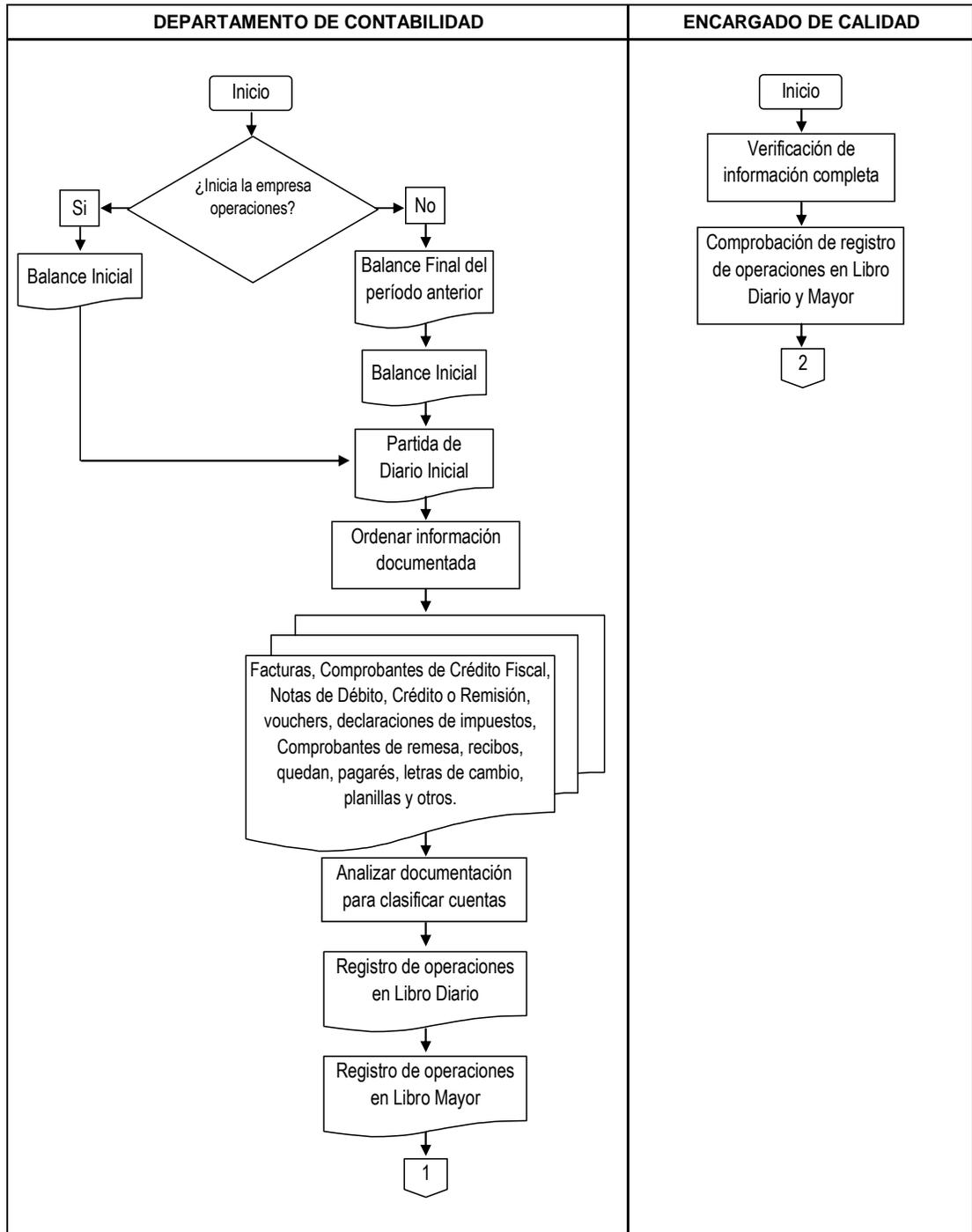
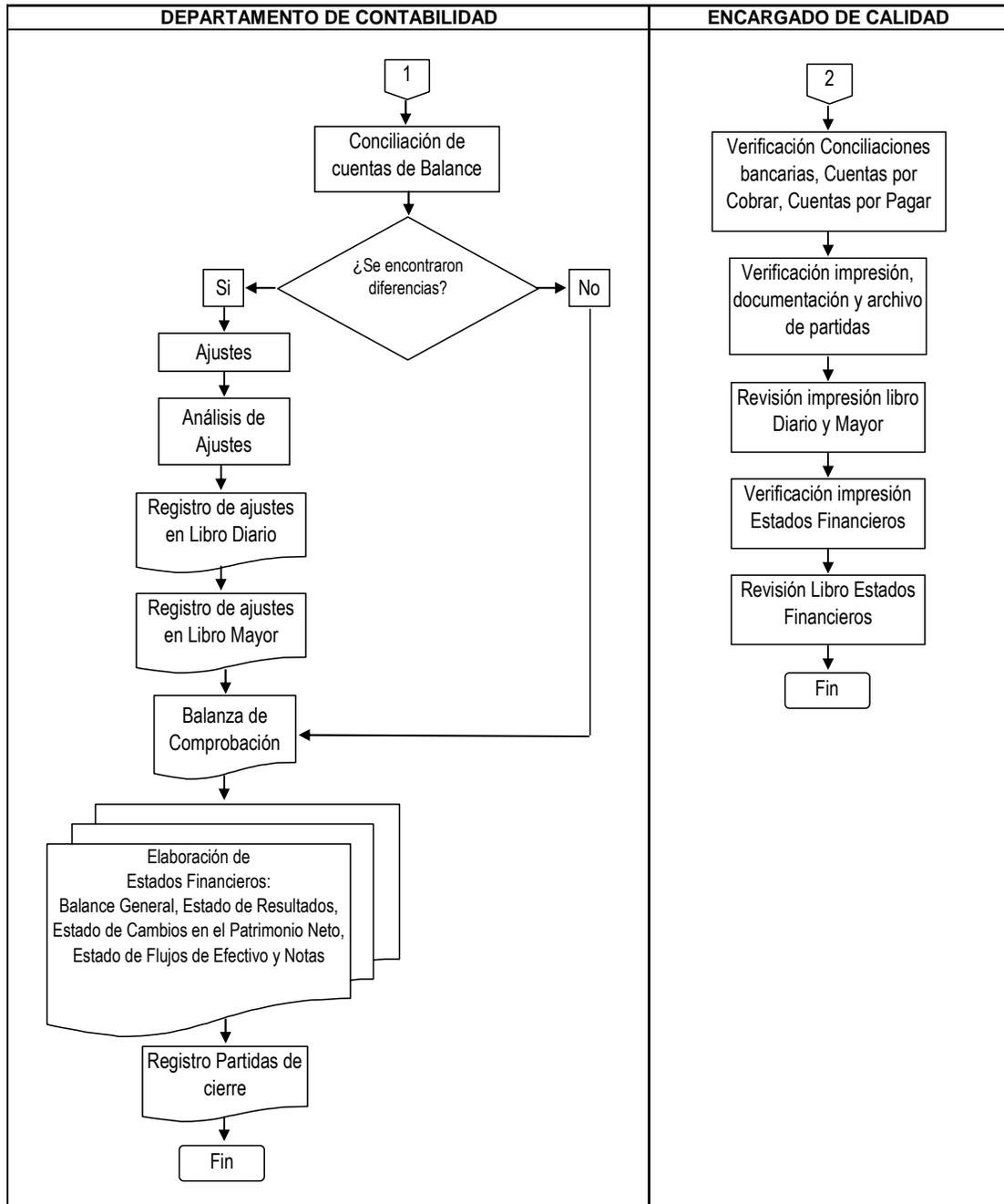


Figura No. 13

**FLUJOGRAMA DE PROCESO DE CONTABILIDAD**



\* **Registro y presentación de declaraciones mensuales en Ministerio de Hacienda**

*Solicitud de la documentación*

Se recopila la información documentada y relacionada con el IVA, como lo son comprobantes de crédito fiscal, facturas, notas de crédito, notas de débito, notas de remisión y comprobantes de retención.

*Clasificación de documentación (Ventas – Compras)*

Ya que dentro de la información hay comprobantes de crédito fiscal que pueden ser compras o ventas, éstos son clasificados según el rubro.

*Separación de comprobantes originales y copias (Ventas – Compras)*

Al efectuarse una compra, son entregadas dos copias de comprobante de crédito fiscal, por lo que deben separarse dichas copias, una se archiva en un expediente de compras y la otra respalda la partida contable. En el caso de las ventas, pueden emitirse más de 3 copias de comprobantes de crédito fiscal y más de 2 copias de facturas (Art. 114, Código Tributario), éstas deben separarse de igual forma que las compras.

*Verificación de correlativos en las ventas y fecha dentro del límite legal*

Si se origina una pérdida o extravío de algún comprobante, deben verificarse en su correlativo, y de no encontrarse, debe reportarse en la declaración del período.

El plazo para registrar comprobantes de crédito fiscal, notas de crédito y débito, es hasta 2 períodos tributarios que siguen al de la emisión de dichos documentos (Art. 63 - Ley IVA), por lo que deben ser revisados las fechas de estos comprobantes. El encargado de calidad deberá comprobar de igual forma que los comprobantes cumplen con la fecha establecida legalmente.

*Elaboración de libros de Ventas consumidor final, ventas a contribuyentes y compras. Pase de documentos. Impresión.*

Los Comprobantes de crédito fiscal y las notas de crédito emitidas, así como los Comprobantes de retención del 1% se registran en el Libro de Ventas a Contribuyentes. Las facturas se anotan en el Libro de Ventas a Consumidor final. Los Comprobantes de crédito fiscal que son entregados a la empresa y las notas de débito se registran en el Libro de Compras.

El encargado de calidad deberá revisar los Libros de IVA con el objeto de no exceder los 15 días calendario establecido por la ley (Art. 141 – Código Tributario)

*Verificación de existencia de remanente del mes anterior*

Ya sea que resulte pago o remanente de la diferencia entre el crédito y el débito fiscal, debe verificarse la existencia de remanente del período anterior. De igual forma, este dato será verificado por el encargado de calidad.

*Verificación de retención 1%*

Dentro de la Declaración de IVA se encuentra una casilla para retenciones del 1%, por lo que se debe registrar dicha cantidad en el Libro de Compras.

*Elaboración de declaración IVA, F-930*

Una vez registrados los documentos en los libros de IVA y liquidadas las cuentas, se procede a elaborar la declaración (F-930) en los primeros 10 días hábiles del mes siguiente al período.

*Verificación de retenciones*

En caso de que existan retenciones de Impuesto sobre renta, debe verificarse el tipo de retención para colocarlo en la casilla correspondiente dentro de la declaración (Retenciones por servicios de carácter permanente, prestación de servicios, transferencia de intangibles y otros).

*Elaboración de Pago a Cuenta*

Luego de tener el valor total de las ventas y retenciones de Impuesto sobre renta, se elabora la declaración de anticipo a cuenta, la cual debe ser presentada dentro de los 10 días hábiles siguientes al mes calendario que se liquida (Art. 152 – código Tributario).

Las declaraciones, tanto de IVA como de Pago a Cuenta, deberán ser revisadas por el encargado de calidad.

Figura No. 14

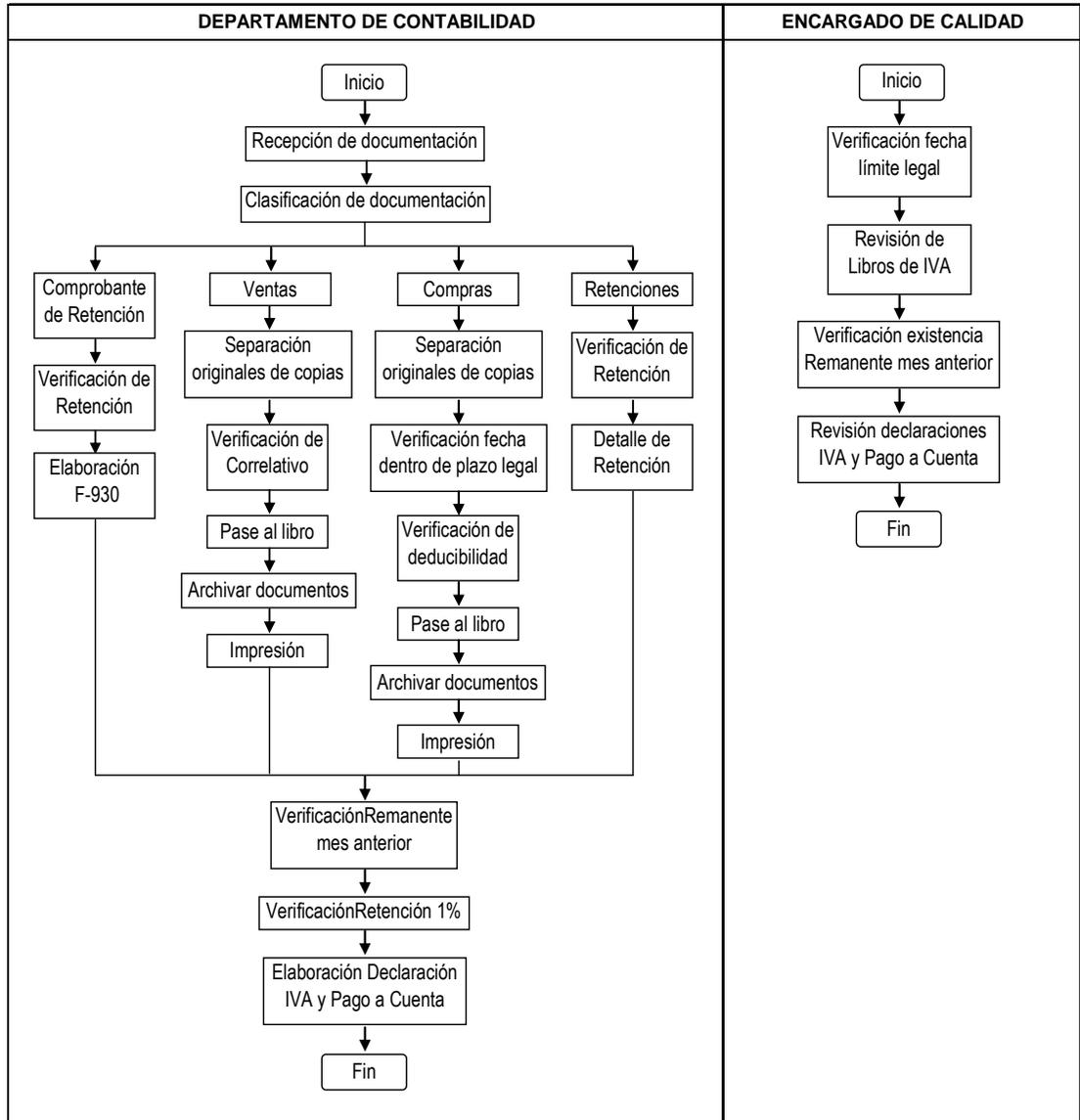
**PROCESO DE REGISTRO Y PRESENTACIÓN DE DECLARACIONES MENSUALES  
EN MINISTERIO DE HACIENDA**

HOJA		DE	
1		2	
<b>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO PARA REGISTRO Y DECLARACION DE IVA</b>			
FECHA DE			UNIDAD ADMINISTRATIVA
ELABORACION		ACTUALIZACION	
Día	Mes	Año	Día Mes Año
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCION</b>		<b>DOCUMENTO</b>
1 Departamento de Contabilidad	1.1 Recopilación de información documentada		Comprobantes de crédito fiscal, facturas, notas de crédito y débito, comprobantes de retención.
	1.2 Clasificación de documentos en compras y ventas		
	1.3 Separación de comprobantes originales y copias		
	1.4 Verificación de correlativos y fecha dentro del plazo límite legal		
	1.5 Registro de documentos en Libros de IVA		Libro de Ventas a Contribuyentes y Consumidor Final, Libro de
	1.6 Verificación de remanente mes anterior		
	1.7 Verificación de Retención 1%		
	1.8 Elaboración de Declaraciones de IVA y Pago a Cuenta.		
Elaboró	Bo. Vo.	Autorizó	



Figura No. 16

**FLUJOGRAMA DE PROCESO DE REGISTRO Y PRESENTACIÓN  
DE DECLARACIONES MENSUALES EN MINISTERIO DE HACIENDA**



## \* **Auditoría**

### *Términos de trabajo de una auditoría*

El auditor y el cliente deberán acordar los términos del trabajo, los cuales necesitarían ser registrados en una carta compromiso de auditoría u otra forma apropiada de contrato. La carta compromiso documenta y confirma la aceptación del nombramiento por parte del auditor, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de las responsabilidades del auditor hacia el cliente y la forma de cualesquier informes.

### *Planeación*

El auditor planeará el trabajo de auditoría de modo que sea desempeñada en una manera eficiente y oportuna. Adquirir conocimiento del negocio es una parte importante de la planeación del trabajo. El conocimiento del negocio por el auditor ayuda en la identificación de eventos, transacciones y prácticas que puedan tener un efecto importante sobre los estados financieros.

El auditor desarrollará un plan global de auditoría, describiendo el alcance y dirección esperados. Dicho plan se detallará lo suficientemente para guiar el desarrollo del programa de auditoría. Su forma y contenido variarán de acuerdo al tamaño de la entidad, a la complejidad de la auditoría y a la metodología y tecnología específicas usadas por el auditor.

### *Evaluación de riesgos y control interno*

Se tendrá una comprensión por parte del auditor, de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque efectivo. Tendrá juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos para asegurar que dicho riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo. Establecerá el grado de confianza en el control interno, identificando, documentando y obteniendo pruebas de los procedimientos de control; tomando en cuenta la influencia de los factores del entorno; y determinando la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos requeridos.

### *Evidencia de auditoría*

El auditor debe tener evidencia suficiente apropiada para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar la opinión de auditoría. La evidencia se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control y de procedimientos sustantivos. En algunas circunstancias, la evidencia puede ser obtenida completamente de los procedimientos sustantivos.

El auditor obtiene evidencia de auditoría por uno o más de los siguientes procedimientos: inspección, observación, investigación y confirmación, procedimientos de cómputo y analíticos. La oportunidad de dichos procedimientos dependerá, en parte, de los periodos de tiempo durante los que la evidencia de auditoría buscada esté disponible.

*El dictamen del auditor sobre los estados financieros*

El auditor deberá analizar y evaluar las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida como base para la expresión de una opinión sobre los estados financieros.

Se expresará opinión limpia cuando el auditor concluye que los estados financieros dan un punto de vista verdadero y razonable de acuerdo con el marco conceptual para informes financieros identificado. También indica que han sido determinados y revelados en forma apropiada en los estados financieros cualquier cambio en principios contables o en el método de su aplicación, y los efectos consecuentes.

Opinión con salvedades se expresa cuando el auditor concluye que no puede expresarse una opinión limpia pero que el efecto de cualquier desacuerdo con la administración, o limitación en el alcance no es tan importante como para requerir una opinión adversa o una abstención de opinión.

Abstención de opinión debe expresarse cuando el posible efecto de una limitación en el alcance es tan importante que el auditor no ha podido obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría y consecuentemente no puede expresar una opinión sobre los estados financieros.

Opinión adversa se expresa cuando el efecto de un desacuerdo es tan importante para los estados financieros que el auditor concluye que una salvedad al dictamen no es adecuada para revelar la naturaleza equívoca o incompleta de los estados financieros.

