

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



**“ANÁLISIS DE RENTABILIDAD POR LÍNEA DE SERVICIOS EN LAS EMPRESAS DE OUTSOURCING
DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

GRUPO: F60

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

**VERÓNICA YAMILETH GONZÁLEZ MORÁN
JONATHAN ALEXIS ADONAI MENDOZA HERRERA
DOUGLAS VLADIMIR ZULETA CALZADA**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN CONTADURÍA PÚBLICA

ABRIL 2014

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ing. Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria	:	Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador del seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Director	:	Licenciado Juan Francisco Escobar Guardado
Jurado examinador	:	Licenciado Juan Francisco Escobar Guardado Licenciado Luis Felipe Gutiérrez López Licenciado Henry Amílcar Marroquín

Abril 2014

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios todo poderoso por ser mi guía en el camino y darme la capacidad intelectual con la cual he superado metas y etapas de mi vida, me brindó fortaleza para superar obstáculos y dificultades. A mis padres por ser un ejemplo para mi vida, guiarme con valores morales los cuales nos identifican, por ayudarme económicamente y darme los consejos, motivación los cuales me ayudaron a superar los problemas en el camino. A mis amigos y compañeros los cuales me brindaron su ayuda en todos los momentos en el transcurso de la carrera. A mis maestros por la dedicación que dieron al brindar su conocimiento, enseñanzas y tiempo, para forjarme como profesionales competentes, porque somos la imagen de la universidad de El Salvador. A los asesores por ser la guía en el presente trabajo de graduación, por la dedicación, tiempo y esfuerzo que nos dieron y encaminar de mejor manera esta investigación

Jonathan Alexis Adonáí Mendoza Herrera

A Dios todo poderoso, por guiar mis pasos, por darme la sabiduría, fortaleza y oportunidad de alcanzar este triunfo; a mis padres por estar siempre a mi lado, por su confianza, por su apoyo incondicional y por contribuir grandemente en la culminación de mi carrera; a mis familiares y amigos por su cariño, palabras de aliento y ánimo mostrado durante el transcurso del proceso; a mi asesor por la labor de guiarme con sus valiosos conocimientos para poder llevar a cabo este seminario

Douglas Vladimir Zuleta Calzada

Primeramente a Dios por ser la fuente de sabiduría por darme la capacidad intelectual para lograr metas de mi vida. A mis padres por ser un ejemplo moral por ser un ejemplo para mi vida, ayudarme económicamente, por ser una fuente de inspiración para superar los problemas en nuestro camino. A mis maestros por dar de su tiempo y su conocimiento para poder ser profesionales que estén al nivel de los mejores. A los asesores por ser la guía en el presente trabajo de graduación, por la dedicación tiempo para encaminar de mejor manera esta investigación

Verónica Yamileth González Morán

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL	1
1.1 ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING	1
1.2 CONCEPTOS	3
1.3 CARACTERÍSTICAS DEL OUTSOURCING	4
1.4 CLASIFICACIÓN DEL OUTSOURCING	5
1.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING	6
1.6 ANÁLISIS FINANCIERO	7
1.6.1 Clasificación de análisis financiero	9
1.6.2 Índices de solvencia y clasificación de indicadores de rentabilidad.	11
1.6.3 Importancia y objetivos del análisis de rentabilidad por líneas de negocios	12
1.6.4 Características del análisis de rentabilidad por medio del punto de equilibrio	12
1.7 PUNTO DE EQUILIBRIO	13
1.7.1 Margen de contribución	14
1.7.2 Margen de seguridad	15
1.7.3 Supuestos del punto de equilibrio	16
1.7.4 Clasificación del punto de equilibrio	16
1.8 MARCO LEGAL	17
1.9 MARCO TÉCNICO	20
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO	21
2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.1.1 Tipo de estudio	21
2.1.2 Unidades de análisis	21
2.1.3 Universo y muestra	21
2.1.4 Instrumento y técnicas a utilizar en la investigación	22
2.1.5 Procesamiento de la información	22
2.1.6 Análisis de los resultados	22
2.2 Diagnóstico de la investigación	22