Figura No. 17

### PROCESO DE AUDITORIA

HOJA		DE	
1		3	
<b>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIA</b>			
<b>FECHA DE</b>			<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>
<b>ELABORACION</b>		<b>ACTUALIZACION</b>	
Dia	Mes	Año	Año
<b>RESPONSABLE</b>		<b>DESCRIPCION</b>	
1 Departamento de Auditoría		Al inicio del proceso de Auditoría se discuten los términos de trabajo entre el auditor y el cliente.	
		1.1 En caso de que el cliente acepte el trabajo del auditor, se documentará la aceptación del mismo elaborando una Carta Compromiso.	
		1.2 Adquirir conocimiento del negocio a través de conversaciones con auditoría interna, personal y personas relacionadas con la empresa.	
		1.3 Desarrollar Plan Global de Auditoría, describiendo alcance y dirección esperados.	
		1.4 Desarrollar Programa de Auditoría con base al Plan Global.	
		1.5 El auditor debe tener una comprensión del sistema de contabilidad y control interno.	
		1.6 Se realizará la evaluación del riesgo de auditoría.	
		1.7 Se establecerá el grado de confianza en el control interno.	
Elaboró		Bo. Vo.	
Autorizó			



Figura No. 19

### PROCESO DE AUDITORIA

HOJA		DE	
3		3	
<b>DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIA</b>			
<b>FECHA DE</b>			<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>
<b>ELABORACION</b>		<b>ACTUALIZACION</b>	
Dia	Mes	Año	Año
<b>RESPONSABLE</b>		<b>DESCRIPCION</b>	
2 Encargado de Calidad		2.1 Revisión elaboración Carta Compromiso	
		2.2 Revisión Plan Global de Auditoría	
		2.3 Revisión Programa de Auditoría	
		2.4 Verificación de cuestionarios de control interno	
		2.5 Verificación de procedimientos sustantivos	
		2.6 Verificación del trabajo de auditoría conforme a plan	
		2.7 Revisión de documentación evidencia de auditoría	
		2.8 Verificación referencia de papeles de trabajo	
		2.9 Verificación sumatoria de papeles de trabajo	
		2.10 Revisión de Dictamen	
Plan global de auditoría		Programa de auditoría	
Papeles de trabajo		Papeles de trabajo	
Dictamen			
Elaboró		Bo. Vo.	
Autorizó			

Figura No. 20

**FLUJOGRAMA DE PROCESO DE AUDITORIA**

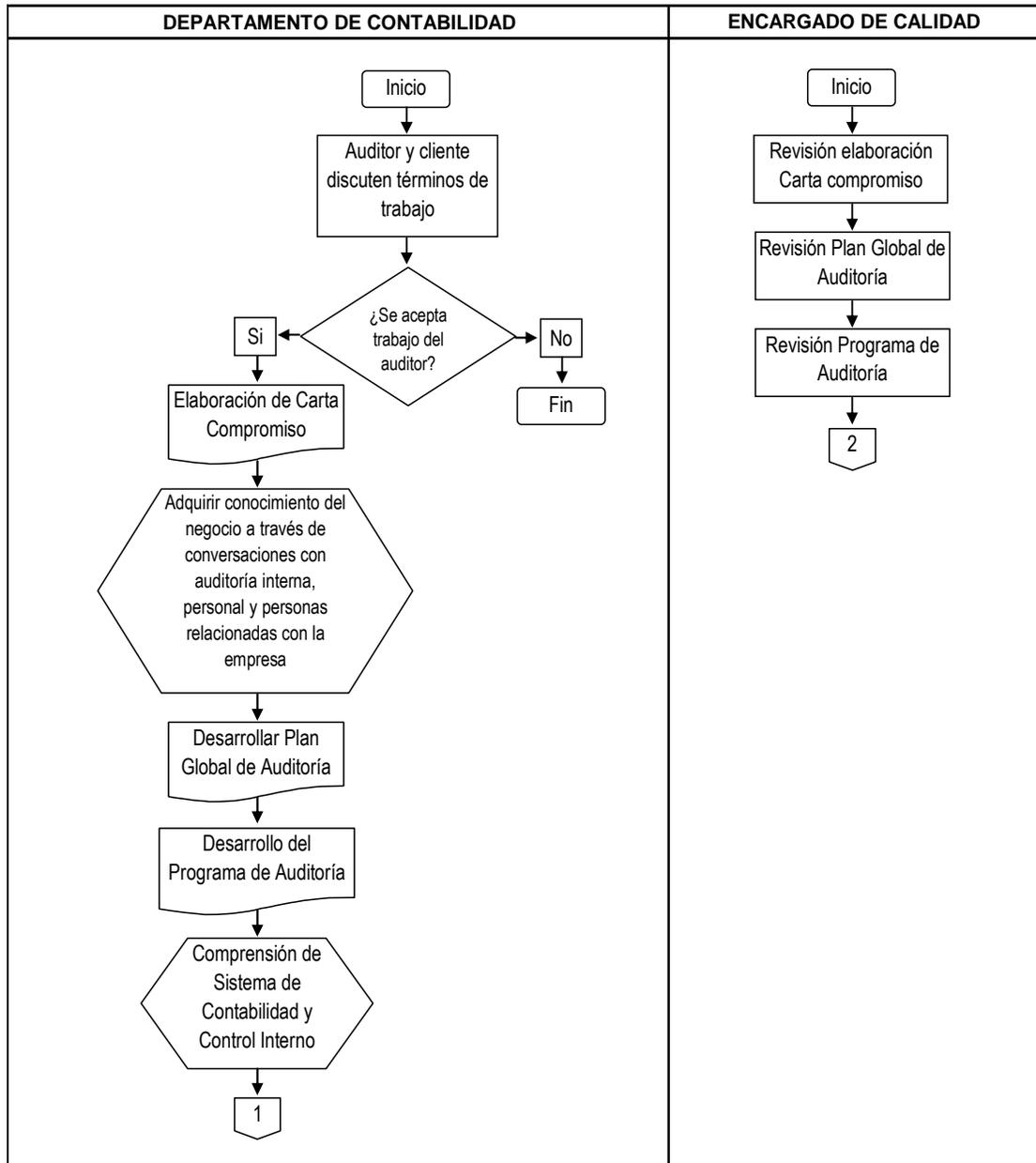
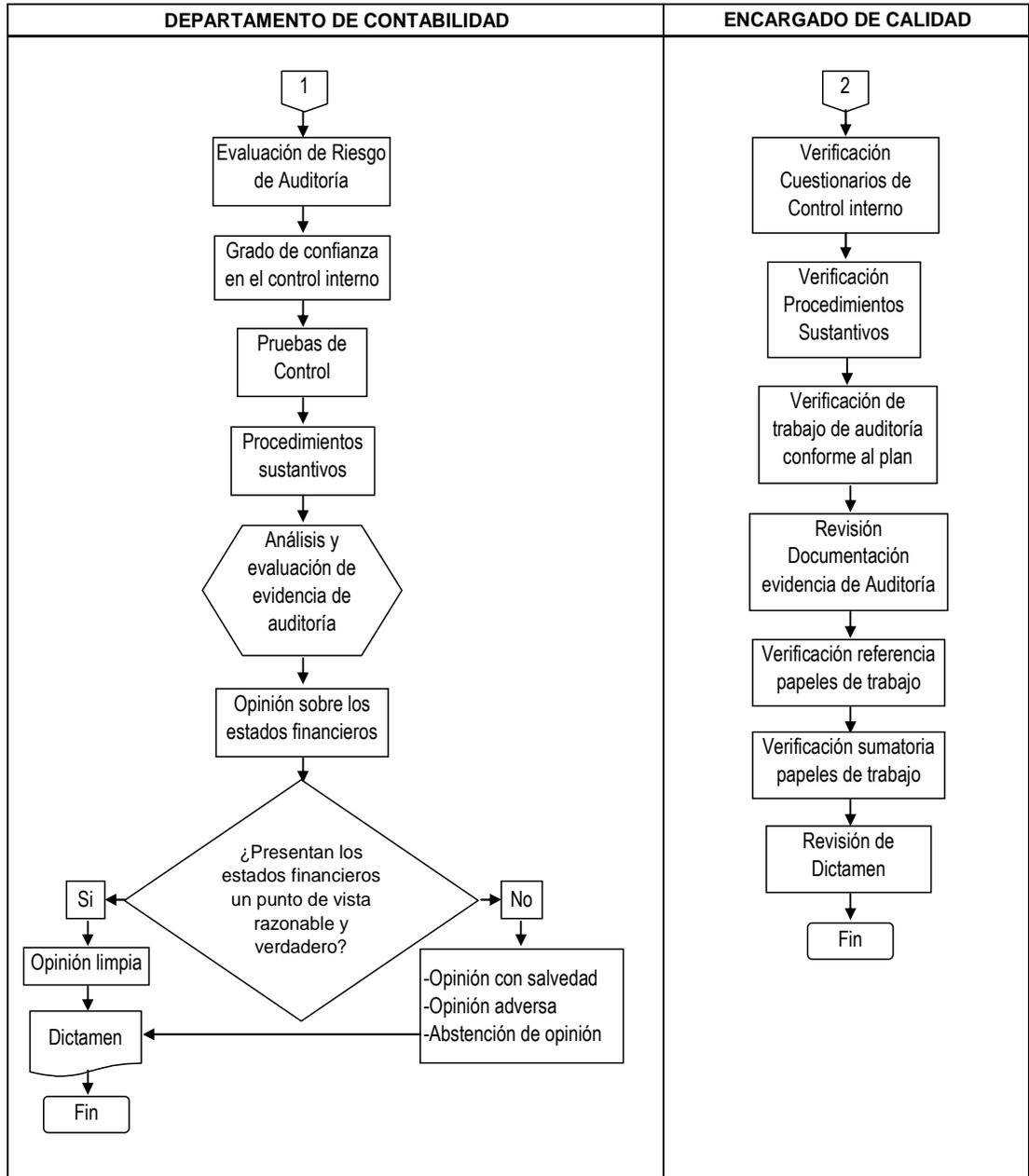


Figura No. 21

**FLUJOGRAMA DE PROCESO DE AUDITORIA**



### 3.7.9.3. Evaluación

La etapa de evaluación consiste en poner a prueba todas las herramientas diseñadas en el proceso de planeación del trabajo en la prestación de servicios de contabilidad y auditoría, evaluando la capacidad del personal, el trabajo desempeñado y el cumplimiento de estándares.

#### \* Personal

Para garantizar el estudio continuo y el esfuerzo de superación del personal, el despacho debe impartir capacitaciones, garantizando este compromiso con el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría, comprobando que se impartieron dichas capacitaciones, y utilizando para ello el cuadro siguiente:

FIGURA No. 22

#### DESPACHO KAIZEN CRONOGRAMA DE CHARLAS

ÁREA	DURACIÓN	JUNIO					JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Contable	1 hora 30 min																		
Cuentas por Cobrar	1 hora 30 min	2																	
Evaluación	1 hora					30													
Auditoría	1 hora 30 min																		
Establecimiento de muestra	1 hora 30 min		9																
Evaluación	1 hora					30													
Tributación	1 hora																		
Métodos de valuación - Inventarios	1 hora			16															
Evaluación	1 hora					30													
Mercantil	1 hora																		
Obligaciones del Comerciante	1 hora				23														
Evaluación	1 hora					30													
Informática	45 minutos																		
Principios básicos - hojas en excel	45 minutos		8	15	22														
Evaluación	45 minutos					29													

Con el cronograma de charlas se puede identificar los seminarios y cursos impartidos a los empleados y los pendientes de exponer, por lo tanto el personal está capacitado y le despierta interés por desarrollar la profesión de la contaduría pública y auditoría.

FIGURA No. 23

**DESPACHO KAIZEN, S.A. DE C.V.**  
**FICHA DE PERSONAL**  
**CONTROL DE EVALUACIONES**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** CONTADOR

ÁREAS	FECHA	NOTA	FECHA	NOTA	FECHA	NOTA	FECHA	NOTA	FECHA	NOTA	FECHA	NOTA	FECHA	NOTA	PROMEDIO POR ÁREA
Contable	30/06/07	8													8
Auditoría	30/06/07	7													7
Tributación	30/06/07	9													9
Mercantil	30/06/07	8													8
Informática	29/06/07	6													6
<b>TOTAL</b>		<b>7.6</b>													

PROMEDIO GLOBAL 7.6

Es necesario llevar el control de las evaluaciones de personal, de tal forma que se evalúa el conocimiento adquirido en las asesorías, y así determinar si han dado resultados en la formación profesional de los empleados del despacho, para ello puede optar con un control de evaluaciones (Ver figura N° 10) muy sencillo pero que aporta los resultados de los conocimientos adquiridos.

Por otra parte para comprobar que los empleados han asistido a las asesorías el gerente debe tener el control de asistencia (Ver figura N° 11) con el que puede dar fe, ante los organismos de control, como lo es el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría que exigen cierto número de horas de capacitación en el año.

FIGURA No. 24

**DESPACHO KAIZEN, S.A. DE C.V.**  
**CONTROL ASISTENCIA DE CHARLAS**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** CONTADOR

ÁREA	TEMA	FECHA	FIRMA DE ASISTENCIA
Contable	Cuentas por Cobrar	02/06/07	X
Auditoría	Establecimiento de muestra	09/06/07	X
Tributarios	Métodos de valuación - Inventarios	16/06/07	X
Mercantil	Obligaciones del Comerciante	23/06/07	X
Informática	Principios básicos - hojas en excel	08, 15, 22/06/2007	X



FIGURA No. 26

LISTA DE CHEQUEO DE REALIZACIÓN DE TRABAJO DE AUDITORÍA

EMPRESA: \_\_\_\_\_

AÑO: \_\_\_\_\_

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	OBSERVACIONES
Verificación de aceptación de auditoría													
Elaboración de carta de inicio de auditoría													
Elaboración Plan global de auditoría													
Elaboración y seguimiento de programas de auditoría													
Elaboración y seguimiento de cuestionarios de auditoría													
Verificación de determinación de la muestra en forma estadística													
Verificación de determinación de riesgos													
Verificación de simbología a utilizar													
Verificación de referenciación de PT's													
Documentación PT's													
Verificación de realización de pruebas sustantivas													
Verificación de realización de pruebas de cumplimiento													
Verificación de la evidencia de auditoría													
Verificación de trabajo conforme a la planeación													
Verificación de envío de Cartas de Gerencia													
Seguimiento de hallazgos													
Elaboración de borrador de Informe													
Elaboración de dictamen													
Se encuentra actualizado el archivo administrativo													
Se encuentra debidamente estructurado el archivo corriente													
Se encuentra debidamente documentado el archivo corriente													

FIGURA No. 27

VERIFICACIÓN DE PLANEACIÓN VR. TRABAJO REALIZADO

ASISTENTE DE AUDITORÍA : \_\_\_\_\_

AUDITOR : \_\_\_\_\_

EMPRESA	FECHA DE REVISIÓN	PLANEACIÓN	REALIZADO	OBSERVACIONES
Acostes de R.L.	31/05/2007	Entrevistas y Cuestionarios	Entrevistas y Cuestionarios	
		Arqueos de caja chica	Arqueos de caja chica	
		Inventario físico	Documentación de PT's	
		Documentación de PT's	Referenciación de PT's	
		Referenciación de PT's		

FIGURA No. 28

**DESPACHO KAIZEN  
CONTROL DE TIEMPO**

**NOMBRE:** ANÓNIMO

**CARGO:** Contador

FECHA DIARIA	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	HORA		La	Pedro	La	La			TOTAL	
		INICIO	FINALIZ.	Vaquita	Páramo	Granjita	Piedad			DIARIO	SEMANAL
	Realización de declaración Iva de enero-07	08:00	16:00	08:00							
	Continuac. Contab enero/07	08:00	16:00	08:00							
	Consultas	08:00	16:00	08:00							
	Contab 01/2007	08:00	13:00	05:00							
	Contab 01/2007	08:00	16:00			08:00					
	Contabilización de febrero	08:00	16:00		08:00						45:00
	Iva de febrero	08:00	16:00		08:00						
	Reunión	08:00	16:00		08:00						
	Impresión partidas 01-02/2007	08:00	16:00			08:00					
	Ordenar documentac 04/2007	08:00	16:00			08:00					32:00
	Archivo partidas 2006	08:00	16:00		08:00						
	Contabilización de febrero	08:00	16:00		08:00						
	Declaraciones de Iva de febrero,	08:00	16:00		08:00						
	Declaraciones de Iva de febrero,	08:00	16:00			08:00					
	Declaraciones de Iva de febrero,	08:00	16:00				08:00				40:00
	Contabilización de marzo	08:00	16:00		08:00						
	Planillas Junio y Comisiones	08:00	16:00	08:00							
	Contab Marzo/07	08:00	16:00	08:00							
	Planillas de sueldo	08:00	16:00	08:00							
	Ordenar documentac 04/2007	08:00	16:00	08:00							40:00
	Planilla afp Confia y crecer y Cambios ISSS	08:00	17:00		09:00						
	Contabilización de abril	08:00	16:00	08:00							
	Planillas de sueldo	08:00	16:00			08:00					
	Orden Bodega y Documentación	08:00	16:00	08:00							
	Contabilización de febrero	08:00	16:00			08:00					41:00
	Presentación MH Modificaciones Indumisa	08:00	16:00			08:00					
	Contab Abril/07	08:00	16:00			08:00					
	Contabilización de febrero	08:00	16:00			08:00					
	Contabilización de marzo	08:00	16:00			08:00					
	Planillas de sueldo	08:00	16:00			08:00					40:00
	Planilla afp Confia y crecer y Cambios ISSS	08:00	11:00			03:00					
	Ordenar documentac 04/2007	08:00	10:00			02:00					
	Contabilización de marzo	08:00	16:00				08:00				
	Planillas Junio y Comisiones	08:00	16:00				08:00				
	Contab Marzo/07	08:00	16:00				08:00				
	Planillas de sueldo	08:00	16:00				08:00				37:00
	Ordenar documentac 04/2007	08:00	16:00				08:00				
	Declaraciones de Iva de marzo	08:00	16:00				08:00				
	Contabilización de abril	08:00	16:00				08:00				
	Contabilización de mayo	08:00	16:00				08:00				
	Contabilización de mayo	08:00	16:00				08:00				
	Archivar documentación marzo-mayo	08:00	13:00				05:00				45:00
	TOTAL A LA FECHA			77:00	65:00	93:00	85:00	0:00	0:00	0:00	320:00

FIGURA No. 29

**DESPACHO KAIZEN  
CONTROL DE TIEMPO**

**NOMBRE:** ANÓNIMO

**CARGO:** Auditor

FECHA DIARIA	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	HORA		Felix Mendels	Acostes	Las Cascada	Disza	Bartolome Casas	TOTAL	
		INICIO	FINALIZ.						DIARIO	SEMANAL
	Planeación de auditoría	08:00	16:00	08:00						
	Revisión de control interno	08:00	16:00	08:00						
	Revisión de control interno	08:00	16:00	08:00						
	Revisión de efectivo	08:00	16:00	08:00						
	Revisión de cuentas por Cobrar	08:00	16:00	08:00						
	Revisión de Seguros	08:00	12:00	04:00						
	Revisión de inventario	08:00	16:00	08:00						
	Redacción de informe de cartas de gerencias	08:00	12:00	04:00						56:00
	Planeación de auditoría	11:00	16:00		05:00					
	Revisión de control interno	08:00	16:00		08:00					
	Revisión de efectivo	08:00	16:00		08:00					
	Revisión de cuentas por Cobrar	08:00	16:00		08:00					
	Revisión de activo fijo	08:00	12:00		04:00					
	Revisión de Seguros	08:00	16:00		08:00					
	Redacción de informe de cartas de gerencias	08:00	10:00		02:00					43:00
	Planeación de auditoría	10:00	16:00			06:00				
	Revisión de control interno	08:00	16:00			08:00				
	Revisión de efectivo	08:00	16:00			08:00				
	Revisión de cuentas por Cobrar	08:00	16:00			08:00				
	Revisión de inventario	08:00	12:00			04:00				
	Redacción de informe de cartas de gerencias	08:00	16:00			08:00				42:00
	Planeación de auditoría	08:00	16:00			08:00				
	Revisión de control interno	08:00	16:00			08:00				
	Revisión de efectivo	08:00	16:00			08:00				
	Revisión de cuentas por Cobrar	08:00	16:00			08:00				
	Revisión de inventario	08:00	12:00			04:00				
	Revisión de Seguros	08:00	10:00			02:00				
	Redacción de informe de cartas de gerencias	10:00	16:00				06:00			44:00
	Planeación de auditoría	08:00	16:00				08:00			
	Revisión de control interno	08:00	16:00				08:00			
	Revisión de efectivo	08:00	16:00				08:00			
	Revisión de cuentas por Cobrar	08:00	16:00				08:00			
	Revisión de inventario	08:00	10:00				02:00			
	Revisión de Seguros	10:00	12:00					02:00		
	Redacción de informe de cartas de gerencias	08:00	16:00					08:00		44:00
	Planeación de auditoría	08:00	16:00					08:00		
	Revisión de control interno	08:00	16:00					08:00		
	Revisión de control interno	08:00	16:00					08:00		
	Revisión de efectivo	08:00	16:00					08:00		
	Revisión de cuentas por Cobrar	08:00	12:00					04:00		
	Revisión de inventario	08:00	16:00					08:00		
	Revisión de Seguros	08:00	16:00					08:00		
	Redacción de informe de cartas de gerencias	08:00	16:00					08:00		60:00
				56:00	43:00	80:00	40:00	70:00		

### TIEMPO INVERTIDO EN AUDITORÍA

ASISTENTE DE AUDITORÍA: \_\_\_\_\_

EMPRESA	TIEMPO DE PLANEACIÓN	TIEMPO REAL	DIFERENCIA
Félix Mendelson	60	56	4
Acostes de R.L.	40	43	-3
Las Cascadas, S.A.	85	80	5
Disza S.A. de C.V.	25	40	-15
Bartolomé Casas	70	70	0

#### \* Estándar de Trabajo

En esta etapa es posible medir si los honorarios pactados en la oferta de servicios de contabilidad y auditoría, están en los rangos establecidos de utilidades para el despacho, esto se verifica mediante la comparación de tiempo planeado para cumplir con los trabajos contratados, y el tiempo que se toma en realidad para cumplir con dichos servicios de contabilidad y auditoría.

En la figura N° 17 podemos comparar los tiempos incurridos en la ejecución de trabajos de contabilidad y auditoría contra los tiempos estimados que en este caso sería los estándares de cumplimiento en tiempo, por lo tanto si los empleados se están tomando más tiempo en la ejecución de actividades es acá donde se puede observar anomalías, las cuales deben ser tratadas a tiempo para determinar causas y soluciones al caso.