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO	30
3.1 GENERALIDADES	30
3.2 INTRODUCCIÓN AL CASO PRACTICO	33
3.3 PLANTEAMIENTO DEL CASO	33
3.4 DESARROLLO: ANÁLISIS FINANCIERO HISTÓRICO	33
3.4.1 Estados de situación financiera	34
3.4.2 Anexo del estado de resultados	39
3.4.5 Indicadores financieros	40
3.4.6 Diagnóstico del análisis financiero	45
3.4.7 Cálculo de índices de rendimiento por línea de servicios	45
3.4.8 Determinación del punto de equilibrio por línea de servicios	51
3.4.9 Elaboración de estados financieros presupuestados.	61
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
4.1 CONCLUSIONES	78
4.2 RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	81

Figuras

Figura 01: Clasificación del outsourcing	6
Figura 02: Clasificación del análisis financiero	9
Figura 03: Representación de margen de contribución. propia con base a "Dumrauf Guillermo, Finanzas corporativas un enfoque latinoamericano, capítulo 16	14
Figura 04: Representación gráfica margen de seguridad.	15
Figura 05: Representación de punto de equilibrio	16
Figura 06: Modelo de organigrama	32

Gráficos

Gráfico 01: Análisis vertical a efectivo y equivalente	35
Gráfico 02: Análisis vertical a cuentas por cobrar	35
Gráfico 03: Análisis vertical a gastos pagados por anticipado	35
Gráfico 04: Análisis vertical a propiedad planta y equipo	35
Gráfico 05: Análisis vertical a cuentas por pagar	36
Gráfico 06: Análisis vertical a acreedores varios y provisiones	36
Gráfico 07: Análisis vertical a retenciones y descuentos	36

Gráfico 08: Análisis vertical a préstamos a accionistas	36
Gráfico 09: Análisis vertical al patrimonio	36
Gráfico 10: Análisis vertical de costos, gastos de venta, administración y financieros	38
Gráfico 11: Representación gráfica de la razón de liquidez	41
Gráfico 12: Representación del índice de endeudamiento	42
Gráfico 13: Representación de las razones gestión de activo	43
Gráfico 14: Representación de las razones gestión de pasivo	43
Gráfico 15: Representación de razones rentabilidad	44
Gráfico 16: Margen de utilidad bruta	47
Gráfico 17: Margen de utilidad neta	48
Gráfico 18: Participación de ingresos por servicios en las ventas totales	49
Gráfico 19: Gráfico resumen de la participación por servicio en los ingresos totales	50
Gráfico 20: Gráfico comparación entre ventas y punto de equilibrio del servicio de condominio	55
Gráfico 21: Gráfico comparación entre ventas, costos y punto de equilibrio del servicio de jardinería	56
Gráfico 22: Gráfico comparación entre ventas, costos y punto de equilibrio del servicio de limpieza	57
Gráfico 23: Gráfico comparación entre ventas, costos y punto de equilibrio del servicio de mantenimiento	58
Gráfico 24: Gráfico comparación entre ventas, costos y punto de equilibrio del servicio de outsourcing	59
Gráfico 25: Gráfico comparación entre ventas, costos y punto de equilibrio de la empresa	60
Gráfico 26: Punto de equilibrio presupuestado para los años 2014 y 2015	73
Gráfico 27: Razón de liquidez presupuestado para los años 2014 y 2015	74
Gráfico 28: Índice de rotación de activos presupuestado para los años 2014 y 2015	74
Gráfico 29: Índice de endeudamiento presupuestado para los años 2014 y 2015	75
Gráfico 30: Razón de gestión de activos presupuestado para los años 2014 y 2015	76, 77
Gráfico 31: Razón de gestión de pasivos presupuestado para los años 2014 y 2015	76
Gráfico 32: Respuestas a pregunta 1	86
Gráfico 33: Respuestas a pregunta 2.	87
Gráfico 34: Respuestas a pregunta 3.	88
Gráfico 35: Respuestas a pregunta 4.	89
Gráfico 36: Respuestas a pregunta 5.	90
Gráfico 37: Respuestas a pregunta 6	91
Gráfico 38: Respuestas a pregunta 7.	92
Gráfico 39: Respuestas a pregunta 8	93
Gráfico 40: Respuestas a pregunta 9.	94
Gráfico 41: Respuestas a pregunta 10.	95
Gráfico 42: Respuestas a pregunta 11.	96
Gráfico 43: Respuestas a pregunta 12.	97
Gráfico 44: Respuestas a pregunta 13.	98
Gráfico 45: Respuestas a pregunta 14.	99
Gráfico 46: Respuestas a pregunta 15.	100
Gráfico 47: Respuestas a pregunta 16	101
Gráfico 48: Gráfico de crecimiento de activos	104

Gráfico 49 Gráfico de crecimiento de pasivos	104
Gráfico 50: Gráfico de crecimiento del patrimonio	104
Gráfico 51: Gráfico de crecimiento de ingresos	106
Gráfico 52: Gráfico de crecimiento de costos	106
Gráfico 53: Gráfico de crecimiento de gastos	106

Tablas

Tabla 01: Marco legal, Artículos Código de Comercio	17
Tabla 02: Marco legal, Artículos Código Tributario.	18
Tabla 03: Marco legal, Ley de prevención de riesgos en los lugares de trabajo.	18
Tabla 04: Marco legal, Ley de impuesto a la transferencia de bienes y la prestación de servicios.	18
Tabla 05: Marco Legal, Ley de Impuesto sobre la renta.	19
Tabla 06: Marco legal, Ley del seguro social.	19
Tabla 07: Marco legal, Ley del sistema de ahorro para pensiones	20
Tabla 08: Marco legal, NIIF PARA LAS PYMES.	20
Tabla 09: Primer cuadrante de preguntas	24
Tabla 10: Segundo cuadrante de preguntas	25
Tabla 11: Tercer cuadrante de preguntas	27
Tabla 12: Cuarto cuadrante de preguntas	29
Tabla 13: Porcentaje del análisis vertical a cuentas de activo	35
Tabla 14: Porcentaje del análisis vertical a cuentas de pasivo y patrimonio	36
Tabla 15: Cálculo de la razón de liquidez	41
Tabla 16: Cálculo del índice de endeudamiento	42
Tabla 17: Cálculo de las razones de actividad	43
Tabla 18: Cálculo de las razones rentabilidad	44
Tabla 19 Resumen de índices de rentabilidad bruta y neta	47
Tabla 20 Participación en ventas totales	48
Tabla 21 Porcentajes de costos y gastos	49
Tabla 22: Representación de costos fijos y variables por servicio	51
Tabla 23: Formato para cálculo de punto de equilibrio	53
Tabla 24: Cálculo del punto de equilibrio por servicio	54
Tabla 25: Comparación entre costos, ventas, costos y punto de equilibrio del servicio de condominio	55
Tabla 26: Comparación entre costos, ventas y punto de equilibrio del servicio de jardinería	56
Tabla 27: Comparación entre costos, ventas y punto de equilibrio del servicio de limpieza	57
Tabla 28: Comparación entre costos, ventas y punto de equilibrio del servicio de mantenimiento	58
Tabla 29: Comparación entre costos, ventas y punto de equilibrio del servicio de outsourcing	59
Tabla 30: Comparación entre costos, ventas y punto de equilibrio de la empresa	60
Tabla 31: Presupuesto de ventas para los años 2014 y 2015	63
Tabla 32: Presupuesto de costos por servicio de los años 2014 y 2015	65
Tabla 33: Presupuesto de gastos administrativos por servicio de los años 2014 y 2015	66
Tabla 34: Presupuesto de gastos de venta por servicio de los años 2014 y 2015	67
Tabla 35: Punto de equilibrio presupuestado para los años 2014 y 2015	73

Tabla 36: Razones financieras presupuestado para los años 2014 y 2015	74
Tabla 37: Índice de endeudamiento presupuestado para los años 2014 y 2015	75
Tabla 39: Margen de utilidad bruta y neta presupuestada para los años 2014 y 2015	77