FIGURA No. 31

DESPACHO KAIZEN CONTROL TIEMPO PLANEADO VERSUS REAL								
EMPRESA	HONORARIOS PACTADOS (\$)	TIEMPO ESTIMADO	VALOR POR HORA (\$)	HORAS HOMBRE INVERTIDAS	COSTO DE HORAS HOMBRE	VARIACIÓN MONETARIA	VARIACIÓN TIEMPO	% PORCENTAJE DE GANANCIA (PÉRDIDA)
<b>CONTABILIDADES</b>								
La Vaquita, S.A. de C.V.	400.00	80	4.05	77	311.85	88.15	3	22.04%
Pedro Páramo	250.00	50	4.05	65	263.25	(13.25)	-15	-5.30%
La Granjita de R.L.	490.00	100	4.05	93	376.65	113.35	7	23.13%
La Piedad S.A. de C.V.	440.00	90	4.05	85	344.25	95.75	5	21.76%
<b>AUDITORÍA</b>								
Félix Mendelson	370.00	60	4.84	56	271.04	98.96	4	26.75%
Acostes R.L.	250.00	40	4.84	43	208.12	41.88	-3	16.75%
Las Cascadas S.A.	560.00	85	5.47	80	437.60	122.40	5	21.86%
Disza S.A. de C.V.	190.00	25	4.84	40	193.60	(3.60)	-15	-1.89%
Bartolome Casas	400.00	70	4.84	70	338.80	61.20	0	15.30%

Por ejemplo en el caso de la empresa Disza, S.A de C.V, se encuentra en una posición no muy favorable para el despacho ya que se está invirtiendo mas tiempo de lo presupuestado, y por lo tanto genera pérdidas a la empresa, posiblemente la actividad de la empresa ha aumentado, originando más información y por ende más comprobantes contables, por lo que podría ser necesario una reestructuración de honorarios

#### **3.7.9.4. Acciones Correctivas**

Luego de detectar fallas o aplicar el concepto de mejora continua, se procede a establecer nuevos estándares de calidad, estableciendo y desarrollando las acciones correctivas, basados en este caso en las herramientas de control anteriormente establecidas.

##### *Control de evaluaciones*

En las evaluaciones realizadas al contador “X” se ha notado una deficiencia en el área de informática con una nota de 6. Se revisó el Control de asistencia de charlas y se comprobó que no asistió a dos de las tres clases que se realizaron en esa área.

Se hablará con el contador para verificar razones de su inasistencia a las charlas y se le hará ver la importancia de éstas respecto a su trabajo.

##### *Cronograma de charlas*

Al analizar la programación de las charlas, se observa que es necesario incrementar el tiempo destinado en el área tributaria, puesto que las exigencias así lo ameritan.

##### *Control asistencia de charlas*

Se verificó la inasistencia a dos de tres charlas de informática por parte del contador “X”, lo que afectó directamente en su evaluación.

Se hablara con el contador para verificar razones de su inasistencia a las charlas.

##### *Tiempo – Ganancia o Pérdida*

Dentro del área contable, de las cuatro empresas a las que se les presta servicio, el cliente Pedro Páramo muestra una pérdida de 5.3% que se debe a una diferencia de 15 horas menos estimadas. Se procedió a revisar el Control de Tiempo por Contador, y se notó que el contador “Y” tuvo un atraso en su desempeño porque el cliente incremento su volumen de ventas considerablemente, y según lo proyectado el moviendo tendrá un incremento en el resto del año. Se deberá recalcular el nuevo tiempo que se planea invertir en dicho cliente, para ofertar un incremento en los honorarios.

Dentro del área de auditoría se observó que el cliente Disza, S.A. de C.V., muestra una pérdida de 1.89%, la cual se debe a que no se capacito debidamente al Auditor encargado, por lo tanto se programarán más seminarios en el área de auditoría.

*Verificación de Planeación vrs. Trabajo realizado*

Se observa que dentro de esta evaluación el auditor encargado, no siguió el programa de auditoría y no efectuó inventario físico según lo programado. Con pláticas sostenidas con el auditor encargado, él hace referencia a que no hubo la suficiente colaboración por parte de la empresa, por lo tanto se efectuará una carta dirigida a la Gerencia para solventar esta situación, explicando la labor del auditor y solicitando su colaboración.

*Tiempo invertido en auditoría*

Los resultados de esta evaluación permite determinar que no se están cumpliendo al cien por ciento con los estándares de tiempo establecidos en la carta de oferta y planeación, las razones ya fueron explicadas con anterioridad, sin embargo será necesario darle seguimiento al progreso de éstas auditorías, con la expectativa a que los tiempos mejoren.

*Lista de chequeo realización trabajo de contabilidad*

Se puede observar que hace falta la realización de varios procedimientos importantes en el área contable, por lo tanto, se programará la realización de estas actividades, y de ahora en adelante se supervisará con más frecuencia para evitar estos atrasos.

*Lista de chequeo realización trabajo de auditoría*

Se puede observar que el área de auditoría adolece de fallas, será responsabilidad de la Gerencia capacitar al personal debidamente, y evaluar su progreso, por medio de exámenes, y supervisión del trabajo realizado.

*Control de tiempo*

Es necesario que este control de tiempo se encuentre al día por parte de contadores y auditores, para determinar que lo realizado este conforme a lo planeado.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de analizar los resultados de la investigación efectuada sobre la sostenibilidad económica de los despachos contables, se llegaron a las siguientes conclusiones más relevantes, las cuales dieron paso a las recomendaciones que también se exponen.

#### **4.1 CONCLUSIONES**

- Según la investigación realizada el servicio que mayor costo demanda a un despacho son las contabilidades, mientras que el mismo genera pocos ingresos al despacho, e incluso puede ser un servicio que esté ocasionando pérdidas.
- Se logro determinar que el principal Servicio que prestan los Despachos Contables son las Auditorías Financieras y que la principal falla, proviene de la mala ejecución de los procedimientos; tal como lo afirma el 51.72% de los encuestados
- A pesar de que la mayoría de los despachos encuestados utilizan un sistema para determinar honorarios, éste no logra cubrir con los costos en los que éstos incurren y por lo tanto no ayuda en su sostenibilidad económica.
- Los despachos contables y de auditoría considerados en la investigación no disponen de un sistema que permita conocer oportunamente los costos incurridos en la prestación de servicios, por lo que tres de cada diez despachos no poseen un método que proporcione información a tiempo de los gastos realizados, así mismo los despachos que aplican sistema se enfrentan a problemas en la eficiencia de este, debido a que aproximadamente el 7% de estos consideran que es útil en un cien por ciento.
- Los empleados de los Despachos que prestan servicios de contabilidad y auditoría no reciben capacitaciones sobre la implementación del Sistema Kaizen, por lo tanto no existe una metodología que permita controlar en forma sistemática la mejora continua de los proceso y procedimientos.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Considerando que el servicio de Contabilidad demanda mayores costos en un despacho, y no genera ingresos a un mismo nivel, se recomienda establecer procedimientos que permitan establecer estándares para tener un mejor control del proceso, aprovechando los recursos al máximo y disminuyendo los costos.
- Como consecuencia de las constantes fallas en la ejecución de los procedimientos al momento de realizar las auditorías financieras, se recomienda implementar con base al Sistemas Kaizen, un Manual de Procedimientos, el cual deberá de ser revisado constantemente para su mejora continua.
- Debido a que 4 de cada 10 despachos que prestan servicios de contabilidad y auditoría no utilizan un sistema para determinar sus honorarios, se recomienda que se aplique el Sistema Kaizen, el cual ayudará a determinar los costos en los que realmente incurren, y así puedan establecer adecuadamente sus honorarios.
- Para los despachos contables y de auditoría que no poseen un sistema que permita conocer oportunamente los costos incurridos en la prestación de servicios y para aquellos que enfrentan problemas en cuanto a la eficiencia en el método utilizado, se les recomienda la implementación del Sistema Kaizen lo cual les permitirá conocer buenos resultados a corto y a largo plazo, en la reducción de costos y en la calidad del trabajo realizado.
- Con base a la investigación se determinó que no existe en los despachos Contables y de Auditoría una metodología que sistematice la mejora continua, por lo que se recomienda establecer políticas que promuevan la mejora continua por medio del personal, por medio de capacitaciones sobre el Sistema Kaizen y demás conocimientos técnicos esenciales para una preparación integral del personal.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Masaaki Imai: *"Kaizen La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa"*, Editorial CECSA, Décima Reimpresión, México, 1998
- Sheila Cane: *"Cómo Triunfar a través de las Personas"*, McGraw Hill, 1era. Edición, 1997
- P. Kotler y P.N. Bloom. *"Mercadeo de Servicios Profesionales"*. LEGIS EDITORES, S. A., Colombia 1988,
- Gildaberto Bonilla: *"Métodos Prácticos de Inferencia Estadística"*, UCA Editores, S.S. 1988
- Whittington-Pany: *"Principios de Auditoría"*, McGraw Hill 14ª Edición 2004.
- P. Kotler y P.N. Bloom: *"Gerencia Estratégica de Costos"*, McGraw Hill
- R. Muñoz Campos: *"Guía para Trabajos de Investigación Universitarios"*, 3ª Edición 1995
- Instituto de Contadores Públicos Mexicano: *"Guía Para Organización de Despachos Contables de México"*
- D.L. 57, D.O. 233 15/10/1940
- Normas Internacionales de Control de Calidad 1 para Firmas de Auditoría
- Acuerdo Ejecutivo No. 527 26/03/1941
- Entrevista con delegado del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría
- Entrevista con delegado de la DIGESTYC
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen>
- <http://www.juran.es>
- <http://www.proamazonia.gob.pe>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.geocities.com>
- <http://www.tuobra.unam.mx>

## **ANEXOS**

**ANEXO 1: CUESTIONARIO**

**ANEXO 2: DATOS PARA LA MUESTRA**



## CUESTIONARIO

Estimado Licenciado (a):

Le saludamos cordialmente deseándoles muchos éxitos en sus actividades diarias. En nuestro carácter de Egresados de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad de El Salvador, solicitamos su valiosa colaboración proporcionándonos la información que a continuación se le solicita por medio del siguiente cuestionario, el cual tiene como objetivo fundamental servir como base para la elaboración de nuestro Trabajo de Graduación denominado "APLICACIÓN DEL SISTEMA KAIZEN Y SU INCIDENCIA EN LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LOS DESPACHOS, QUE PRESTAN SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA".

La información que nos proporcionen será utilizada solo para fines didácticos y será de carácter confidencial. Agradecemos de antemano su apreciada cooperación.

### INDICACIÓN:

Señale con una "x" el recuadro que corresponda al literal que posea la respuesta deseada.

- 1) ¿Qué grado de conocimiento posee usted sobre la aplicación o funcionamiento del Sistema Kaizen?

<input type="checkbox"/>	a. Bastante
<input type="checkbox"/>	b. Regular
<input type="checkbox"/>	c. Poco
<input type="checkbox"/>	d. Nada

- 2) Si su respuesta a la pregunta anterior fueron los literales "a" o "b", ¿Por qué medio le fue proporcionada la información?

<input type="checkbox"/>	a. Libros
<input type="checkbox"/>	b. Capacitaciones
<input type="checkbox"/>	c. Internet
<input type="checkbox"/>	d. Otros. Especifique: _____

- 3) ¿Dispone la empresa de un Sistema que le permita conocer oportuna y específicamente los costos en que se incurre, para la prestación de los servicios de contabilidad y auditoría?

<input type="checkbox"/>	a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No
--------------------------	-------	--------------------------	-------

- 4) Si la respuesta a la pregunta anterior fue positiva ¿En que porcentaje el sistema actual que utiliza para determinar los costos llena las expectativas de información de la Gerencia del Despacho?

<input type="checkbox"/>	a. 100%	<input type="checkbox"/>	c. 50%
<input type="checkbox"/>	b. 75%	<input type="checkbox"/>	d. 25%



## CUESTIONARIO

5) ¿Poseen estándares de calidad previamente elaborados por la Gerencia del Despacho para evaluar los procedimientos de contabilidad y auditoría?

a. Si

b. No

6) Si la respuesta a la pregunta anterior fue positiva ¿Con qué frecuencia se realizan revisiones y modificaciones a los estándares?

a. Anualmente

b. Entre 2 y 3 años

c. Cuando las exigencias del cliente lo ameritan

d. Cuando se realizan cambios en las políticas de la empresa

7) ¿La gerencia del despacho realiza actividades que fomentan ideas por parte del personal con el objeto de ser tomadas en cuenta para establecer y mejorar los procedimientos para la prestación de servicios de contabilidad y auditoría?

a. Generalmente

b. A veces

c. Nunca

8) ¿El personal recibe capacitaciones que ayude a conocer y a aprender el Sistema Kaizen con el objetivo de ponerlo en práctica en el lugar de trabajo?

a. Si

b. No

9) Desde su punto de vista, ¿La realización y aplicación de un Manual de Procedimientos, utilizando la filosofía Kaizen, "la mejora continua", traerán beneficios para la sostenibilidad económica de los despachos contables?

a. Si

b. No

10) ¿Cuál de los siguientes servicios presta el despacho con mayor frecuencia?

a. Auditoría Fiscal

b. Auditoría Financiera

c. Contabilidades

d. Aspectos Legales

e. Estudios o Análisis Financiero

f. Otros \_\_\_\_\_



## CUESTIONARIO

11) ¿En que área se encuentra el mayor número de fallas en la etapa de ejecución del trabajo realizado?

- a. Auditoría Fiscal
- b. Auditoría Financiera
- c. Contabilidades

- d. Aspectos Legales
- e. Estudios o Análisis Financiero
- f. Otros \_\_\_\_\_

12) De acuerdo a la pregunta anterior ¿A qué le atribuye usted la principal causa de las fallas?

- a. Estructura del procedimiento
- b. Ejecución del procedimiento
- c. Fallas de carácter técnico

13) ¿Han adquirido tecnología, software, y/o herramientas que ayuden a agilizar y mejorar los procesos?

a. Si

b. No

14) ¿A qué tipo de personal se le asignan mayores recursos tecnológicos?

a. Contadores

b. Auditores

15) ¿Cuál es el servicio que le genera mayor rentabilidad?

- a. Auditoría Fiscal
- b. Auditoría Financiera
- c. Contabilidades

- d. Aspectos Legales
- e. Estudios o Análisis Financiero
- f. Otros \_\_\_\_\_

16) ¿Utilizan algún sistema debidamente establecido que le permita determinar honorarios?

a. Si

b. No

17) ¿Cuál es el servicio que demanda mayores costos al despacho?

- a. Auditoría Fiscal
- b. Auditoría Financiera
- c. Contabilidades

- d. Aspectos Legales
- e. Estudios o Análisis Financiero
- f. Otros \_\_\_\_\_

18) ¿Considera que la aplicación del Sistema Kaizen traería beneficios a los despachos contables?

a. Si

b. No

Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Directorio de Despachos Contables-Sector Informal- a nivel nacional por Departamentos

Departamentos: San Salvador

Año : 2004

No. Registros : 480

Corr.	Depto.	Munic.	Nombre Despacho Contable	Propietario	Dirección	CUI	REMUNE	NOREMUN	Total	N
1	1	1	BENEFICIO DE NEJAPA	ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA	AV.FCO.MENENDEZ SUR # 1-2	832202	6	0	6	1
2	2	1	LICENCIADO	CARLOS BOLAOS G.C.P.A.	18C.OTE. ENTRE 18AV.SUR EDIF.GUERRA LOCAL #3	832201	0	1	1	1
3	2	1	DESPACHO CONTABLE CPC JULIO MONTES	JULIO HUMBERTO MONTES	1A.CALLE PTE.EDIF.BANCO SALVADOREO 2 PLANTA #205	832201	4	1	5	1
4	2	1	DESPACHO CONTABLE PIMENTEL FIGUEROA	MANUEL DE JESUS PIMENTEL (REPRESENTANTE)	1A.CALLA PTE.EDIF.BANCO SALVADOREO 2 PLANTA #204	832202	0	2	2	1
5	2	1	DESPACHO HENRIQUEZ	SR.INES NAVARRO HENRIQUEZ	1A.CALLE PTE.EDIF.BANCO SALVADOREO 1A.PLANTA #106	832201	9	1	10	1
6	2	1	OFICINA CONTABLE S/N	EVER MAURICIO AVELAR MORAN	1C.PTE EDIF. GARCIA ROSI # 106 PRIMERA PLANTA	832202	1	1	2	1
7	2	1	OFICINA FRANCISCO ALBERTO RAMOS	FRANCISCO ALBERTO RAMOS	1A.CALLE PTE.EDIF.BANCO SALVADOREO 4 PLANTA #405	832201	10	1	11	1
8	2	1	OFICINA TECNICA CONTABLE	ALBA VDA.DE LOPEZ	1A.CALLE PTE.EDIF.BANCO SALVADOREO 2 PLANTA #202	832201	3	1	4	1
9	2	1	OFINA CONTABLE TOLEDO REINA	FELIPE TOLEDO MARTINEZ	1 C. PTE APT.201 EDF. GARCIA ROSI 2 PLANTA	832202	1	1	2	1
10	2	1	SERVICIOS CONTABLES	PABLO ALONSO GARCIA	1A.CALLE PTE.EDIF.BANCO SALVADOREO 4 PLANTA #402	832202	4	1	5	1
11	2	1	DESPACHO CONTABLE S/N	ENRIQUE AGUILAR CARIAS	38C.OTE. #9	832202	1	1	2	1
12	2	1	DESPACHO PROFECIONAL CONTABLE	FCO.JAVIER TOLEDO MEDINA	78AV.SUR # 10-A	832202	4	1	5	1
13	2	1	OFICINA CONTABLE	EDITH DE LOPEZ	68AV.SUR PLAZA ALKASA LOCAL # 107	832202	3	1	4	1
14	2	1	OFICINA CONTABLE S/N	ROBERTO LOPEZ CASTILLO	9A.C.PTE.ENTRE AV.MATIAS DELGADO Y 10A.AV.SUR	832202	3	1	4	1
15	2	1	OFICINA MORAN LARA	MIGUEL ALFONSO MORAN	98C.PTE. Y 48AV.SUR	832202	3	0	3	1
16	2	1	DESPACHO CONTABLE	CONTADOR HECTOR DANIEL BARRERA CHICAS	7 AV.SUR ENTRE 7ª Y 9ª C.OTE # 33-B	832202	4	1	5	1
17	2	1	DESPACHO CONTABLE ROBERTO A. CASTELLANO	RINA ELENA CATELLANO	AV.INDEPENDENCIA SUR ENTRE 19 Y 21 C.PTE CASA #80	832202	0	3	3	1
18	2	1	OFICINA CONTABLE S/N	FEDERICO ALONSO SALINAS	9A. AV. N. # 11 STA ANA	832202	2	1	3	1
19	2	1	OFICINA CONTABLE PAMPEC	ROSA MARIA DE AREVALO	F.AV. INDEPENDENCIA NTE.POL.M # 6 RTO.STA. JULIA	832202	0	1	1	1
20	2	1	OFICINA CONTABLE "GALINDO"	MAURICIO GALINDO	2A.C.PTE. Nº 2-1 COSTADO NTE. ALCALDIA MPAL. S.ANA	832202	1	1	2	1
21	2	1	CONTROL DE ASUNTOS CONTABLES	S/N	RTO. SANTA JULIA AV. INDEPENDENCIA POLG.M.# 6	832202	0	2	2	1
22	2	1	DESPACHO CONTABLE	CARLOS ANTONIO BOLAOS	COL. IVU PJE. 10 # 4	832201	3	1	4	1
23	2	1	DESPACHO CONTABLE	FEDERICO ALONSO MOLINA MEMBREO	9A. NTE. Nº 11	832202	1	1	2	1
24	2	1	OFICINA GONZALEZ	JUAN ANTONIO SOSA GARCIA	8A C.OTE. % 13 Y 15 AV.NTE. # 20-A	832201	2	1	3	1
25	2	1	ASISTENCIA LEGAL-CONTABLE S.A. DE C.V.	ASISTENCIA LEGAL-CONTABLE S.A. DE C.V.	EDIF.BCO.SALVADOREO 48.PISO, LOCAL #405	832202	0	1	1	1
26	2	1	LINARES VALLE Y CIA.	LINARES VALLE Y CIA.	1A.C.PTE. Y 2A.AV.SUR EDIF.BCO.SALVADOREO	832202	4	2	6	1
27	2	1	DESPACHO CONTABLE	ALEJANDRO CLAROS NOYOLA	EDIF. BANCO SALVADOREO, 28 PLANTA L-202	832202	1	2	3	1
28	2	1	DESPACHO CONTABLE	INES NAVARRO HENRIQUEZ	EDIF. BANCO SALVADOREO, 18 PLANTA L-106	832202	6	1	7	1
29	2	1	DESPACHO CONTABLE	JORGE ALBERTO AGUILERA	AV.INDEPENDENCIA SUR EDIF. GARCIA ROSSI L-1 P.B	832201	3	1	4	1
30	2	1	DESPACHO CONTABLE	JULIO ALBERTO MONTES	EDIF.BANCO SALVADOREO, 28 PLANTA L-204	832201	2	1	3	1
31	2	1	DESPACHO CONTABLE	MANUEL DE JESUS PIMENTEL	EDIF. BANCO SALVADOREO, 28 PLANTA	832202	2	1	3	1
32	2	1	DESPACHO CONTABLE	WILLIAN SANTIAGO GOCHEZ	EDIF. BANCO SALVADOREO, 18 PLANTA L-105	832202	4	1	5	1
33	2	1	LINARES VALLE Y CIA	LINARES VALLE Y CIA	EDIF. BANCO SALVADOREO, 48 PLANTA 402	832201	2	1	3	1
34	2	1	OFICINA CONTABLE	FRANCISCO ALBERTO RAMOS	EDIF. BANCO SALVADOREO, 48 PLANTA 405	832202	8	1	9	1
35	2	1	OFICINA CONTABLE	ISRAEL ERNESTO FLORES	EDIF. BANCO SALVADOREO, 28 PLANTA L-201	832202	1	2	3	1
36	2	1	OFICINA CONTABLE	JOSE ANTONIO RODRIGUEZ DIAZ	EDIF. BANCO SALVADOREO, 48 PLANTA 401	832201	1	1	2	1
37	2	1	DESPACHO CONTABLE S/N	ENRIQUE AGUILAR CARIAS	38C.OTE. #9	832202	1	1	2	1
38	2	1	OFICINA CONTABLE	GUILLERMO ALBERTO LOPEZ	68 AV.SUR ENTRE 58 Y 78 C.PTE. PLAZ ALC.L-106	832202	0	2	2	1
39	2	1	OFICINA CONTABLE S/N	JOSE LUIS SALAZAR	78 C.PTE. Y 68 AV.SUR PLAZA ALCAZAR L-204	832202	2	1	3	1
40	2	1	OFICINA S/N	GILMA CONCEPCION JUAREZ DE V.	68 AV.SUR 8 58 Y 68 CALLE PTE. PLAZA ALC. # 107	832202	0	2	2	1
41	2	1	OFICINA MORAN LARA	MIGUEL ANGEL MORAN	48 AV.SUR Y 98 C.PTE. ESQUINA	832202	1	1	2	1
42	2	1	OFICINA CONTABLE FIGUEROA NAVARRO	JOSE LEONEL FIGUEROA RAMOS	88 AV.SUR EDIF. ARGOZ L-5	832202	4	2	6	1

## Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Directorio de Despachos Contables-Sector Informal- a nivel nacional por Departamentos

Departamentos: San Salvador

Año : 2004

No. Registros : 480

Corr.	Depto.	Munic.	Nombre Despacho Contable	Propietario	Dirección	CUI	REMUNE	NOREMUN	Total	N
43	2	1	DESPACHO CONTABLE	FLOR DE MARIA DE NOYOLA	RECIDENCIAL SANTA LUCIA # 44 SANTA ANA	832202	0	1	1	1
44	2	1	DESPACHO CONTABLE ROBERTO CASTELLANOS	RINA ELENA CASTELLANOS DE FLORES	AV.IND. SUR ENTRE 19 Y 21.,CPT#80	832202	5	1	6	1
45	2	1	DESPACHO CONTABLE RAMIREZ MOLINA	JOSE SANTIAGO MOLINA	MULLER ENTRE 21 Y 23 C.P 37	832202	2	1	3	1
46	2	1	ALVAREZ FLORES Y CIA S.A	ALVARES FLORES Y CIA S.A	AV.FRAYS FELIPE MORAGA SUR FTE.PJE.H COL.SN.LUIS	832202	10	0	10	1
47	2	1	DESPACHO CONTABLE	FRANCISCO JAVIER TOLEDO MEDINA	78 AV. SUR # 10-A	832202	10	1	11	1
48	2	1	OFICINA CONTABLE	RIGOBERTO ATILIO MONTERROSA	78 C.OTE. E/18 AV.SUR Y AV.IND. SUR	832202	1	1	2	1
49	2	1	OFICINA CONTABLE	JUAN FRANCISCO ZECEÑA	9 CALLE OTE. ENTRE 58 Y 78 AV.SUR # 34-C	832202	0	1	1	1
50	3	1	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	ANA DINORA MORALES DE CASTRO	C. ALBERTO MASFERRER OTE. B8 EL ANGEL S/N	832202	1	1	2	1
51	3	1	AUDITORIA Y CONTABILIDAD	MOISES BAÑOS	6A AV.NTE. Y 1A C.OTE.SONSONATE # 2-2	832202	2	1	3	1
52	3	1	OFICINA CONTABLE	DANILO ANGULO ALFARO	11 C.OTE.# 1-1	832202	1	1	2	1
53	3	1	DESPACHO CONTABLE S/N	DANILO ANGEL ALFARO	BA. MEJICANOS AV. CLAUDIA LARS # 6-13 SONSONATE	832202	2	1	3	1
54	3	1	OFICINA CONTABLE	LIC.RINALDO ABEL PADILLA CASTRO	PJE.GERARDO # 3-14	832202	2	1	3	1
55	3	1	OFICINA CONTABLE	LIC.JORGE ALBERTO MARTINEZ	5A C.PTE.# 3-5 BARRIO EL PILAR	832202	8	0	8	1
56	3	1	DESPACHO FAROMEJIA	ALVARO MEJIA	9A C.OTE.	832202	1	1	2	1
57	3	1	OFICINA CONTABLE	JOSE ANTONIO BATRES	C.ALBERTO MASFERRER #2-2 BARRIO EL CENTRO	832202	1	1	2	1
58	3	1	O.C.Y.A. OFICINA CONTABLE Y ASESORA	ANA MIRTALA CUELLAR	3A AV.NTE CONTIGUO PELETERIA SUPPLY 1-7	832202	3	2	5	1
59	3	1	OFICINAS CONTABLES	MARIO ERNESTO PACHECO	CALLE A SAN ANTONIO L-5 PLANTA ALTA	832202	4	1	5	1
60	3	1	DESPACHO CONTABLE	GUILLERMO MERINO	1A.C.OTE. Y 4A.AV.NTE. EDIF.CG #3	832202	3	1	4	1
61	3	1	DESPACHO CONTABLE RAMIREZ RUANO	JORGE ALBERTO RAMIREZ RUANO	1A.C.OTE. Y 4A.AV.NTE. EDIF. C-G 2A.PLANTA L-1	832202	1	1	2	1
62	3	1	DESPACHO CONTABLE	CARLOS ALBERTO MADRID	AV.FRAYS FLAVIAN MUCCI #1-5	832202	1	1	2	1
63	3	1	OFICINA QUITEÑO GARCIA	ESTELA MARINA GARCIA	8A.AV.NTE. 4-7 BARRIO EL ANGEL	832202	0	1	1	1
64	3	1	OFICINA QUITEÑO GARCIA	ROBERT ANDRES BELTRAN	8A.AV.NTE. #4-7 BARRIO EL ANGEL	832202	0	1	1	1
65	3	1	OFICINA QUITEÑO GARCIA	YENI GUADALUPE BELTRAN	8A.AV.NTE. #4-7 BARRIO EL ANGEL	832202	0	1	1	1
66	3	1	DESPACHO CONTABLE	OLIVARES Y ASOCIADOS	CALLE ALBERTO MASFERRER #4-3	832202	4	1	5	1
67	3	1	OFICINA S/N	ESTELA MARINA GARCIA	88 AV. NTE. # 4-4 B8 EL ANGEL	832202	1	2	3	1
68	3	1	DESPACHO CONTABLE	RICARDO ALFONSO CRUZ	CALLE ALBERTO MASFERRER #4-10	832202	1	1	2	1
69	3	1	OFICINA CONTABLE	LIC.MADRID QUEVEDO	6A.AV.NTE. #1-2	832202	3	1	4	1
70	3	1	OFICINA CONTABLE	MARISSA MADRID DE QUEVEDO	6A AV. NTE. # 1-6	832202	1	1	2	1
71	3	1	A C CONSULTORES	LIC.MANUEL ANTONIO SARMIENTO	C.OBISPO MARROQUIN EDIF.PLAZA JARDIN 20.NIVEL L-17	832202	4	1	5	1
72	3	1	SERVICIOS PROFESIONALES	MAURICIO ALBERTO TORRES	PJE. 3 # 24-B, URB. SENSUNAPAN	832202	1	1	2	1
73	4	1	SERV. DE CONTABILIDAD COMPUTARIZADA	LIC. RENE EDGAR CRUZ	EDIF. METRO COND. ESPAÑA	832202	5	0	5	1
74	5	1	APLICACIONES Y SERVICIOS COMPUTARIZADOS	ASCI S.A DE C.V	48AV NTE Y 98C. PTE #2 .-14 STA TECLA	832201	4	0	4	1
75	5	1	SRROCOA	SRROCOA S.A.	48 C. OTE. # 8-7 STA. TECLA	832201	2	2	4	1
76	5	1	DESPACHO CONTABLE	ANDRES MENDEZ	LOCALES 8 Y 9 EDIF. INVERSA C. L-4 JARDINES DE CUS	832202	2	1	3	1
77	5	1	DESPACHO DE AUDITORIA	GERARDO RODRIGUEZ	12 AV. NTE. Nº 7 COL. LAS PALMERAS	832202	0	1	1	1
78	5	1	DESPACHO CONTABLE S/N	ALBERTO AREVALO	COL. LOS CIPRESES 8 AV. NTE. POL. C-4 17	832202	1	1	2	1
79	5	1	TAX	S/N	9A. C. PTE. # 2-7	832202	1	1	2	1
80	5	1	SERVICIOS PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS	MAX ALFARO RODRIGUEZ	PJE.AMAPOLAS POLI.J #6 COL.JDNES.DEL REY	832202	3	1	4	1
81	5	1	SERVICIOS PROFESIONALES R5	LIC. RICARDO SANTOS	CALLE EL JABALI CENTRO COMERCIAL LA SABANA L-10	832202	6	0	6	1
82	5	1	S/N	RICARDO ERNESTO MARIN	C.JABALI #1 1C JARDINES DE LA SABANA I	832202	0	1	1	1
83	5	1	DESPACHO CONTABLE BARAHONA Y ASOCIADOS	BARAHONA Y ASOCIADOS	PJE 12 PTE POLG. E 13 # 35	832202	1	2	3	1
84	5	1	DESPACHO CONTABLE	SAMUEL HERRERA	COL. JARD. DEL VOLCAN C.JABALI Nº 46	832202	2	1	3	1

## Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Directorio de Despachos Contables-Sector Informal- a nivel nacional por Departamentos

Departamentos: San Salvador

Año : 2004

No. Registros : 480

Corr.	Depto.	Munic.	Nombre Despacho Contable	Propietario	Dirección	CUI	REMUNE	NOREMUN	Total	N
85	5	1	DESPACHO LAZOS PEREIRA Y ASOCIADOS	OSCAR ORLANDO LAZO	JARD DEL VOLCAN CALLE AL JABALI POL D14 #6	832202	3	1	4	1
86	5	1	OFICINA CONTABLE	PRODUCTIVIDAD Y SERVICIOS S.A. DE C.V.	6A. AV. SUR COND. SAN MARTIN L-D-8 PLANTA BAJA	832202	0	1	1	1
87	5	1	DESPACHO LAINEZ	CORINA LAINEZ	CENTRO COMERCIAL NOVO CTO.2ª PLANTA L-#26-B STA T.	832202	2	1	3	1
88	5	1	MIRA PALACIOS, S.A DE C.V.	MIRA PALACIOS, S.A DE C.V.	6ª AV. NTE # 1-3 SANTA TECLA	832202	1	3	4	1
89	5	1	DESPACHO SIN NOMBRE	DIONISIO ATILIO GUERRO	1A. C. PTE. # 1-1 STA. TECLA	832202	1	1	2	1
90	5	1	OFICINA SIN NOMBRE	JOSE TOBILLAS ORELLANA	1A. C. PTE. # 1-1A STA. TECLA	832202	1	1	2	1
91	5	1	DESPACHO CONTABLE	S/N	EDIF. ARCOCENTRO LOCAL 19	832202	4	1	5	1
92	5	1	TORRES DURAN Y ASOCIADOS	MANUEL TORRES POCASANGRE	2A. AV. SUR COMERCIAL ARCOCENTRO L-26 STA. TECLA	832201	3	1	4	1
93	5	1	DESPACHO CONTABLE SI NOMBRE	JUAN ALBERTO ALFERES	1A. C. OTE. 2-4 CENTRO COM. LAS PALMERAS L-14A 2A.	832202	0	2	2	1
94	5	1	OFICINA CONTABLE	S/N	1ª CALLE OTE. CENTRO COMERCIAL LAS PALMERAS L-14A	832202	1	1	2	1
95	5	1	OFICINA CONTABLE	JORGE ALBERTO VALLADARES	1A. AV. NTE. 1-3 APTO. # 3 STA. TECLA	832201	0	1	1	1
96	5	1	AUDITORES EXTERNOS	S/N	2ª C.OTE EDIF. ARGOZ 2º NIVEL	832201	0	2	2	1
97	5	1	DESPACHO CONTABLE	ERNESTO SANDOVAL	PLAZA CAMELOT # 5 2ª PLANTA STA TECLA	832202	0	1	1	1
98	5	1	DESPACHO CONTABLE Y AUDITORIA	CARMEN RIVERA CARTEGENA	2A. C. OTE. # 5-4 COND. ROMAL L-5	832202	1	1	2	1
99	5	1	DESPACHO CONTABLE	OSWALDO MANZANO	EDIF. A APTO. 4 NUEVA S.S. EDIF. PUERTO COLIMA STA	832202	5	0	5	1
100	5	1	MASSANA Y ASOC.	NEFTALI OSWALDO MASSANA	COND. PUERTA COLINA EDIF. A APTO. 4 1A. PTA.	832201	8	1	9	1
101	5	1	OFICINA CONTABLE SIN NOMBRE	JUAN GILBERTO GUZMAN Y CIA	C. CHILTUPAN # 10-B COL. JARDINES DE LA LIBERTAD	832202	6	0	6	1
102	5	1	DM Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.	DM Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.	C.OPICO, AV.JICALAPA POL.Q #1,JARD.DE LA LIBERTAD	832202	4	1	5	1
103	5	1	ESCALANTE ESCALANTE Y CIA.	ESCALANTE ESCALANTE Y CIA.	2A.CALLE ORIENTE 3-2	832201	4	0	4	1
104	6	1	CASTILLO AREVALO S.A. DE C.V.	CASTILLO AREVALO S.A. DE C.V.	29 C.PTE. Y 7A.AV.NTE.#152,ED.ESCOBAR,3A.PTA.L-2-C	832202	5	0	5	1
105	6	1	DESPACHO CERRITOS	CERRITOS S.A. DE C.V.	KM.8 AUTOPISTA A COMALAPA, URB.SANTORINI S-6 #20	832202	2	0	2	1
106	6	1	ORELLANA,MORAN.CHACON Y ASOCIADOS	ORELLANA,MORAN.CHACON Y ASOCIADOS	RESIDENCIAL UNIVERSITARIA #24-A. S.S.	832201	6	0	6	1
107	6	1	DESPACHO CONTABLE	ROBERTO MEJIA	19 C. PTE. # 325 EDIF. MOSI PORTILLO 3A. PTA. L-2	832202	3	1	4	1
108	6	1	VALTER ESPINAL Y ASOCIADOS DE C.V.	LIC. RAFAEL VALTER	7A. AV. NTE. # 1020 2A. PLANTA EDIF. COMANDARI	832201	2	4	6	1
109	6	1	DESPACHO CONTABLE	JUAN ANTONIO ELIAS QUEZADA	15 C. PTE. EDIF. CENTRO DE GOBIERNO L-25	832201	2	1	3	1
110	6	1	DESPACHO CONTABLE Y JURIDICO	ROSALIO TOCHEZ ZAVALETA	15A. C. PTE. EDIF. CENTRO DE GOBIERNO L-31	832202	6	1	7	1
111	6	1	DESPACHO CONTABLE HERNANDEZ	JOSE NEFTALI HERNANDEZ	5A.C.PTE. Y 7A. AV.NTE. PLAZA SN.ANGEL L-204 2A.PL	832202	2	1	3	1
112	6	1	OFICINA S/N	LIC. LEONIDAS MIRANDA VASQUEZ	1A. C. PTE. # 320 EDIF. EL FARO L-30 3A. PLANTA	832202	2	1	3	1
113	6	1	DESPACHO CONTABLE	JOSE RODOLFO LOPEZ	17 C. OTE. # 238	832202	10	0	10	1
114	6	1	AUDITORIA INFORMATICA Y CONSULTORIA	RENE EDGAR CRUZ	CONDOMINIO METRO ESPAÑA EDIF. "E" 2-B	832201	9	1	10	1
115	6	1	DESPACHO CONTABLE	JORGE ALBERTO RAMIREZ MONTERROSA	COND. METRO ESPAÑA EDIF. "F" # 3-B	832202	7	1	8	1
116	6	1	DESPACHO CONTABLE	CARLOS CHICAS ALFARO	COND. METRO ESPAÑA EDIF. D # 3-A	832202	5	1	6	1
117	6	1	DESPACHO CONTABLE	JOSE OSCAR PAREDES	CONDOMINIO METRO ESPAÑA EDIF. # 3-B	832202	4	1	5	1
118	6	1	DESPACHO CONTABLE	JUAN ANTONIO FERNANDEZ	COND. METRO ESPAÑA EDIF. C 2-A	832202	2	1	3	1
119	6	1	DESPACHO CONTABLE	MIGUEL ANGEL MENCES	CONDOMINIO METRO ESPAÑA EDIF. I 2-A	832202	4	1	5	1
120	6	1	DESPACHO DE AUDITORIA	ANGEL ALFREDO QUINTANILLA	COND. METRO ESPAÑA EDIF. "G" # 1-B	832201	1	1	2	1
121	6	1	JOVEL JOVEL Y CIA.	JOVEL JOVEL Y CIA.	CONDOMINIO METRO ESPAÑA EDIF. C 3-B	832201	12	0	12	1
122	6	1	OFICINA CONTABLE	EFRAIN ANTONIO ORELLANA	CONDOMINIO METRO ESPAÑA EDIF. K LOCAL 3-A	832202	4	1	5	1
123	6	1	DESPACHO CONTABLE	RICARDO MOBALEZ	15ª C. OTE. Y PJE. # 2 C. STA. EUGENIA # 108	832202	0	1	1	1
124	6	1	DESPACHO CONTABLE LOPEZ RIVAS Y CO.	JORGE LOPEZ	9A. CALLE # 433	832202	1	1	2	1
125	6	1	OFICINA CONTABLE	TOMAS MONTENEGRO	8A. AV. NTE. # 631	832202	1	1	2	1
126	6	1	DESPACHO CONTABLE IBAÑEZ Y ASOCIADOS	IBAÑEZ Y ASOCIADOS	5A. C. OTE. COND. CENTENARIO 3ª NIVEL 31	832202	2	1	3	1

## Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Directorio de Despachos Contables-Sector Informal- a nivel nacional por Departamentos

Departamentos: San Salvador

Año : 2004

No. Registros : 480

Corr.	Depto.	Munic.	Nombre Despacho Contable	Propietario	Dirección	CJU	REMUNE	NOREMUN	Total	N
127	6	1	DESPACHO DE AUDITORIA	JOSE ROBERTO CORNEJO	5A. C. OTE. COND. CENTENARIO LOCAL 4 1A. PLANTA	832201	1	0	1	1
128	6	1	DESPACHO CONTABLE	JOSE CAMPOS VASQUEZ	4A. AV. NTE. # 425	832202	4	0	4	1
129	6	1	OFICINA CONTABLE COMERCIAL FORTUNA	MALDONADO ARRAZATE Y CIA.	3A. C. OTE. # 429	832202	1	0	1	1
130	6	1	R.T.H. SERVICIOS CONTABLES	RICARDO TRINIDAD HERNANDEZ	4A. AV. NTE. Y 1A. C. OTE. EDIF. POMPEYA L-4 2A.P.	832202	2	1	3	1
131	6	1	DESPACHO CONTABLE SAAVEDRA Y ASOCIADOS	CARLOS ANTONIO SAAVEDRA	4A. AV. NTE. Y 1A. C.OTE. EDIF. GALADA MARIA L-204	832202	10	1	11	1
132	6	1	DESPACHO CONTABLE	JOSE OSCAR CORDOVA	2A. AV. SUR EDIF. COLON 3A. PLANTA LOCAL # 37	832202	1	1	2	1
133	6	1	DESPACHO CONTABLE	S/N	2A. AV. SUR EDIF. COLON 4A. PLANTA L- # 41	832202	1	1	2	1
134	6	1	DESPACHO CONTABLE	VICTOR MANUEL ROSALES	6A. C. OTE. # 213 EDIF. JULIA DE DUKE	832202	1	0	1	1
135	6	1	DESPACHO CONTABLE RAMOS	ISABEL RAMOS Y RICARDO RAMOS	6A. C. OTE. # 207 EDIF. JULIA DE DUKE	832202	3	0	3	1
136	6	1	OFICINA DE AUDITORIA CONTABLE	AMILCAR ANTONIO GONZALEZ	PJE MONTALVO # 122	832201	4	0	4	1
137	6	1	CONSULTERIA TECNICA, S.A DE C.V.	CONSULTE, S.A	PJE. MORAZAN Y 1A C. PTE Nº 117 EDIF.	832202	3	0	3	1
138	6	1	ASESORES EMPRESARIALES S.A.DE C.V.	ASESORES EMPRESARIALES S.A.DE C.V.	2A.AV.NTE. #467 EDIF.BCO.SALVADOREO 4A.PLANTA	832202	3	0	3	1
139	6	1	BENJAMIN WILFREDO NAVARRETE Y COMPAÑIA	SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	29 AV. NTE Nº 129 LOCAL Nº 325 3ª PLANTA EDIF. B.S.	832201	10	0	10	1
140	6	1	COPY	MAIRA MASIS	2A AV.NTE CALLE DELGADO EDIF. MORAZAN 4ªP.#404 A	832202	1	1	2	1
141	6	1	DESPACHO CONTABLE	ADAN RODOLFO MORALES	2A.AV.NTE.#129 EDIF.BCO.SALVADOREO 3A.PLANTA	832202	3	0	3	1
142	6	1	DESPACHO CONTABLE	BENJAMIN WILFRIDO NAVARRETE	2A.AV.NTE.#325 EDIF. BCO.SALVADOREO 3A.PLANTA	832202	10	0	10	1
143	6	1	DESPACHO CONTABLE	CARLOS ALBERTO MEJIA VALLE	2A.AV.NTE.#429 EDIF. BCO.SALVADOREO 4A.PLANTA	832202	9	0	9	1
144	6	1	DESPACHO CONTABLE	FRANKLIN DOUGLAS CASTILLO	29A AV. NTE 4A PLANTA APTO Nº 430 EDIF B.S.	832202	2	0	2	1
145	6	1	DESPACHO CONTABLE	JULIO CESAR HERNANDEZ CASTRO	2A.AV.NTE.Y C.DELGADO EDIF.INMORSA 4O.NIVEL #404-A	832202	2	1	3	1
146	6	1	DESPACHO CONTABLE	MAURICIO B.CASTILLO	2A.AV.NTE.# 428 EDIF.BCO.SALVADOREO 4A.PLANTA	832202	1	2	3	1
147	6	1	DESPACHO CONTABLE	MAURO DIAZ PORTILLO	2A AV. NTE Nº 129 LOCAL Nº 228 2ª PLANTA	832201	2	0	2	1
148	6	1	DESPACHO CONTABLE	MIGUEL A.CANTARERO	2A.AV.NTE.#323-A EDIF.BCO.SALVADOREO 3A.PLANTA	832202	1	1	2	1
149	6	1	DESPACHO CONTABLE	OSCAR ROBERTO PERAZA	2A.AV.NTE.#427 EDIF.BCO.SALVADOREO 4A.PLANTA	832202	4	0	4	1
150	6	1	DESPACHO CONTABLE	RENATO M. UCIAS.	2A.AV.NTE.#351 EDIFICIO BCO.SALVADOREO 3A.PLANTA	832202	3	0	3	1
151	6	1	DESPACHO DE AUDITORIA Y CONTABILIDAD MEJIA VALLE	CARLOS ALBERTO MEJIA VALLE	2ªAV. NTE Nº 129 4ª PLANTA APTO 429 EDIF. B.S.	832201	10	0	10	1
152	6	1	DESPACHO DIAZ PORTILLO	MAURO DIAZ PORTILLO	2A.AV.NTE.#228 EDIF.BCO.SALVADOREO 2A.PLANTA	832202	1	1	2	1
153	6	1	DESPACHO GONZALES	RAUL GONZALEZ	2A.AV.NTE.Y C.DELGADO EDIF.INMORSA 4A.PLANTA #406	832202	2	1	3	1
154	6	1	HERNANDEZ LOZANO Y ASOCIADOS	JULIO CESAR HERNANDEZ	2A AV. NTE CALLE DELGADO EDIF. MORAZAN 3ªP.# 306	832202	3	1	4	1
155	6	1	MASLOP	MARIO ELIAS LOPEZ	2AAV.NTE C.DELGADO EDIF.MORAZAN # 401 4ªPTA.#404 C	832202	1	1	2	1
156	6	1	RAPID CONTABLES	JOSE NAUN RAMOS	2A.AV.NTE.#207 EDIF.BCO.SALVADOREO 2A.PLANTA	832202	2	1	3	1
157	6	1	SERVICIOS CONTABLES	RAUL GONZALEZ	2A AV. NTE CALLE DELGADO EDIF. MORAZAN 4ªP. # 406	832202	4	1	5	1
158	6	1	DESPACHO CONTABLE	ALIRIO GALLEGOS	6A C.OTE #115 EDIF. RODRIGUEZ PORT LOCAL # 36	832202	3	1	4	1
159	6	1	DESPACHO DE AUDITORIA	MANFREDIS RIVERA	6A C.OTE # 115 EDIF. RODRIGUEZ PORT LOCAL # 26	832201	3	1	4	1
160	6	1	AREVALO Y AREVALO ASOCIADOS	AREVALO Y AREVALO ASOCIADOS	2ª AV.SUR Y 12 C.OTE, EDIF. BELLOSO LOCAL 1,2,3	832202	9	0	9	1
161	6	1	DESPACHO CONTABLE	MARIO RAUL QUINTANILLA	CENTO COMERCIAL PLAZA BARRIOS L-35	832202	2	1	3	1
162	6	1	DESPACHO CONTABLE ROMA AVALOS	HECTOR HERRERA	AV.29 DE AGOSTO CTO.COMERCIAL PLAZA BARRIOSL-59.	832202	6	2	8	1
163	6	1	OFICINA CONTABLE	ESTEBAN SANTOS CHAVEZ	C.EL CEMENTERIO # 319 COL. FERROCARRIL	832202	2	1	3	1
164	6	1	SERVICIOS PROFESIONALES ASOCIADOS	CARLOS ENRIQUE ALVARENGA	CTO.COMERCIAL PLAZA BARRIOS L-37 2A PLANTA	832202	3	1	4	1
165	6	1	DESPACHO CONTABLE	ANTONIO LEMUS	1RA. C. PTE NO. 913	832202	4	1	5	1
166	6	1	DESPACHO CONTABLE	RIGOBERTO VIOLANTE	1RA. C. PTE. NO. 913 BIS	832202	2	1	3	1
167	6	1	DESPACHO DE AUDITORIA	RENE ABDULIO FIGUEROA	COND. PLAZA REAL L-A 19 CALLE ARCE Y 21 AV. NTE	832202	7	0	7	1
168	6	1	OFICINA CONTABLE	JORGE ALBERTO PINEDA	1ªC.PTE Y 13 AV. NTE # 143 4-4	832202	1	1	2	1

Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Directorio de Despachos Contables-Sector Informal- a nivel nacional por Departamentos

Departamentos: San Salvador

Año : 2004

No. Registros : 480

Corr.	Depto.	Munic.	Nombre Despacho Contable	Propietario	Dirección	CUI	REMUNE	NOREMUN	Total	N
169	6	1	INDUSTRIAS BENGALAS S.A DE C.V. (OFICINA CENTRAL)	INDUSTRIAS BENGALAS S.A DE C.V.	25 AV SUR Y 4ª C.PTE COND.CUSCATLAN Nº 201 2ª PLTA	832202	4	0	4	1
170	6	1	DESPACHO CONTABLE SANCHEZ Y ASOCIADOS	JORGE ALBERTO SANCHEZ	4AC.PTE.Nº1230	832202	2	0	2	1
171	6	1	OFICINA CONTABLE	RAUL ALBERTO HERNANDEZ	6ªC.PTE.Nº1028 2ªPLANTA L-5	832202	0	1	1	1
172	6	1	OFICINA CONTABLE	ROBERTO ANDRADE BOSS	6AC.PTE.Nº1028 2ªPLANTA L-1	832202	1	1	2	1
173	6	1	DESPACHO DE CONTABILIDAD	TOMAS DAVID HERNANDEZ	1 C.PTE Y 63 AV.NTE EDIF.AYM LOCAL C-1	832202	3	1	4	1
174	6	1	DESPACHO CONTABLE	AMAYA PINEDA Y ASOCIADOS	57 AV.NTE COND.MIRAMONTE EDIF.B, L-13B	832202	16	0	16	1
175	6	1	DESPACHO CONTABLE ORELLANA MIXCO LOPEZ ASOC.	DANIEL LOPEZ ROSALES	57 AV.NTE COND.MIRAMONTE EDIF D L-6	832202	7	2	9	1
176	6	1	ORELLANA UMANZOR Y ASOCIADOS	JOSE ROGELIO ORELLANA	57 AV.NTE,COND.MIRAMONTE EDIF B L-6	832202	10	0	10	1
177	6	1	DESPACHO CONTABLE	DAVID VELASQUEZ GOMEZ	1 C.PTE COND.MONTE MARIA EDIF. A,1ª PLANTA L-1-6	832202	4	1	5	1
178	6	1	DESPACHO CONTABLE	FABIO ALIRIO INGLES	1 C.PTE COND.MONTE MARIA EDIF.'D' 2ª PLANTA L-2	832202	1	1	2	1
179	6	1	DESPACHO CONTABLE	JOSE LUIS ROSALES	1 C.PTE.COND.MONTE MARIA EDIF.'D' 2ª PLANTA L-1	832202	1	1	2	1
180	6	1	DESPACHO CONTABLE	JUAN MIGUEL SIU	1 C.PTE COND.MONTE MARIA EDIF.'C' L-3-3	832202	5	1	6	1
181	6	1	DESPACHO CONTABLE	LUIS ALONSO CORNEJO LOPEZ	1 C.PTE COND.MONTE MARIA EDIF.'C' 3ª PLANTA L-2	832202	4	1	5	1
182	6	1	DESPACHO CONTABLE	MANUEL ANTONIO ESCOBAR CHAVEZ	1 C.PTE,COND.MONTE MARIA EDIF.'C' 4ª PLANTA L-6	832202	2	0	2	1
183	6	1	DESPACHO CONTABLE	MARIO GUADALUPE RIVERA	1 C.PTE,COND.MONTE MARIA EDIF.'C' 3ª PLANTA # 3-4	832202	4	1	5	1
184	6	1	DESPACHO CONTABLE	PASTORA SEDILLO	1 C.PTE,COND.MONTE MARIA EDIF.'B' 1ª PLANTA L-1-2	832202	2	1	3	1
185	6	1	DESPACHO CONTABLE F.J DATAS S.A DE C.V.	FRANCISCO DURAN BERMUDEZ	1 C.PTE COND.MONTE MARIA EDIF.'C' 4ª PLANTA L-5	832202	8	0	8	1
186	6	1	DESPACHO DE AUDITORIA	CELIA DE GOMEZ	1 C.PTE COND,MONTE MARIA EDIF A 3ª PLANTA L-3	832201	2	1	3	1
187	6	1	DESPACHO DE AUDITORIA	OSCAR RENE DIAZ	1 C.PTE,COND,MONTE MARIA EDIF.'C' 3ª PLANTA L-5	832202	6	1	7	1
188	6	1	DESPACHO PARKER ECHEVERRIA	MARIO ANTONIO ECHEVERRIA	1 C.PTE,COND, MONTE MARIA EDIF.'C' 1ª PLANTA L-2	832201	2	1	3	1
189	6	1	DESPACHO CONTABLE	DANIEL MAYORGA ORTIZ	PJE # 1 COL,LAS TERRAZAS # 119	832202	4	1	5	1
190	6	1	DESPACHO CONTABLE HERNANDEZ MARTINEZ	BRAULIO HERNANDEZ MARTINEZ	51 AV. NTE #171 % 1ª C. PTE. Y ALAMEDA ROOSVELT	832202	7	1	8	1
191	6	1	CHICAS VILCHEZ Y CIA.	CHICAS VILCHEZ Y CIA.	53 AV. NTE. #171-1 LOCAL 2	832201	6	0	6	1
192	6	1	DESPACHO CONTABLE	MANUEL AGUILAR GUARDADO	45 AV. NTE. Y PROL.C.ARCE CTRO.PROF. ROOSEVEL L-31	832202	2	1	3	1
193	6	1	DESPACHO CONTABLE S/N	PABLO NOE RECINOS	FINAL 41 AV. NTE. COND. MAYA L-21 2A. PTA.	832202	5	1	6	1
194	6	1	AUDITORIA CASTRO	JUAN FRANCISCO CASTRO	COND. NOBLES DE AMERICA LOCAL 50 5TA. PTA.	832201	4	1	5	1
195	6	1	AZA CONSULTORES S.A. DE C.V.	AZA CONSULTORES S.A. DE C.V.	COND. NOBLES DE AMERICA L-28 ALAM. JUAN PABLO II	832202	1	2	3	1
196	6	1	DESPACHO CONTABLE GUEVARA LOVO	MARIA DE LOVO	COND. NOBLES DE AMERICA L-21 3ER. NIVEL	832202	4	1	5	1
197	6	1	DESPACHO CONTABLE S/N	AGUIRRE LOPOEZ Y ASOCIADOS	COND. NOBLES DE AMERICA L-31 4º NIVEL	832202	8	4	12	1
198	6	1	DESPACHO CONTABLE	MAURICIO SANCHEZ ESACALANTE	ALAM. ROOSEVELT Y COND. ROOSV. L-23B	832202	1	1	2	1
199	6	1	CONSULTORES CONTABLE	JOSE ROMEO AVILES	EDIF. C # 202	832202	2	0	2	1
200	6	1	DESPACHO CONTABLE Y TRAMITACIS. DE TRANSITO LUPITA	RAUL CASTRO	ALAM. JUAN PABLO II METROCOND. EDIF. "D" APTO #202	832202	2	1	3	1
201	6	1	OFICINA CONTABLE S/N	JULIO CESAR SANCHEZ	ALAM.JUAN PABLO II METROCONDO.EDIF."A"APTO 112 1ºP	832202	2	1	3	1
202	6	1	ZALDAÑA AVELAR Y AUDITORES	JULIO CESAR ZALDAÑA AVELAR	COND. NOBLES DE AMERICA EDIF. F	832201	3	3	6	1
203	6	1	H.A.C CONTADORES CONSULTORES	HUGO ADALBERTO CUBIAS	1ª CALLE PTE # 1823 2ª PLANTA	832202	1	1	2	1
204	6	1	DESPACHO CONTABLE	LUIS FELIPE JOVEL VEGA	4ª C.PTE # 22 COND. FLOR BLANES EDIF. A	832202	3	1	4	1
205	6	1	S/N	CARLOS EDGARDO RIVAS	COND. FLOR BLANES 1ªPLANTA LOCAL # 43	832201	2	1	3	1
206	6	1	DESPACHO CONTABLE	LISANDRO A CABRERA	COND.FLOR BLANCA L- Nº116-D	832202	2	1	3	1
207	6	1	DESPACHO CONTABLE MURCIA	LUIS ALONSO MURCIA	COND. FLOR BLANCA L-Nº312 -C	832202	4	1	5	1
208	6	1	RAMIREZ RIVAS Y ASOCIADOS	RAMIRES RIVAS Y ASOCIADOS	COND. FLOR BLANCA Nº 323-C	832202	3	1	4	1
209	6	1	K P M G	PEAT MARKIN MILCHELL & CO	AV.OLIMPICA # 3324 COL.ESCALON	832201	42	0	42	1
210	6	1	OFICINA CONTABLE S/N	MARTA JUDITH DE DELGADO	67 AV.SUR EDIF.300 L-3 1ªPLANTA	832202	1	1	2	1

## Ministerio de Economía

## Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

## Directorio de Despachos Contables-Sector Informal- a nivel nacional por Departamentos

Departamentos: San Salvador

Año : 2004

No. Registros : 480

Corr.	Depto.	Munic.	Nombre Despacho Contable	Propietario	Dirección	CJU	REMUNE	NOREMUN	Total	N
211	6	1	OFICINA CONTABLE S/N	NELSON MALDONADO	FINAL 67 AV SUR COND. ROMA EDIF. B-L-36 3ªPLANTA	832202	1	1	2	1
212	6	1	PEAT,MARWICK MITCHEL SCO -LATIN AMERICA S.A	PEAT,MARWICK,MITCHEL S.A	65 AV SUR 243 EDIF. MONTRESOR L- 5 A 1ªPLANTA	832201	5	0	5	1
213	6	1	DESPACHO DE AUDITORIA Y CONTABILIDAD	MIGUEL ANGEL MERCADINO	AV.OLIMPICA COND.VILLA OLIMPICA EDIF. F - B 5	832201	2	1	3	1
214	6	1	DESPACHO DE CONTABLE	VELASCO MURILLO ASOCIADOS	AV.OLIMPICA COND. VILLA OLIMPICA EDIF. B-10	832201	2	2	4	1
215	6	1	DESPACHO CONTABLE	RAMON MOLINA	COND. EL ROSAL PTE. LOCAL # 15	832202	2	1	3	1
216	6	1	CENTRO CONTABLE COMPUTARIZADO	ARMANDO GARCIA LARIN	35 AV. SUR # 640 COL. FLOR BLANCA	832201	9	0	9	1
217	6	1	SERPROE S.A. DE C.V.	SERPROE S.A. DE C.V.	37 AV. SUR # 536 COL. FLOR BLANCA	832202	28	0	28	1
218	6	1	A.B. DE CISNEROS Y CIA	A.B. DE CISNEROS Y CIA	7A.CALLE PTE. BIS #5041, COL.ESCALON	832202	4	0	4	1
219	6	1	ABREGO ESCALANTE Y CIA DE C.V.	ABREGO ESCALANTE Y CIA DE C.V.	AV.ESPAÑA # 1616, APTO. 12	832202	6	2	8	1
220	6	1	ALAS HERNANDEZ Y ASOCIADOS	ALAS HERNANDEZ Y ASOCIADOS	COND.NOBLER DE AMERICA,4ºNIVEL #30,ALAM.J.PABLO II	832201	4	2	6	1
221	6	1	ALAS LINARES Y ASOCIADOS	ALAS LINARES Y ASOCIADOS	25 AV.SUR Y 4A.C.PTE.COND.CUSCATLAN LOCAL 214	832202	5	2	7	1
222	6	1	AREVALO PINTO Y CIA.	AREVALO PINTO Y CIA.	COL.SANTA EUGENIA #109, AV.ARAUJO	832201	56	2	58	1
223	6	1	AUDITORES Y CONSULTORES GUEVARA Y ASOC. S.A./C.V.	AUDITORES Y CONSULTORES GUEVARA Y ASOC. S.A./C.V.	ANTGA.C.A HUIZUCAR,COND.RES.LOS ARBOLEDAS,E-A-201	832202	0	0	0	1
224	6	1	AUDITORIA Y ASESORIAS DIVERSA S.A. DE C.V.	AUDITORIA Y ASESORIAS DIVERSA S.A. DE C.V.	67 AV.SUR #137	832201	0	4	4	1
225	6	1	BRIALVA S.A. DE C.V.	BRIALVA S.A. DE C.V.	AV.ALFREDO ESPINO #219, COL.CAMPESTRE	832201	0	1	1	1
226	6	1	CISNEROS CASTRO Y CIA.	CISNEROS CASTRO Y CIA.	7A.CALLE PTE.BIS #5041, COL.ESCALON	832202	8	0	8	1
227	6	1	CONSULTAF S.A. DE C.V.	CONSULTAF S.A. DE C.V.	57 AV.NTE., COND.MIRAMONTE, EDIF.B-6	832202	3	0	3	1
228	6	1	CONSULTAF S.A. DE C.V.	CONSULTAF S.A. DE C.V.	57 AV.NTE.,COND.MIRAMONTE LOCAL B-6,COL.MIRAMONTE	832202	3	0	3	1
229	6	1	DTH SOLUTIONS S.A. DE C.V.	DTH SOLUTIONS S.A. DE C.V.	COL.LAS MERCEDES, CALLE LOS GRANADOS #2	832202	3	0	3	1
230	6	1	H.CUELLAR Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.	H.CUELLAR Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.	1A.AV.NTE. Y PJE. PLEITEZ #106	832201	260	0	260	1
231	6	1	HENRIQUEZ Y COMPAÑIA	HENRIQUEZ Y COMPAÑIA	BLVD. DE LOS HEROES, PJE.SAN CARLOS #137	832201	5	0	5	1
232	6	1	J.CISNEROS Y CIA.	J.CISNEROS Y CIA.	7A.CALLE PTE. BIS #5042, COL.ESCALON	832202	1	0	1	1
233	6	1	LEGAL,ACCOUNTING & PROF.AL SERVICES,S.A.DE C.V.	LEGAL,ACCOUNTING & PROF.AL SERVICES,S.A.DE C.V.	C.CIRCUN.Y AV.LA REV.CTRO.PROFESIONAL PRESIDENTE	832201	0	1	1	1
234	6	1	LOPEZ SALGADO Y CIA	LOPEZ SALGADO Y CIA	CENTRO PROFESIONAL PRESIDENTE, COL.SAN BENITO	832202	120	3	123	1
235	6	1	MEJIA VALLE Y ASOCIADOS	MEJIA VALLE Y ASOCIADOS	17 AV.NTE. 1431 COL.LAYCO	832202	7	1	8	1
236	6	1	MORAN MENDEZ Y ASOCIADOS	MORAN MENDEZ Y ASOCIADOS	CALLE ATITLAN, # 2968, COL. MIRAMONTE	832201	39	2	41	1
237	6	1	RESITEC, S.A. DE C.V.	RESITEC, S.A. DE C.V.	CONDOMINIO BALAM QUITZE, # 25. COL. ESCALON	832202	6	5	11	1
238	6	1	ROJAS MENDEZ Y COMPAÑIA	ROJAS MENDEZ Y COMPAÑIA	AUTOPISTA NTE., RESID.UNIVERSITARIA II, #13	832202	0	2	2	1
239	6	1	SAC SYSTEMS S.A. DE C.V.	SAC SYSTEMS S.A. DE C.V.	AV.DR.MAX BLOCH #26, COL.MEDICA	832202	1	3	4	1
240	6	1	SISTEMAS EMPRESARIALES S.A. DE C.V.	SISTEMAS EMPRESARIALES S.A. DE C.V.	RESID.SAN LUIS, PJE.2 #43	832202	4	0	4	1
241	6	1	SOL,ELIAS Y ASOCIADOS	SOL,ELIAS Y ASOCIADOS	57 AV.NORTE CONDOMINIO MIRAMONTE # 5 - B	832201	6	3	9	1
242	6	1	S/N	CORPEO Y ASOCIADOS	URB. ESTADIO 1 PJE. 2 # 15	832201	6	0	6	1
243	6	1	OFICINA CONTABLE S/N	AUGUSTO CAMPOS	VILLAS DE SAN FCO. # 1 AV. LAS AMAPOLAS APTO. # 3	832202	1	1	2	1
244	6	1	DESPACHO CONTABLE	ANA MIRIAN LOPEZ	26 C.PTE.#2528 COL.LUZ	832202	2	1	3	1
245	6	1	DESPACHO JUR.Y DE AUDITORIA ALFONSO ZARATE Y CIA.	SOCIEDAD ALFONSO ZARATE Y CIA	AV.MAQUILISHUAT # 335 URB.VISTA HERMOSA	832201	5	1	6	1
246	6	1	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES S.A. DE C.V.	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES S.A. DE C.V.	COL.VISTA HERMOSA AV.MAQUILISHUAT # 347	832202	10	0	10	1
247	6	1	DESPACHO CONTABLE	LUIS ALFREDO ORTIZ	COL.MONSERRAT PJE.A # 108	832202	2	1	3	1
248	6	1	S/N	JOSEFINA ANGEL	AV. 29 DE AGOSTO COL. HABITAT MODELO # 15	832202	2	1	3	1
249	6	1	DESPACHO MENDOZA- LOPEZ	JOSE ARISTIDES MENDOZA	C. LOS VIVEROS # 122 COL. NICARAGUA	832202	13	1	14	1
250	6	1	ZELAYA ASOCIADOS	JOSE ANTONIO ZELAYA	COL. DOLORES C. VILLEGA # 310	832202	2	1	3	1
251	6	1	DESPACHO MONICO GUZMAN	ROQUE MONICO MUÑOZ	AV. Y COND LOS DIPLOMATICOS #105 Bº SAN JACINTO	832202	1	2	3	1
252	6	1	OFICINA CONTABLE EPABER	EFRAIN PALACIOS	C.MEXICO BARRIO SAN JACINTO Nº 1028	832202	0	1	1	1

Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Directorio de Despachos Contables-Sector Informal- a nivel nacional por Departamentos

Departamentos: San Salvador

Año : 2004

No. Registros : 480

Corr.	Depto.	Munic.	Nombre Despacho Contable	Propietario	Dirección	CJU	REMUNE	NOREMUN	Total	N
253	6	1	OFICINA DE CONTABILIDAD M.J.	WILLIAN MARTINEZ PEREZ	FNAL C.SN FRANCISCO Y AV.CATALUÑA #1722 CL.MANZANO	832202	2	1	3	1
254	6	1	DESPACHO CONTABLE AGS	ALMA GLADYS SANTOS	RES. TERRANOVA C. CIRCUNVALACION # 116	832201	3	1	4	1
255	6	1	DESPACHO CONTABLE	DR. MARIO ALBERTO FERNANDEZ	C. CRISTOBAL COLON # 114 COL. AMERICA	832202	8	0	8	1
256	6	1	FERNANDEZ SOLORZANO Y ASOCIADOS	FERNANDEZ SOLORZANO Y ASOCIADOS	C. CRISTOBAL COLON # 114 COL. AMERICA	832202	1	0	1	1
257	6	1	DESPACHO CONTABLE CABALLERO VALLE	ARMANDO CABALLERO VALLE	C. PRINCIPAL COL. SANCHEZ # 102-A	832202	3	1	4	1
258	6	1	OFICINA CONTABLE S/N	JAIME MORALES	9Ã C.OTE. N°904	832202	4	1	5	1
259	6	1	DESPACHO CONTABLE NOVOA	HORACIO NOVOA	18 AV. SUR #236 EDF. LAS MERCEDES LOCAL #4	832202	4	0	4	1
260	6	1	DESPACHO CONTABLE ARANIVA Y ASOCIADOS	ARANIVA Y ASOCIADOS	C.PANAMA PJE.EL CHIRIQUI #108 Y PJE.BOCAS DEL TORO	832202	2	1	3	1
261	6	1	PRICE WATERHOUSE Y CO.	PRICE WATERHOUSE Y CO.	C.CIRCUN.Y AV.LA REV.CTRO.PROFESIONAL PRESIDENTE	832201	0	0	0	1
262	6	1	PROFESIONALES ASOC. Y REPRESENTACIONES DIVERSAS	PROFESIONALES ASOC. Y REPRESENTACIONES DIVERSAS	25 AV.SUR Y 4A.C.PTE.COND.CUSCATLAN L-214,2DA.PTA.	832202	0	0	0	1
263	6	1	DESPACHO CONTBALE Y AUDITORIA	ORLANDO GONZALEZ ORELLANA	5A. AV. NTE. Y 31 C. PTE. EDIF. HERNANDEZ SOSA 102	832202	18	0	18	1
264	6	1	DESPACHO CONTABLE ABREGO ESCALANTE Y CIA. DE C.V.	DESPACHO ABREGO ESCALANTE	AV. ESPAÑA # 1616 COND. TORRE BLANCA A-12	832202	5	0	5	1
265	6	1	OFICINA CONTABLE	LIC. ANDRES RAMIREZ	AV. ESPAÑA # 1608 S.S.	832202	3	1	4	1
266	6	1	DESPACHO CONTABLE CASTILLO RIVAS ASOCIADOS	ADILIA ESPERANZA CASTILLO RIVAS	29 C.PTE.Y 7AAV.NTE.EDIF.ESCOBAR RIVERA 2-C	832202	4	0	4	1
267	6	1	DESPACHO ZELAYA RIVAS Y ASESORES	ZELAYA RIVAS Y ASOCIADOS	29 C.PTE.Y 7AAV.NTE.EDIF.ESCOBAR RIVERA 1-C	832201	10	0	10	1
268	6	1	DESPACHO CONTABLE MEJIA	MANUEL ANTONIO MEJIA	RES.UNIVERSITARIA NTE.APTO.5-A	832202	3	1	4	1
269	6	1	BONILLA MUÑOZ Y ASOCIADOS	BONILLA MUÑOZ Y ASOCIADOS	COL.Y PJE.LAYCO N°910	832201	5	2	7	1
270	6	1	DESPACHO DE AUDITORIA LUIS ABEL	LUIS ABEL CIUDADREAL	27 C.PTE.N°441	832201	8	0	8	1
271	6	1	DESPACHO CONTABLE HERNANDEZ PERALTA	MARIA TERESA HERNANDEZ	33 C.PTE.Y 1AAV.NTE.N°206	832202	1	1	2	1
272	6	1	DESPACHO CONTABLE	CARLOS ALEJANDRO NOVA DIAZ	6AAV.NTE.N°1715 COL.LA RABIDA	832202	6	1	7	1
273	6	1	DESPACHO VILLATORO	CARLOS VILLATORO	25 C. OTE. COND. EL LEON APTO. 27-A	832202	2	0	2	1
274	6	1	DECLARACIONES DE RENTA (SERVICIOS)	EDWIN FLORES	23 C. PTE. RES. VILLAS DE MAYORGA # 11	832202	1	0	1	1
275	6	1	DESPACHO CONTABLE	NAVARRO GUEVARA Y ASOCIADOS	19 C. PTE. 1A. AV. NTE. EDIF. VIENA L-21	832202	5	0	5	1
276	6	1	OFICINA CONTABLE	SERGIO ISMAEL GONZALEZ	19 C. PTE. 1A. AV. NTE. EDIF. VIENA LOCAL 23	832202	1	1	2	1
277	6	1	DESPACHO CONTABLE	MOZ & ASOCIADOS	EDIF. MORENO LOCAL 24C CENTRO DE GOBIERNO	832202	0	2	2	1
278	6	1	DESPACHO CONTABLE	RODOLFO MARIN MINERO	3A. AV. NTE. ED. MORENO 1135 LOCAL 8C 2º NIVEL	832202	1	1	2	1
279	6	1	DESPACHO CONTABLE	VINICIO ARMANDO ANAYA	3A. AV. NTE. # 1135 ED. MORENO LOCAL 10-C	832202	4	0	4	1
280	6	1	DESPACHO CONTABLE ASESORIA EMPRESARIAL	HORACIO NOVOA LOPEZ	3A. AV. NTE. # 1135 ED. MORENO L-16-C	832202	3	1	4	1
281	6	1	DESPACHO CONTABLE CARLOS R. OSORIO	CARLOS RENE OSORIO	5A. AV. NTE. ED. MORENO # 1136 3A. PTA. 26	832202	9	1	10	1
282	6	1	DESPACHO CONTABLE GUILLEN ESCOBAR	JUAN RUBIO GUILLEN ESCOBAR	3A. AV. NTE. # 1135 EDIF. MORENO C # 19 3A PTA.	832202	3	1	4	1
283	6	1	DESPACHO BARAHONA	CARLOS ALFONSO BARAHONA	7A. AV. NTE. ED. 2-C 2A. PTA. L-11	832202	2	1	3	1
284	6	1	DESPACHO CONTABLE	FREDI SALVADOR CHICAS	7A. AV. NTE. Y PJE. # 3	832202	6	1	7	1
285	6	1	DESPACHO DE AUDITORIA	JULIO ARMANDO MORATAYA	7A. AV. NTE. ED. 2-C 2A. PTA. L-13-14	832201	5	1	6	1
286	6	1	OFICINA DE AUDITORES	ZOILA ROSA GONZALEZ DE JEREZ	AV.LAS AMER.EDIF.LOPEZ BERTRAND N°213 L-3,4 1º PLAN	832201	8	0	8	1
287	6	1	DESPACHO CALLES RICO.	RICARDO ANTONIO CALLES RICO.	C.Y EDIF.CONSTITUCION,#302,3A.P.CIUDAD SATELITE.	832202	10	1	11	1
288	6	1	DESPACHO CONTABLE Y ASOCIADOS.	DESPACHO CONTABLE Y ASOCIADOS.	ALTOS DE SAN LUIS, C. AIDA SUR # 15-A.	832202	4	0	4	1
289	6	1	DESPACHO CONTABLE OSMIN ALAS	CONSULTORIA JURIDICAS ACONTABLES S.A. DE C.V.	AV.DON BOSCO PJE.JAZMIN L-1	832202	15	1	16	1
290	6	1	DESPACHO FRANKLIN ROBERTO MENA	FRANKLINK ROBERTO MENA	URB.PADILLA CUELLAR PJE.LOS PINOS N°15	832202	2	1	3	1
291	6	1	DESPACHO DE AUDITORIA	SALVADOR REYES MENA	AV.DON BOSCO EDIF.REFORMA N°2-5	832201	3	1	4	1
292	6	1	MEJIA AGUIRRE Y ASOCIADOS	MEJIA AGUIRRE Y ASOCIADOS	COL.EL ROBLE AV.-B N°204	832201	6	3	9	1
293	6	1	AUDITORIA EN GENERAL	ROBERTO HERNANDEZ SEGURA	COND.LOS HEROES 6ºNIVEL 6-H	832201	0	1	1	1
294	6	1	CERRITOS, CERRITOS Y CIA	CERRITOS, CERRITOS Y CIA	COND.LOS HEROES 13-E	832201	9	0	9	1

Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Directorio de Despachos Contables-Sector Informal- a nivel nacional por Departamentos

Departamentos: San Salvador

Año : 2004

No. Registros : 480

Corr.	Depto.	Munic.	Nombre Despacho Contable	Propietario	Dirección	CJU	REMUNE	NOREMUN	Total	N
295	6	1	DRIOTEX DRIOTEX CONTADORES CONSULTORES	VICTOR RAUL RIVAS	COND.LOS HEROES 2ºNIVEL Nº2-B	832202	3	1	4	1
296	6	1	OFICINA CONTABLE NORA GARCIA Y CIA	ELEONORA GARCIA	COND.LOS HEROES 2ºNIVEL Nº2-U	832202	10	0	10	1
297	6	1	OFICINA JURIDICA	JUAN HERNANDEZ SEGURA	COND.LOS HEROES 6ºNIVEL 6-H	832201	0	1	1	1
298	6	1	DESPACHO CONTABLE	MIGUEL ANGEL CANDIDO GALDAMEZ	CALLE SISIMILES AV.LOS GIRASOLES Nº193 MIRAMONTE	832202	0	1	1	1
299	6	1	OFICINA CONTABLE DESPACHO	CARLOS HUMBERTO OVIEDO	COL.C.A. C.SAN SALVADOR Nº393	832202	4	1	5	1
300	6	1	L.A. TURCIOS DESPACHO CONTABLE	JORGE A. COLOCHO TURCIOS	COL. C.A. Y PJE. 4 C. BELICE # 7	832202	1	3	4	1
301	6	1	ESQUIVEL Y ASOCIADOS	ESQUIVEL Y ASOCIADOS	URB. BUENOS AIRES # 4 C. AURORA # 241	832202	20	2	22	1
302	6	1	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS CONTABLES	JUAN ANTONIO CASTRO	EDIF. CORDOVA DIAGONAL CENTRO MEDICO # 201 L-102	832202	5	1	6	1
303	6	1	DESPACHO CONTABLE	DINA EMERITA VENTURA	COND. HEROES NTE. L-2-16 BLVD. DE LOS HEROES	832202	3	1	4	1
304	6	1	DESPACHO CONTABLE	JORGE PORTILLO	COND. HEROES NTE. L-3-18 BLVD. DE LOS HEROES	832202	3	0	3	1
305	6	1	DESPACHO CONTABLE	REMIGIO CASTRO	COND. HEROES NTE. L-209 BLVD. DE LOS HEROES	832202	3	1	4	1
306	6	1	DESPACHO CONTABLE	RENE MAURICIO RODRIGUEZ	COND. HEROES NTE. L-3-11 BLVD. DE LOS HEROES	832202	5	1	6	1
307	6	1	DESPACHO CONTABLE	REYNALDO BARAHONA	COND. HEROES NTE. L-3-10 BLVD. DE LOS HEROES	832202	6	1	7	1
308	6	1	ARIAS ARIAS Y CIA.	ARIAS ARIAS Y CIA.	29 AV. NTE. # 1223 ED. SAN JOSE 1A. PLANTA	832202	54	0	54	1
309	6	1	DESPACHO DE AUDITORIA	SALVADOR DE JESUS QUINTANILLA C.	23 C. PTE. # 1503 S.S.	832202	3	1	4	1
310	6	1	HENRRIQUEZ Y CIA. AUDITORES Y CONSULTORES	HENRRIQUEZ Y CIA. AUDITORES Y CONSULTORES	URB. S.ERNESTO PJE.S.CARLOS BLVD. LOS HEROES # 137	832202	6	0	6	1
311	6	1	OFICINA DE AUDITORIA	JOSE GERARDO RODRIGUEZ	BLVD. LOS HEROES PJE. LOS ANGELES # 1	832201	4	1	5	1
312	6	1	MORALES Y MORALES ASOCIADOS	MORALES Y MORALES ASOCIADOS	C.GABRIELA MISTRAL Nº301 S.S.	832201	27	0	27	1
313	6	1	MORAN MENDEZ Y ASOCIADOS	MORAN MENDEZ Y ASOCIADOS	CALLE ATITLAN Nº2968 COL.MIRAMONTE	832201	22	0	22	1
314	6	1	DESPACHO CONTABLE GUZMAN-MACIAS	MOISES ANGEL GUZMAN	CALLE ATITLAN Nº2943	832202	8	0	8	1
315	6	1	J H VALIENTE (OFICINA CENTRAL)	JOEL HUMBERTO VALIENTE	COL.MIRAMONTE URB.CARMITA AV.BERNAL Nº10	832202	10	1	11	1
316	6	1	OFICINA CONTABLE	EDUARDO E. VILANOVA	C.LAS OSCURANAS CASA #1 LOMAS DE MIRAMONTE	832202	3	1	4	1
317	6	1	COCA ROMA DESPACHO CONTABLE	LIC. JUAN FRANCISCO COCA	AV. BARCELONA NTE. # 464 COL. MIRALVALLE	832202	6	1	7	1
318	6	1	DAMAS COCA DESPACHO CONTABLE	LIC. MARINA ARELY COCA DE DAMAS	AV. BARCELONA NTE. # 464 COL. MIRALVALLE	832202	4	1	5	1
319	6	1	DESPACHO PROFESIONAL	ISAIS LEONARDO LOPEZ	C. A SAN ANTONIO ABAD # 1501 BLVD. CONST.	832202	3	1	4	1
320	6	1	DESPACHO CONTABLE ZELADA URRUTIA	ROBERTO ZELADA	REPTO. MONTEFRESCO AV. ANDALUCIA # 23	832202	3	1	4	1
321	6	1	DESPACHO REYNALDO ERNESTO RIVAS	REYNALDO ERNESTO RIVAS	RES. ESCALON C. ESCORIAL # 29-B	832201	3	0	3	1
322	6	1	OFICINA TINOCO	ANABEL TINOCO DE MEZA	83 AV. NTE. Y 13 C. PTE. # 801 COL. ESCALON	832202	12	0	12	1
323	6	1	OFICINAS LOPEZ HARRISON	EDUARDO LOPEZ HARRISON	96 C. PTE. 4238 COL. ESCALON S.S.	832202	7	0	7	1
324	6	1	CASTELLANOS CAMPOS CIA.	CASTELLANOS CAMPOS CIA.	71 AV. NTE. # 346 COL. ESCALON	832202	50	0	50	1
325	6	1	OFICINA CONTABLE	RECINOS SCHONBORN S.A. DE C.V.	87 AV. NTE. COND.FONTAINE BLUE MOD.A-2 COL. ESC.	832202	3	0	3	1
326	6	1	VEGA LOPEZ Y CO.	VEGA LOPEZ Y CO.	PASEO GENERAL ESCALON # 4830 Y C. LA CEIBA	832202	12	0	12	1
327	6	1	DESPACHO JURIDICO CONTABLE	RAUL MEJIA FUENTES	COND. BALAMQUITZE # 3 COL. ESCALON	832202	5	1	6	1
328	6	1	ALVARO FABRE S.A.	ALVARO FABRE S.A.	CTRO. COM. PLAZA SUIZA L-A 27, 26, 25	832202	7	0	7	1
329	6	1	SALVADOR MARTINEZ RIVERA Y ASOCIADOS	SALVADOR MARTINEZ RIVERA Y ASOCIADOS	CTRO. COM. PLAZA SUIZA L-C 2 Y 3	832202	4	0	4	1
330	6	1	LOPEZ SALGADO Y COMPAÑIA	LOPEZ SALGADO Y COMPAÑIA	EDIF. CENTRO PROFESIONAL 13 Y C	832201	15	0	15	1
331	6	1	OFICINA CONTABLE	EVA CORDOBA LARDISABAL	BLVD. VENEZUELA Y C.LORENA ED. EL MILAGRO L-7 2A-P	832202	2	0	2	1
332	6	1	LIRA PASASIN Y COMPAÑIA	LIRA PASASIN Y COMPAÑIA	AV. ING. # 15 B COL. GENERAL ARCE	832202	4	0	4	1
333	6	1	ESTANPRO	MIGUEL VASQUEZ ORELLANA	AUT. SUR Y AV. 14 DE JULIO REPTO. LOS HEROES L-8	832202	4	1	5	1
334	6	1	SERVI- CONTAB	ROLANDO ALFREDO RODRIGUEZ	AUTOP. SUR Y AV. 14 DE JULIO REPTO. LOS HEROES L-9	832202	2	1	3	1
335	6	1	DESPACHO CONTABLE BANERA DIAZ	JORGE BANERA DIAZ	VILLAS DE ALTAMIRA # 2-A	832202	4	1	5	1
336	6	1	G + H CONSULTORES S.A. DE C.V.	G + H CONSULTORES S.A. DE C.V.	URB. LOMA LINDA C. LOS ABETOS EDIF. RH L-5	832202	5	0	5	1