RESUMEN EJECUTIVO

En el sector servicio el outsourcing mantiene un buen rendimiento y gran participación, la dificultad principal es la falta de conocimiento de rentabilidad por línea de servicio esto ocasiona el desconocimiento del nivel real de sus operaciones puesto que ciertas actividades a las que se dedican son rentables y otras no, al momento de hacer una evaluación conjunta no se sabe cuál genera mayores ingresos y costos, todo esto hace que el trabajo para los administradores o gerentes financieros tenga un nivel de complicación al momento de tomar decisiones con respecto a las líneas de servicios.

El objetivo principal de la investigación es reducir el trabajo de los encargados al implementar y ejecutar análisis para las entidades, mediante una guía de aplicación para identificar el margen de rentabilidad por línea de servicios para la facilitación a la hora de la toma de decisiones y el camino de los recursos que posee las entidades.

Para desarrollar dicho objetivo se inició una investigación para las empresas de outsourcing encargadas de los servicios en el municipio San Salvador, tomando de base el giro y actividades principales a las que se dedican para concluir sobre el universo. Posteriormente facilitar a las entidades interesadas una guía con la cual minimizar el desconocimiento de rentabilidad por línea de servicios para una mejor toma de decisiones de las mismas.

Para la recolección de la información se implementó la encuesta, dirigida a los encargados de tomar decisiones como la gerencia financiera, gerencia general, propietarios, entre otros, de las empresas de outsourcing dedicadas a la prestación de servicios de limpieza, jardinería, cafetería, mantenimiento, administración de condominios y demás actividades. Mediante esta investigación se determinó la problemática y se elaboró un diagnóstico para sustentar el tema.

Se realizó un análisis financiero tomando de base los estados financieros de tres años aplicando el análisis horizontal y análisis vertical, definir razones financieras generales como también por línea de negocios. Para conocer la situación actual de la empresa.

Finalizando con la realización de los estados financieros presupuestados con el motivo de identificar el desempeño de cada línea de servicios según los presupuestos, permitiendo tomar decisiones adecuadas y oportunas en las entidades de tercerización.

Como principales conclusiones se tiene:

- ✓ Que las entidades carecen de una herramienta financiera y un análisis de rentabilidad por línea de servicio la cual ayude a los administradores a tomar decisiones oportunas
- ✓ Que las entidades no poseen presupuestos adecuados con la cual se pueda tener un control de los recursos.

Mediante el análisis de conclusiones se obtuvo las recomendaciones siguientes:

- ✓ La ejecución de un análisis de rentabilidad por línea de servicios para las empresas de outsourcing.
- ✓ Ejercer los presupuestos adecuados, compras, ventas y financieros para cada línea de servicios, como también la elaboración de estados financieros presupuestados para un control adecuado de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se tiene como finalidad la realización de una guía para la elaboración de un análisis de rentabilidad por línea de servicios de las empresas de outsourcing como ayuda para las autoridades y personas encargadas de tomar decisiones en dichas líneas.

Con esta información la temática de la investigación está formada por cuatro capítulos, el primero es la sustentación teórica técnica y legal, en este se muestra la teoría principal, conceptos, objetivos, ventajas y desventajas que tiene el proyecto y el método empleado para conocer la situación de las entidades en primera manera análisis en estados financieros como aplicación de razones financiera al igual del punto de equilibrio.

Segundo capítulo llamado metodología de investigación y diagnóstico, este se encuentra formado por la manera en que dicho trabajo fue elaborado identificando principalmente el tipo de estudio el tamaño del universo, como también la herramienta para la recolección de la información y su correspondiente tabulación y análisis de datos, finalizando con el diagnóstico que muestra las cuatro principales áreas en las cuales fueron dirigidas las preguntas de la investigación como el análisis final.