## Ministerio de Economía

## Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

## Directorio de Despachos Contables-Sector Informal- a nivel nacional por Departamentos

## Departamentos: San Salvador

Año : 2004

No. Registros : 480

Corr.	Depto.	Munic.	Nombre Despacho Contable	Propietario	Dirección	CUI	REMUNE	NOREMUN	Total	N
337	6	1	GESTION EMPRESARIAL S.A.D E C.V.	GESTION EMPRESARIAL S.A. DE C.V.	URB. LOMA LINDA C. LOS ABETOS EDIF. RH L-6	832202	5	0	5	1
338	6	1	CECYMAR S.A. DE C.V.	CECYMAR S.A. DE C.V.	URB. BRISAS DE S. FCO. AV. PPAL. # 6	832202	12	0	12	1
339	6	1	S/N	S/N	URB. CIMA I C. PPAL # 19-D	832202	5	1	6	1
340	6	1	DESPACHO CONTABLE QUINTANILLA ROQUE Y ASOCIADOS	QUINTANILLA ROQUE Y ASOCIADOS	AV.29 DE AGOSTO CTRO.COMERCIAL PLAZA BARRIOS L.34	832202	0	0	0	1
341	6	1	CENTRO DE SERVICIOS, S.A. DE C.V.	CENTRO DE SERVICIOS, S.A. DE C.V.	RES.SAN LUIS PJE.2 PL.11 N850	832202	4	1	5	1
342	6	1	LEGACT, S.A.DE C.V.	LEGAL ACCOUNTING & PROFESSIONAL SERVICES, S.A.DE C	CTRO.PROF.PRESIDENTE EDIF.B COL.SAN BENITO	832202	0	2	2	1
343	6	1	ABREGO ESCALANTE Y CIA. DE C.V.	ABREGO ESCALANTE Y CIA. DE C.V.	AV.ESPAÑA #1616, COND. TORRE BLANCA APTO. #A-12	832202	5	1	6	1
344	6	1	SERVICIOS PROFESIONALES ASOCIADOS MEJIA ALVARENGA	SERVICIOS PROFESIONALES ASOCIADOS MEJIA ALVARENGA	11 AV. SUR # 833, COLONIA FERROCARRIL	832202	0	0	0	1
345	6	1	MORAN MENDEZ Y ASOCIADOS	MORAN MENDEZ Y ASOCIADOS	CALLE ATITLAN # 2968,COL.MIRAMONTE	832201	24	0	24	1
346	6	1	ALAS LINARES Y ASOCIADOS	ALAS LINARES Y ASOCIADOS	25 AV.SUR Y 4A.CALLE PTE., COND.CUSCATLAN 28N.L214	832202	6	2	8	1
347	6	1	HERRERA ALAS Y ASOCIADOS	HERRERA ALAS Y ASOCIADOS	1A.C.PTE. #2904,L-4-A,EDIF. A 1A.PTA.COND.MONTE MA.	832202	8	0	8	1
348	6	1	BARAHONA HENRIQUEZ Y ASOC.	BARAHONA HENRIQUEZ Y ASOC.	BLVD.LOS HEROES,COND.HEROES NTE. L #3-10	832201	1	0	1	1
349	6	1	CORPEÑO Y ASOCIADOS	CORPEÑO Y ASOCIADOS	FL.AV.LAS CAMELIAS Y C.LOS GRANADOS #4,COL.SN.FCO.	832201	11	0	11	1
350	6	1	RESITEC S.A. DE C.V.	INVERSIONES SERV.Y REPRESENTACIONES TECNICAS S.A. DE C.V.	COND.BALAM-QUITZE #256, COL.ESCALON	832202	6	5	11	1
351	6	1	ASDI S.A. DE C.V.	ASDI S.A. DE C.V.	67 AV.SUR #137	832201	7	4	11	1
352	6	1	SISTESA S.A. DE C.V.	SISTEMAS EMPRESARIALES S.A. DE C.V.	REISD.SAN LUIS PJE.2 #43	832202	3	0	3	1
353	6	1	ZELAYA RIVAS ASOCIADOS Y COMPAÑIA	ZELAYA RIVAS ASOCIADOS Y COMPAÑIA	29 C.PTE. Y 7A.AV.NTE.#1521,ED.E.RIVERA 3A.P.L-1-C	832201	0	0	0	1
354	7	1	DESPACHO CONTABLE Y JURIDICO MORALES	MORALES CALLEJAS S.A. DE C.V.	4A.AV.SUR #10-A,BO.SAN JUAN	832202	3	0	3	1
355	7	1	DESPACHO CONTABLE "MORALES"	MORALES CALLEJAS S.A. DE C.V.	4A AV.SUR N8 10-A BO.SN JUAN	832202	2	6	8	1
356	11	1	CONTADOR PUBLICO	LIC. MARLON VASQUEZ	AV. GUANDIQUE # 27	832202	3	1	4	1
357	11	1	ABOGADO Y NOTARIO	CARLOS VIDAL BARRERA	7.C. OTE. # 3	832202	2	1	3	1
358	11	1	OFICINA CONTABLE	JOSE ANTONIO CRUZ NIETO	COL. TROPICANA PJE. 1 (A) # 71	832202	0	2	2	1
359	11	1	OFICINA CONTABLE	S/N	COL. JARDIN PJE. 2 #	832202	0	1	1	1
360	11	1	OFICINA CONTABLE	ROBERTO FIGUEROA	1ª AV.NTE. # 3	832202	3	1	4	1
361	11	1	DESPACHO CONTABLE	MIGUEL ANGEL GUERRERO	8ª C.OTE. # 4	832202	1	1	2	1
362	11	1	OFICINA CONTABLE	RUBEN ARTURO MENA	10ª AV.NTE. # 60, COL. LAS MARIAS	832202	0	2	2	1
363	11	1	OFICINA CONTABLE	RAFAEL GONZALEZ MENDEZ	Bº EL CALVARIO 7ª C.OTE. # 11	832202	1	1	2	1
364	12	1	OFICINA CONTABLE	ATILIO ZAVALA	COL.SANTA CRISTINA C.PPAL # 24 KM. 135-	832202	5	1	6	1
365	12	1	OFICINA CONTABLE	JOSE GILBERTO HERRERA PINEDA	FNAL 14 CALLE PTE #19 COL HIRLEMAN	832202	0	1	1	1
366	12	1	OFICINA CONTABLE	ROSA MARIA FLORES SARAVIA	12 CALLE PTE POLIG B CASA #11	832202	1	1	2	1
367	12	1	OFICINA CONTABLE S/N	LUIS ALEJANDRO BENEDICTO SAVALA GONZALEZ	AV ROOSEVELT NTE #413	832202	2	2	4	1
368	12	1	OFICINA CONTABLE S/N	SILVIA DEL CARMEN SALGADO RIVERA	7 AV NTE #601 B8SAN FCO	832202	0	1	1	1
369	12	1	OFICINA CONTRABLE	HECTOR RIVAS NUÑEZ	68C.PTE #505 SN MIGUEL	832202	4	0	4	1
370	12	1	ASCAE CONSULTORIOS	RAUL GUILLERMO GONZALEZ CHICAS	98AV.NTE #400 SN MIGUEL	832202	2	1	3	1
371	12	1	EMPRESA COMERCIAL TRAMITACIONES ZOMETA	JOSE FREDY ZOMETA	88 C, PTE #309 SN MIGUEL	832201	3	1	4	1
372	12	1	OFICINA CONTABLE	JOSE ANTONIO DE LA O. ROMERO	58AV NTE. # 407 B8 SN MIGUEL	832202	6	1	7	1
373	12	1	OFICINAS CONTABLES	ELMER AGUIRRE	108C. PTE #103 B8 SAN FCO.	832202	2	1	3	1
374	12	1	OFICINA CONTABLE I.B.C	IGNACIO BONILLA	38AV NTE # 801	832202	1	1	2	1
375	12	1	LABORATORIA CONTABLE	HECTOR NAPOLEON GALEANO ZELAYA	48AV NTE CASA # 802	832202	6	1	7	1
376	12	1	OFICINA CONTABLE	SR. ARMANDO MAZARRIEGO	68AV. NTE CASA # 704 B8 LA CRUZ	832202	1	1	2	1
377	12	1	CENTRO DE PROFESIONALES S.A	LIC. MERCEDES CRISTINA NERIO (REP. LEGAL)	10ªC.PTE CASA # 112 B8 SN FCO.	832202	8	0	8	1
378	12	1	CONTADOR PUBLICO ACADEMICO,CONTADURIA PUBLICA	LIC. MANUEL E. JIMENEZ P.	AV. GERARDO BARRIOS #402 BO. SAN FCO.	832202	0	1	1	1

## Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Directorio de Despachos Contables-Sector Informal- a nivel nacional por Departamentos

Departamentos: San Salvador

Año : 2004

No. Registros : 480

Corr.	Depto.	Munic.	Nombre Despacho Contable	Propietario	Dirección	CJU	REMUNE	NOREMUN	Total	N
379	12	1	OFICINA CONTABLE	HACTOR NAPOLEON GALEANO ZELAYA	6 AV. NTE. #502	832202	3	0	3	1
380	12	1	OFICINA CONTABLE	LUIS ALONSO MORALES	C. CHAPARRASTIQUE # 606 B6 SAN FELIPE	832202	0	1	1	1
381	12	1	OFICINA CONTABLE S/N	ATILIO BLANCO	9 AV. SUR #102 -1 BO. LAMERCED	832202	2	1	3	1
382	12	1	OFICINA DE SERV. CONTABLES	JESUS LEOCADIO VENTURA	5 C. PTE. #516	832202	2	1	3	1
383	12	1	BUFETE S/N	LIC. JUAN ANTONIO VASQUEZ	AV. CASINO #6 RES. JARDIN	832201	0	1	1	1
384	12	1	OFICINA CONTABLE	MELVIN ARTURO MEJIA	11 C. PTE. #202 BIS BO. LA MERCED	832202	0	2	2	1
385	12	1	OFICINA CONTABLE S/N	LEOPOLDO REYES GUZMAN	7 C. PTE. #409 BIS BO. LA MERCED	832202	2	1	3	1
386	12	1	OFICINA CONTABLE	CONTADOR CONCEPCION DE ALBERTO	5 C. PTE. #401 BO. LA MERCED	832202	3	1	4	1
387	12	1	OFICINA CONTABLE	RENE GONZALEZ BARRERA	56 AV. NTE. # 303	832202	6	1	7	1
388	12	1	OFICINA CONTABLE S/N	OSCAR ANTONIO LOBO	AV. OSCAR A. ROMERO # 208	832202	2	1	3	1
389	12	1	DESPACHO JURIDICO S/N	REYNALDO DE JESUS NOLASCO	4.C.OTE. # 401	832202	1	1	2	1
390	12	1	OFICINA CONTABLE SOMOZA	RAMON HUMBERTO SOMOZA GUZMAN	26 C. OTE. # 401	832202	4	1	5	1
391	12	1	OFICINA S/N	NOHEMY DEL CARMEN PEREIRA	4 C.PTE. EDIF. ARIAS CENTER 2 PLANTA	832202	2	1	3	1
392	12	1	OFICINA CONTABLE	MARIA ROGELIA VENTURA DE TORRES	EDIF. LA SALUD 3 AV. NTE. Y 2 C. PTE.	832202	5	1	6	1
393	12	1	OFICINA CONTABLE S/N	LUIS MARTIN GUEVARA- ALICIA MEDRANO GONZALEZ	1A C. OTE. # 206	832202	2	2	4	1
394	12	1	OFICINA CONTABLE	JOSE ISRAEL GRANDE	36C.OTE. # 108-A	832202	8	1	9	1
395	12	1	OFICINA CONTABLE	LEONEL ROMERO	36C.OTE. # 304 B6 EL CALVARIO	832202	2	1	3	1
396	12	1	OFICINA CONTABLE	MARINO ZELAYA	46AV.SUR S/N B6EL CALVARIO	832202	1	1	2	1
397	12	1	OFICINA CONTABLE	FCO. GARCIA PEREIRA	96C.OTE. # 304-B B6 CONCEPCION	832202	1	1	2	1
398	12	1	A.V.A.	ALBERTO VALLE ALFARO	AV. JOSE SIMEON CA6AS # 906	832202	4	1	5	1
399	12	1	DESPACHO CONTABLE	JOSE GILBERTO MOREIRA	AUTOPISTA DUA POLG.2 # 3 COL. CIUDAD REAL	832202	0	1	1	1
400	12	1	DESPACHO DE AUDITORES Y CONSULTORES S.A. DE C.V.	DESPACHO DE AUDITORES Y CONSULTORES S.A. DE C.V.	7A.AV.NTE. #204,LOCAL #3	832201	4	0	4	1
401	12	1	DESPACHO CONTABLE	ATILIO SAVALA	COL. STA. CRISTINA CALLE PPAL. # 24	832202	3	1	4	1
402	12	1	DESPACHO CONTABLE	FRANCISCO NOEL MENDEZ	14 C. PTE. # 504 BIS BA. SAN FRANCISCO	832202	1	1	2	1
403	12	1	DESPACHO CONTABLE	SILVIA DEL CARMEN SALGADO RIVAS	7A AV.NTE # 601A BARRIO SAN FRANCISCO	832202	0	1	1	1
404	12	1	DESPACHO CONTABLE SIN NOMBRE	SILVIA SALGADO	7A. AV. NTE. # 601 BA. SAN FRANCISCO	832202	0	0	0	1
405	12	1	DESPACHO CONTABLE ZAVALA	LUIS ALEJANDRO ZAVALA	AV. ROOSEVELT NTE. # 413	832202	0	3	3	1
406	12	1	DESPACHO CONTABLE ZAVALA	LUIS ALEJANDRO ZAVALA	AV.ROOSEVELT NTE.# 413	832202	4	1	5	1
407	12	1	OFICINA CONTABLE I.B.C.	JOSE IGNACIO BONILLA	3A. AV. NTE. # 801 SAN MIGUEL	832202	3	1	4	1
408	12	1	OFICINA CONTABLE IBC	IGNACIO MOLINA	3A.AV.NTE.#801	832202	2	0	2	1
409	12	1	DESPACHO CONTABLE	JOSE ANTONIO DE LA O ROMERO	5A. AV. NTE. # 407 BIS	832202	4	1	5	1
410	12	1	OFICINA CONTABLE	JOSE ANTONIO DE LA O ROMERO	5A.AV.NTE.#407-B	832202	6	1	7	1
411	12	1	OFICINA CONTABLE	YARA MARLENE GONZALEZ DE HERNANDEZ	8A. C. PTE. # 403	832202	4	1	5	1
412	12	1	OFICINA JURIDICA FUNES ASOCIADOS	FUNES ASOCIADOS	8A.C.PTE.#405	832202	0	3	3	1
413	12	1	DESPACHO CONTABLE	RENE GONZALEZ BARRERA	5A. AV. NTE. # 505	832202	6	1	7	1
414	12	1	DESPACHO CONTABLE ADMINISTRATIVO	JOSE HUMBERTO MOREIRA	1A.AV.NTE.#501-D	832202	4	1	5	1
415	12	1	DESPACHO ADMINISTRATIVO CONTABLE	ELMER INOCENTE DIAZ	10A.C.PTE.#103 BO.SAN FRANCISCO	832202	0	1	1	1
416	12	1	DESPACHO ADMINISTRATIVO CONTABLE	HERLMER AGUIRRE	10A. C. PTE. # 103	832202	0	1	1	1
417	12	1	VELASQUEZ MENDOZA ASOCIADOS	NIXON VELASQUEZ ARIAS	1A. AV. NTE. # 502-D SAN MIGUEL	832201	2	1	3	1
418	12	1	DESPACHO CONTABLE	MARINA DE LA PAZ DE FUENES	8A. C. PTE. # 502	832202	3	0	3	1
419	12	1	DESPACHO PERDOMO	ORLANDO PERDOMO	12A.C.PTE. Y 3A.AV.SUR #114	832201	2	1	3	1
420	12	1	OFICINA CONTABLE HECTOR GALEANO	HECTOR GALEANO ZELAYA	4A.AV.NTE.#802	832202	5	1	6	1

Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Directorio de Despachos Contables-Sector Informal- a nivel nacional por Departamentos

Departamentos: San Salvador

Año : 2004

No. Registros : 480

Corr.	Depto.	Munic.	Nombre Despacho Contable	Propietario	Dirección	CJU	REMUNE	NOREMUN	Total	N
421	12	1	OFICINA CONTABLE MAZARIEGO	ARMANDO MAZARIEGO	6A. AV. NTE. # 704	832202	5	1	6	1
422	12	1	DESPENSA CONTABLE	CARLOS ARQUIMEDES RIVERA	8A. AV. NTE. # 504	832202	1	0	1	1
423	12	1	DESPACHO CONTABLE	HECTOR NAPOLEON GALEANO ZELAYA	2A. AV. NTE. # 604	832202	1	1	2	1
424	12	1	DESPACHO CONTABLE	JOSE ISRAEL URRUTIA	4A. AV. NTE. Y 12 C. OTE. # 603	832202	11	0	11	1
425	12	1	DESPACHO CONTABLE	JOSE ISRAEL GRADIS URRUTIA	4A AV. NTE. 12 C. OTE.	832202	1	1	2	1
426	12	1	CENTRO DE PROFESIONALES	CENTRO DE PROFESIONALES S.A DE C.V	10A. C.PTE. # 112	832202	5	0	5	1
427	12	1	OFICINA CONTABLE	FELICITA DE PEREIRA	10A. C. PTE. # 112	832202	3	3	6	1
428	12	1	OFICINA S/N	MANUEL E. JIMENEZ PORTILLO	AV. GERARDO BARRIOS # 403	832201	1	1	2	1
429	12	1	DESPACHO CONTABLE	NELSON EDUARDO SOMOZA PORTILLO	6A. AV. NTE. # 404 SAN MIGUEL	832202	3	1	4	1
430	12	1	DESPACHO CONTABLE	RAMON HUMBERTO SOMOZA PORTILLO	6A. AV. NTE. # 404 SASN MIGUEL	832202	2	1	3	1
431	12	1	LABORATORIO CONTABLE	HECTOR NAPOLEON GALIANO	6A. AV. NTE. BIS # 501 SAN MIGUEL	832202	3	0	3	1
432	12	1	OFICINA CONTABLE S/N	JOSE ROBERTO BARAHONA	AV.ROOSEVELT NTE. #401	832202	6	1	7	1
433	12	1	OFICINA S/N	ATILIO BLANCO	9A.AV.SUR #104-B	832202	2	1	3	1
434	12	1	OFICINA S/N	JESUS L.VENTURA	5A C.PTE. # 603 BARRIO LA MERCED	832202	2	1	3	1
435	12	1	DESPACHO CONTABLE	JUAN ANTONIO VASQUEZ	AV.CASINO S/N COL.CIUDAD JARDIN	832202	2	1	3	1
436	12	1	DESPACHO CONTABLE	SALVADOR SANTOS	7A. AV. SUR # 404	832202	2	1	3	1
437	12	1	DESPECHO CONTABLE	LEOPOLDO REYES GOZMAN	7A. C. PTE. # 409 BIS	832202	3	1	4	1
438	12	1	OFICINA CONTABLE	LEOPOLDO REYES GUZMAN	7A C.PTE.# 409 BISS	832202	5	1	6	1
439	12	1	OFICINA CONTABLE	SIN NOMBRE	1A. AV. SUR # 401-A BA. LA MERCED	832202	1	1	2	1
440	12	1	DESPACHO CONTABLE	MARIA CONCEPCION CASTELLON DE ALBERTO	5A. C. PTE. # 401 BA. LA MERCED	832202	1	1	2	1
441	12	1	OFICINA CONTABLE SIN NOMBRE	DANIEL PAZ AGUILAR	5A. C. PTE. # 401-BIS BA. LA MERCED	832202	1	1	2	1
442	12	1	DESPACHO CONTABLE	CARLOS ARQUIMIDES RIVERA	7A AV. SUR # 403 BARRIO LA MERCED	832202	1	1	2	1
443	12	1	DESPACHO CONTABLE	MARIA CONCEPCION CASTELLON DE ALBERTO	5A C. PTE. # 401-B B° LA MERCED	832202	2	1	3	1
444	12	1	ANDRADE & CIA	LIC. WILLIAM WILFREDO ANDRADE	7A CALLE PTE. # 204 BIS	832202	3	1	4	1
445	12	1	OFICINA CONTABLE SIN NOMBRE	NOHEMY PEREIRA	4A. C. PTE. EDIF. AREA CENTER LOCAL # 5 (2A. PLANT	832202	1	1	2	1
446	12	1	DESPACHO CONTABLE SIN NOMBRE	RAMON HUMBERTO SOMOZA GUZMAN	2A. C. OTE. # 401	832202	1	1	2	1
447	12	1	OFICINA CONTABLE SIN NOMBRE	RAMON SOMOZA PORTILLO	2A. C. OTE. # 401	832202	1	2	3	1
448	12	1	DESPACHO CONTABLE RODOLFO GUZMAN	NOEL MENDEZ SILVA	1A. C. PTE. # 412	832202	8	1	9	1
449	12	1	OFICINA CONTABLE	LIC.ENCARNACION VELASQUEZ VANEGAS	49A C.OTE.Y 6A AV.NTE. EDIF. ALDALA # 8	832202	0	1	1	1
450	12	1	OFICINA CONTABLE	LIC.MARIA REGINA DE TORRES	4A C. OTE. Y 6A AV. NTE. EDIF. AYALA LOCAL # 7	832202	3	1	4	1
451	12	1	OFICINA CONTABLE	NOHEMY PEREIRA	4A C.PTE. ADIF. ARIAS CENTER 2A PLANTA L-5	832202	1	1	2	1
452	12	1	OFICINA CONTABLES	S/N	5A AV. NTE. # 303	832202	1	1	2	1
453	12	1	DESPACHO CONTABLE	RAMON HUMBERTO SOMOZA	2A CALLE OTE. # 401	832202	3	1	4	1
454	12	1	OFICINA CONTABLE	OSCAR ANTONIO LOVO J.	AV.OSCAR A. ROMERO # 410	832202	4	1	5	1
455	12	1	SERVICIOS CONTABLES PROFESIONALES	OLGA EDITH PORTILLO DE ALEMAN	1A. C. OTE. # 311	832202	3	1	4	1
456	12	1	OFICINA CONTABLE GUEVARA	LUIS MARTIN GUEVARA	1A. C. OTE. # 206	832202	2	1	3	1
457	12	1	OFICINA PUBLICA CONTABLE	LEONEL ROMERO	3A. C. OTE. # 201 B	832202	1	1	2	1
458	12	1	DESPACHO CONTABLE BIENES Y RAISES	MARIO RENE IRIZORIO MAJANO	5A. C. OTE. # 401 BIS	832202	3	1	4	1
459	12	1	OFICINA CONTABLE	MARIA ROGELIA VENTURA DE TORRES	EDIF. LA SALUD 3 AV. NTE. Y 2 C. PTE.	832202	5	1	6	1
460	12	1	OFICINA CONTABLE	ROSA DE PALOMO	1A C. PTE.CENTRO COMERCIAL SAN MIGUEL # 6	832202	0	1	1	1
461	12	1	OFICINA CONTABLE	LEONEL ROMERO	3A. C. OTE. N° 201-B	832202	3	1	4	1
462	12	1	DESPACHO CONTABLE	OLGA EDITH PORTILLO	1A. C. OTE. N° 303	832202	2	0	2	1

Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Directorio de Despachos Contables-Sector Informal- a nivel nacional por Departamentos

Departamentos: San Salvador

Año : 2004

No. Registros : 480

Corr.	Depto.	Munic.	Nombre Despacho Contable	Propietario	Dirección	CJU	REMUNE	NOREMU	Total	N
463	12	1	OFICINA CONTABLE	ALICIA MEDRANO GONZALEZ	2A. AV. SUR # 405	832202	3	0	3	1
464	12	1	ASESORIA EMPRESARIAL NUEVA LUZ	PABLO GARCIA	FINAL 2A. AV. SUR # 404	832202	5	0	5	1
465	12	1	DESPACHO CONTABLE	BLAS ELISEO SALMERON	2A. AV. SUR Y 5A. C. OTE.	832202	2	0	2	1
466	12	1	DESPACHO CONTABLE	MARIANO ZAVALA	4A. AV. SUR Y 7A. C. OTE. # 501 2A. PLANTA	832202	2	0	2	1
467	12	1	DESPACHO CONTABLE	LIC. BLAS ELISEO SALMERON	2A. AV. SUR N° 110	832202	1	1	2	1
468	12	1	DESPACHO CONTABLE	MARINO ZAVALA	4A. AV. SUR Y 7A. C. OTE. N° 302 2A. PLANTA	832202	4	1	5	1
469	12	1	OFICINA CONTABLE	S/N	2A. AV. SUR N° 500-A	832202	1	1	2	1
470	12	1	OFICINA CONTABLE	FRANCISCO GARCIA PEREIRA	9A. C. OTE. N° 304 BIS	832202	1	1	2	1
471	12	1	OFICINA CONTABLE	LORENZO MARTINEZ	4A.C.OTE. # 505	832202	1	1	2	1
472	12	1	OFICINA CONTABLE	LIC.FIDEL ANTONIO UMA&A CANALES	4A.C.OTE. #605	832202	0	1	1	1
473	12	1	OFICINA CONTABLE	LORENZO MARTINEZ	4Â C.OTE. #505	832202	1	1	2	1
474	12	1	ASESORIA JURIDICA Y CONTABLE S.A. DE C.V.	ASESORIA JURIDICA Y CONTABLE S.A. DE C.V.	AV.ROOSEVELT NORTE #401	832202	8	0	8	1
475	12	1	DESPACHO CONTABLE MORALES URQUIZA	MORALES URQUIZA	COL LA PRESITA, C COMACARAN #25	832202	1	1	2	1
476	14	1	OFICINA CONTABLES VENTURA FLORES Y ASOCIADOS	ROGER UVALDO FLORES Y OMAR A.VENTURA	2 AV.NTE CASA #1-1 B.EL CENTRO	832202	2	2	4	1
477	14	1	OFICINA DE CONTABILIDAD PUBLICA Y AUDITORIA	LIC.NAPOLEON GALEANO	1 C.PTE #4-1 B.SN CARLOS	832202	0	2	2	1
478	14	1	MARTINEZ GARCIA Y COMPAÑIA	LIC.RAUL ANTONIO MARTINEZ	1A. C. PTE. VILLAS DE NORMANDIA LOCAL 8C	832202	0	2	2	1
479	14	1	MARTINEZ MINEROS Y ASOCIADOS	LIC. MIGUEL ANGEL MINEROS	1A. C. PTE. VILLAS DE NORMANDIA LOCAL 8C	832202	0	2	2	1
480	14	1	CASTILLO HUEZO Y CIA	LIC. ROBERTO CASTILLO	RES. SAN LUIS 506	832202	0	2	2	1

Ministerio de Economía  
 Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)  
 Directorio de Despachos Contables a nivel nacional por Departamentos  
 Departamentos: San Salvador

Año: 2004  
 No. Registros: 61

Corr.	Mesopero	Tipo	#Suors.	Región	Depto	CodMun	Cantón	CIU	Despacho	Propietario	Dirección	Teléfono	Fax	NOREMU	REMUNE	Total
1	12	3	1	2	6	1	1	832201	CORPEÑO Y ASOCIADOS	CORPEÑO Y ASOCIADOS	FINAL AV.LAS CAMELIAS Y CALLE GRANADOS N?4, COL.S	298-0378		2	15	17
2	12	3	1	2	6	1	1	832202	MALBA, S.A. DE C.V.	MALBA, S.A. DE C.V.	RPTO.SANTA CLARA SUR, PJE. LAS GLADIOLAS N?4	270-2721		0	3	3
3	12	3	1	2	6	1	1	832202	LEGAL, ACCOUNTING & PROFESSION SERVICES, S.A./C.V.	LEGAL, ACCOUNTING & PROFESSION SERVICES, S.A./C.V.	CENTRO PRFESIONAL PRESIDENTE ED.B, COL.SAN BENITO	243-5844	243-3546	0	5	5
4	12	3	1	2	6	1	1	832202	ABREGO ESCALANTE Y COMPAÑIA DE C.V.	ABREGO ESCALANTE Y COMPAÑIA DE C.V.	AV.ESPAÑA N?1616, COND.TORRE BLANCA 1-12	225-6962	225-7003	2	5	7
5	12	3	0	0	7	1	1	832202	MORALES CALLEJAS S.A. DE C.V.	MORALES CALLEJAS S.A. DE C.V.	CALLE JOSE FRANCISCO LOPEZ # C-12	372-4019		0	3	3
6	12	3	1	2	6	1	1	832201	M Y M AUDITORES, S.A. DE C.V.	M Y M AUDITORES, S.A. DE C.V.	8A AV.NTE. N?631	221-0035		0	3	3
7	12	3	1	2	6	1	1	832202	DESPACHO QUINTANILLA ROQUE	DESPACHO QUINTANILLA ROQUE	FINAL CALLE CISNEROS, RES. JARD. DE LA VEGA BLK.E	280-1366		3	4	7
8	12	3	1	2	6	1	1	832201	J.A. VENTURA SOSA Y ASOCIADOS	J.A. VENTURA SOSA Y ASOCIADOS	21 AV.NTE. #1324, COL.LAYCO	235-7777	235-7777	0	18	18
9	0	11	1	2	6	1	1	832202	FERNANDO ROMERO Y ASOCIADOS	FERNANDO ROMERO Y ASOCIADOS	B.LOS HEROES Y 25 C.P.,COND LOS HEROES NTE.L:A-305	235-8662	235-8662	0	0	0
10	12	3	1	2	6	1	1	832202	MORALES PEREZ Y ASOCIADOS	MORALES PEREZ Y ASOCIADOS	URB. Y PJE.PALOMO N?4, CASA #10, COL.LAYCO	226-9870	225-4402	0	9	9
11	12	3	1	2	6	1	1	832201	MORAN MENDEZ Y ASOCIADOS	MORAN MENDEZ Y ASOCIADOS	CALLE ATITLAN # 2968	260-1316	260-1345	0	42	42
12	12	3	1	0	6	1	1	832201	OFICINA CONTABLE Y AUDITORIA	JOSE MORENO MORENO	AV. ANTURIAS #167 COLONIA MIRAMONTE PONIENTE	261-3000	260-4568	0	3	3
13	0	10	1	2	6	1	1	832201	S. CISNEROS, S.A. DE C.V.	S. CISNEROS, S.A. DE C.V.	COND. MONTE MARIA EDIF. "D" 3ER. NIVEL.	260-0698		0	3	3
14	12	3	1	2	6	1	1	832202	SISTEMAS EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.	SISTEMAS EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.	RES. SAN LUIS, PJE. # 2 CASA # 43.	274-6523	274-6523	0	3	3
15	0	10	1	2	6	1	1	832201	OBR, S.A. DE C.V.	OBR, S.A. DE C.V.	9 CALLE PTE. # 3952 COL. ESCALON	263-3920		0	5	5
16	12	3	1	2	6	1	1	832201	RECINOS, RECINOS Y CIA.	RECINOS, RECINOS Y CIA.	REPTO. Y CALLE LOS HEROES # 48-A S.S.	273-2054	273-2054	0	10	10
17	12	3	1	2	6	1	1	832202	AGUIRRE LOPEZ Y ASOCIADOS.	AGUIRRE LOPEZ Y ASOCIADOS.	FINAL 65 AV. SUR # 243 L- 3B , COL. ROMA.	245-5500	245-3070	2	20	22
18	12	3	1	2	6	1	1	832202	NAVARRO GUEVARA Y ASOCIADOS	NAVARRO GUEVARA Y ASOCIADOS	67 AV.NTE. # 106 EDIF.ALTAMIRA LOCAL 5 COL.ESCALON	223-4581		1	8	9
19	12	3	1	2	6	1	1	832201	AUDITORIA Y ASESORIAS DIVERSAS, S.A. DE C.V.	AUDITORIA Y ASESORIAS DIVERSAS, S.A. DE C.V.	67 AV. SUR # 137.	289-0818		4	8	12
20	0	10	1	1	2	1	1	832201	DESPACHO DE AUDITORIA	MILTON HILARIO MORENO ARGUMEDO	EDIFICIO GARCIA ROSI # 104	441-3633	441-3636	0	5	5
21	12	3	1	2	6	1	1	832202	FIGUESAN, S.A. DE C.V.	FIGUESAN, S.A. DE C.V.	1A.C.PTE. Y 37 AV. #1931, COL.FLOR BLANCA	260-2202		2	0	2
22	12	3	1	2	6	1	1	832201	CENTROSER, S.A. DE C.V.	CENTRO DE SERVICIOS, S.A. DE C.V.	RES.SAN LUIS PJE.2 POL.11 # 50	226-2230	226-2234	0	2	2
23	0	11	1	2	6	1	1	832202	MATOS, S.A. DE C.V.	MATOS, S.A. DE C.V.	2A. AV.NTE.C.PRINCIP. COL.MOMPEGON Y PJE.FREUND#3	276-3333	276-3162	0	0	0
24	12	3	1	2	6	1	1	832201	GARCIA CUELLAR Y ASOCIADOS.	GARCIA CUELLAR Y ASOCIADOS.	BLVD.LOS HEROES Y 25C.PTE.EDIF.E. L.222.C.HEROES N	226-4333	226-4337	0	3	3
25	12	3	1	2	5	1	1	832202	ESCALANTE ESCALANTE Y CIA.	ESCALANTE ESCALANTE Y CIA.	2A. C. OTE. 3-2 L-27, CTRO. COM. ARGOZ.	228-7664	228-7664	1	0	1
26	12	3	1	1	2	1	1	832202	ASISTENCIA LEGAL CONTABLE, S.A. DE C.V.	ASISTENCIA LEGAL CONTABLE, S.A. DE C.V.	1A. PTE. Y 2A. AV. SUR EDIF.BCO.SALV.4 PISO #403	441-3002	441-0708	0	4	4
27	12	3	1	2	6	1	1	832201	OSCAR MORALES Y ASOCIADOS.	OSCAR MORALES Y ASOCIADOS.	FINAL PJE. 1, COL. LAS TERRAZAS 3 119-B.	260-5750	260-5750	0	1	1
28	12	3	1	1	2	1	1	832201	RAMOS ALVARADO Y ASOCIADOS.	RAMOS ALVARADO Y ASOCIADOS.	1A. C. PTE. Y 2A. AV. SUR 40. PISO APTO, 405 EDIF.	441-0708	441-3002	0	13	13
29	12	3	1	2	6	1	1	832202	ROJAS MENDEZ & CIA	ROJAS MENDEZ & CIA	AUTOPISTA NTE. RES. UNIVERSITARIA II PJE.VUHICULAR	226-3236	226-3236	2	5	7
30	12	3	1	2	6	1	1	832202	SERFIMA, S.A. DE C.V.	SERFIMA, S.A. DE C.V.	BLVD. LOS HEROES, COND. HEROES NTE. L. 310.	235-0230	235-0230	1	1	2
31	12	3	1	2	6	1	1	832201	SOL, ELIAS Y ASOCIADOS.	SOL, ELIAS Y ASOCIADOS.	57 AV. NTE. COND. MIRAMONTE # 5-B, COL. MIRAMONTE.	260-5267	261-1530	1	7	8
32	12	3	1	2	6	1	1	832202	LA CENTINELA, S.A. DE C.V.	LA CENTINELA, S.A. DE C.V.	7A. C. PTE. #4126 COL. ESCALON	264-1269	264-1269	2	29	31
33	0	10	1	2	6	1	1	832201	SMART CONSULTING GROUP, S.A. DE C.V.	SMART CONSULTING GROUP, S.A. DE C.V.	29 AV. NTE. # 1223.	225-7077	226-7303	3	0	3
34	12	3	1	2	6	1	1	832201	CASTELLANOS GOMEZ Y ASOCIADOS	CASTELLANOS GOMEZ Y ASOCIADOS	17 AV. NTE. Y PJE. LAYCO #1620	225-5785	225-5785	0	10	10
35	0	10	1	2	6	1	1	832201	MEMBREDO VASQUEZ Y ASOCIADOS	MEMBREDO VASQUEZ Y ASOCIADOS	C. CIRCUNVALACION #304 COL. SAN BENITO	208-3608	263-8228	0	3	3
36	12	3	1	2	6	1	1	832201	CONSULTORES PROFESIONALES TRIBUTARIOS	CONSUL. PROFESIONALES TRIBUTARIOS, S.A. DE C.V.	25 C. PTE. COND. MEDICENTRO LA ESPERANZA	257-0666	257-0666	0	6	6
37	12	3	1	2	6	1	1	832201	LOPEZ SALGADO PRICEWATERHOUSECOOPERS, S.A/C.V.	LOPEZ SALGADO PRICEWATERHOUSECOOPERS. S.A/C.V.	CTR PROF PRES EDIF B AV LA REV Y C CIRCUV COL SN	243-5844	243-3546	2	94	96
38	12	3	1	3	12	1	1	832202	DESPACHO CONTABLE JOSGILHER, S.A. DE C.V.	DESPACHO CONTABLE JOSGILHER, S.A. DE C.V.	12A. C. PTE. #509	660-7484	661-1921	0	4	4
39	12	3	1	1	3	1	1	832202	O.C.Y.A., S.A. DE C.V.	OFICINA CONTABLE Y ASESORIA, S.A. DE C.V.	3A. AV. NTE. #4-4, BO. EL PILAR	451-2119	451-7258	2	10	12
40	0	10	1	3	12	1	1	832201	COREAS, RIVAS Y ROMERO ASOCIADOS	COREAS, RIVAS Y ROMERO ASOCIADOS	COL. EL MOLINO POL. M-1 #37	660-6948		0	3	3
41	12	3	1	2	6	1	1	832201	ORTEGA, CISNEROS, DOMINGUEZ Y CIA.	ORTEGA, CISNEROS, DOMINGUEZ Y CIA.	AV LOS ESPLIGOS Y C LOS GRANADOS #298-A, COL MER	224-3869	298-5792	5	11	16
42	12	3	1	2	6	1	1	832201	CABRERA MARTINEZ, S.A. DE C.V.	CABRERA MARTINEZ, S.A. DE C.V.	47 AV.NTE.COND.METRO 2000 L- C-21	260-7836	260-7837	1	0	1
43	0	10	1	2	6	1	1	832201	ASESORES FINANCIEROS INTEGRALES, S.A. DE C.V.	ASESORES FINANCIEROS INTEGRALES, S.A. DE C.V.	5A. C. PTE. Y PJE. CAMILO CAMPOS #81 LOMAS VERDES	263-1368	263-1368	0	3	3
44	12	3	1	2	6	1	1	832201	ORELLANA, MORAN, CHACON Y ASOCIADOS	ORELLANA, MORAN, CHACON Y ASOCIADOS	AUTOPISTA NTE. #4-B RES. UNIVERSITARIA	225-5470	225-5470	0	3	3

Ministerio de Economía  
 Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)  
 Directorio de Despachos Contables a nivel nacional por Departamentos  
 Departamentos: San Salvador

Año: 2004  
 No. Registros: 61

Corr.	Mesopero	Tipo	#Suors.	Región	Depto	CodMun	Cantón	CIU	Despacho	Propietario	Dirección	Teléfono	Fax	NOREMU	REMUNE	Total
45	12	3	1	2	6	1	1	832201	HERNANDEZ MARTINEZ Y ASOCIADOS	HERNANDEZ MARTINEZ Y ASOCIADOS	C. LOS CEDROS #37 COL. SAN MATEO	273-2848	273-5120	0	7	7
46	0	10	1	2	6	1	1	832201	DESP. DE AUDITORIA Y CONSULTORIA DERAS ORTIZ	LUIS ANTONIO DERAS ORTIZ	53 AV.NTE.Y 19 C. PTE.EDIF.SMITH SANDOVAL L-2 CEN	226-6430	226-6430	0	8	8
47	0	10	1	2	6	1	1	832201	BARAHONA VARGAS ASOCIADOS	BARAHONA VARGAS ASOCIADOS	BLVD. LOS HEROES #3-10 CONDOMINIOS HEROES NTE.	226-5552		0	3	3
48	12	3	1	2	6	1	1	832201	ZELAYA RIVAS, ASOCIADOS Y CIA.	ZELAYA RIVAS, ASOCIADOS Y CIA.	29 C. PTE. Y 7A. AV. NTE.#1521	226-3298	226-2617	0	29	29
49	0	10	1	2	6	1	1	832202	VASQUEZ Y ASOCIADOS	VASQUEZ Y ASOCIADOS	21 AV. NTE. Y 27 C. PTE. #1134, COND. Y COL. LAYCO	235-3085	235-3085	0	11	11
50	0	10	1	2	6	1	1	832201	CARLOS ENRIQUE ALFARO LARA	CARLOS ENRIQUE ALFARO LARA	41 AV.SUR Y 8A.C.PTE. EDIF. D # 216.	260-7076	211-7885	0	3	3
51	12	3	1	2	6	1	1	832201	DELOITTE E TOUCHE EL SALV. LTDA. DE C.V.	DELOITTE E TOUCHE EL SALV.LTDA. DE C.V.	29 AV. NTE. # 1223	225-7077	226-7303	0	68	68
52	12	3	1	2	6	1	1	832201	MORALES Y MORALES ASOCIADOS	MORALES Y MORALES ASOCIADOS	87 AV. NTE. /7A. Y 9A. C. PTE. COD. FONTAINBLUE ED	264-2301	263-2812	4	2	6
53	12	3	1	2	6	1	1	832201	FIRMA JOSE SANTOS CADENGUEZ GUZMAN	JOSE SANTOS CADENGUEZ GUZMAN	21 AV. NTE. EDIF. ERICA # 1734 COL.LAYCO	226-5205	225-4434	1	13	14
54	12	3	1	2	6	1	1	832202	MEJIA VALLE Y ASOCIADOS	MEJIA VALLE Y ASOCIADOS	27 C. PTE. Y 21 AV. NTE. #1234, COL. Y COND. LAYCO	254-7469	254-7469	1	5	6
55	12	3	1	2	6	1	1	832201	HENRIQUEZ Y CIA.	HENRIQUEZ Y CIA.	BLVD. LOS HEROES PJE. SAN CARLOS #137 URB. SAN ERN	260-2709	260-8725	3	7	10
56	12	3	1	2	6	1	1	832202	OSCAR ARMANDO AGUIBADA Y ASOC.	OSCAR ARMANDO AGUIBADA Y ASOC.	COL. Y CALLE SANTA TERESA # 111	284-2111	284-3460	0	10	10
57	12	3	1	1	2	1	1	832201	ALVAREZ FLORES Y CIA.	ALVAREZ FLORES Y CIA.	AV. FRAY FELIPE DE MORAGA SUR FTE. PJE. H	449-0434		2	4	6
58	0	10	1	2	6	1	1	832202	OPERACIONES CONMTABLES , S.A. DE C.V.	OPERACIONES CONTABLES , S.A. DE C.V.	AV. ESPADA Y 13 C. OTE. COND. METRO ESP.EDIF. G-1-	271-8450		0	3	3
59	0	11	1	2	6	1	1	832202	DIVISIONES CORPORATIVAS , S.A. DE C.V.	DIVISIONES CORPORATIVAS , S.A. DE C.V.	BLVD. DEL HIPODROMO PTE. ONCE # 85 SAN BENITO	265-2055	265-2054	0	0	0
60	0	10	1	2	6	1	1	832202	JORDAN & ASOCIADOS, S.A DE C.V.	JORDAN & ASOCIADOS, S.A DE C.V.	29 CALLE PTE. #1233, COL.LAYCO	225-8227	225-1701	0	1	1
61	12	3	1	2	6	10	1	832202	MEJIA ASOCIADOS , S.A. DE C.V.	MEJIA ASOCIADOS , S.A. DE C.V.	ATOP. NTE. # 5-A RES.UNIVERSITARIA	225-8992	226-4811	0	7	7