Tercer capítulo denominado desarrollo de caso práctico, primeramente se plantea el supuesto el cual será sustentado mediante la aplicación de las herramientas financieras necesarias para poder afirmar la propuesta, se realiza el análisis de los estados financieros de tres años que comprenden de 2011 a 2013, en forma vertical y horizontal para identificar las áreas principales y movimientos económicos que ha tenido en el transcurso del tiempo, se prosigue con aplicación de razones financieras y punto de equilibrio por actividad para medir la rentabilidad que estos servicios le brinda a las entidades, finalizando con una proyección para el año 2014 y 2015, para proseguir con el análisis final de las proyecciones.

Cuarto capítulo está formado por las conclusiones y recomendaciones dadas a las entidades como resultado de la investigación realizada.

CAPÍTULO I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL

1.1 Antecedentes del outsourcing

La incorporación del outsourcing en El Salvador¹ data de finales de los años ochenta debido a que el Banco Central de Reserva subcontrató a personal de seguridad, limpieza, cafetería y jardinería, así las entidades que brindaban este servicio comenzaron a surgir.

Si bien esta entidad antes mencionada impulsó la aceptación de la tercerización, la cultura empresarial salvadoreña y los paradigmas no permitían que todo el personal fijo contratado para el cumplimiento de los objetivos de una empresa, pudiera ser sustituido por compañías externas, que en ese momento eran muy pocas. Por tal razón, muchas compañías no conocieron los beneficios de la contratación externa.

En los 90's surge la subcontratación que ofrecía personal para el mantenimiento y limpieza interna de los establecimientos, esto creció hasta que mas empresa utilizaban este servicio obteniendo excelentes resultados, Las causas principales que dieron auge al outsourcing en el país fueron la globalización y la reingeniería, ya que las empresas se vieron en la necesidad de subcontratar para reducir los costos y poder competir en el ámbito nacional e internacional.

En El Salvador la institución que adoptó el termino subcontratación fue "Outsource S.A." en 1998, esta proveía personal en áreas de limpieza, mensajería y jardinería, adquirió los compromisos establecidos en la ley para mantener a estas personas bajo su dependencia laboral. Además surgieron otras entidades que ofrecían servicios de tercerización como: Xerox de El Salvador, Gigante Express, DICOM, entre otras.

En este mismo tiempo el outsourcing era considerado como un medio para reducir costos, pero en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las entidades y entre estas razones se mencionan las siguientes:

¹Tesis Universidad Dr. José Matías Delgado "Outsourcing como un modelo alternativo de gestión gerencial para restaurantes de la mediana empresa en la zona metropolitana de San Salvador"

- ✓ Es más económico.
- ✓ Manejo más fácil de funciones específicas o difíciles de realizar.
- ✓ Disposición de personal debidamente capacitado.
- ✓ Mayor eficiencia y eficacia.

En el año 2005 se inició Arcqo Outsourcing de El Salvador, S.A. de C.V. prestando así los servicios ya conocidos del outsourcing y trayendo consigo diversificación de los mismos los cuales también fueron adoptados por Servicios Integrales de Centroamérica S.A. de C.V. siendo fundada en el año 2008.

El gobierno como hacedor de la política económica que determina las acciones de apoyo puntal, financiero, técnico y asistencial para la existencia de un clima favorable para potenciar la empresa privada, son los actores más importantes en la generación de oportunidades para el desarrollo de nuevas empresas y dinamizar aquellas que contribuyen a una distribución de la riqueza más equitativa a nivel general.

En ese sentido, en El Salvador, se han creado ciertos apoyos para potenciar el sector servicios, específicamente el subsector del Outsourcing, hoy en día en las instituciones públicas se presta servicio de limpieza, asistencia, y actividades de outsourcing en general, entre estas entidades se puede mencionar Ministerio de Hacienda, Corte de Cuentas, entre otras. Las universidades privadas han adquirido la tercerización como un punto importante para el mantenimiento de las instalaciones y unidades administrativas.

Estas entidades mantienen una capacidad para atender las necesidades de sus clientes quienes cambian sus procesos de una forma más eficiente para lograr dicha aceptación y responder de una mejor manera ante sus competidores, un fin principal que buscan estas empresas es reducir sus costos y gastos y así maximizar la calidad de servicios prestados.

A pesar de su diversificación y crecimiento, los análisis de rentabilidad en estas compañías no son los apropiados, pues la administración desconoce la información para evaluar el rendimiento de las líneas de servicios y tomar las decisiones adecuadas y oportunas.

1.2 Conceptos

A continuación se muestran los principales conceptos con los cuales se desarrollaran a lo largo del presente trabajo y es necesario el conocer de ellos.

Análisis financiero: es el uso de técnicas determinadas para verificar los documentos financieros de una empresa y examinar los movimientos de fondos, bienes y servicios propios de la empresa y la influencia de los externos.

Estudio de mercado: es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores en el mercado.

Líneas de servicios: es el grupo de labores ofrecidas por una empresa que comparten entre sí similares características y aplicaciones que pueden ser para el mismo mercado o para nichos completamente diferentes.²

Margen de contribución³: es la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables. Es considerado también como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia.

Margen de utilidad neta: indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas al igual indica si el negocio es o no lucrativo, independientemente de la forma como ha sido financiado.⁴

Margen de utilidad: es la diferencia entre el precio de venta y el costo del bien o servicio vendido. Generalmente se expresa en porcentaje. Este porcentaje puede calcularse sobre el precio de venta, o sobre el valor de costo.

² Diccionario de finanzas, Valleta ediciones S.R.L., 2004, Argentina

³ Guillermo L. Dumrauf, Finanzas Corporativas un Enfoque Latinoamericano 2ª edición

⁴ Diccionario Economía - Administración - Finanzas - Marketing

Outsourcing: es el proceso mediante el cual una empresa, contrata a una entidad externa para gestionar una parte de la compañía, así la entidad principal se centra y mejora ciertas funciones y puede especializarse aumentando la eficiencia y ahorrando tiempo.⁵

Plan de negocios: es una guía para el empresario donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las estrategias que serán implementadas, en la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto.

Punto de equilibrio: es el punto en donde los ingresos totales recibidos de una entidad se igualan a los costos asociados con la venta de un producto o servicio.⁶

Rentabilidad: es la capacidad de rentar o calidad de rentable de un capital o de una estructura productiva y comercial.

1.3 Características del outsourcing⁷

La subcontratación es un servicio del cual hacen uso las entidades estatales al igual que empresas en el sector privado, pues contribuye para que crezcan de una forma más rápida, permite que las organizaciones se dediquen a ejercer una mayor concentración de tiempo a actividades pre-determinadas.

A continuación se muestra los principales conceptos de las características que tienen este tipo de entidades:

Automatización de procesos: permite mayor control sobre los procesos y reducción de errores y riesgos, con la consiguiente reducción de costes.

Flexibilidad: personalización de la aplicación y del servicio.

⁵Diccionario Economía - Administración - Finanzas - Marketing

⁶Ibidem

⁷Américo Alexis Serrano Ramírez, "Administración de personal I y II "El Salvador UCA, Primera edición

Externalización gradual: posibilidad de realizar la externalización de los procesos de forma gradual, eligiendo los servicios que mejor se adapten a cada cliente.

Monitorización: mediante un panel de control se monitorea el estado del servicio contratado en cada momento.

Seguridad: protección de los datos y accesos.

Rapidez: la posibilidad de adquirir sistemas ya desarrollados por el proveedor del servicio y que sólo hay que adaptar, personalizar al cliente final, así como el hecho de que el proveedor es un especialista en su materia, aporta una gran rapidez frente al tiempo que tardaría el cliente en desarrollarlo internamente desde el principio.

1.4 Clasificación del outsourcing⁸

Los servicios de outsourcing se puede clasificar en:

Deslocalización: también conocido como Off-shoring, implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, entre otros factores.

In-house: es el outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

Off-site: cuando el servicio de subcontratación se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.

Co-sourcing: modalidad en la cual el prestador del servicio de tercerización ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir los riesgos.

⁸White, Robert, y otro, Manual del Outsourcing, Editorial Gestión 2000, 2003.

Colaborativo: se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar sus labores a un tercero. El término enfatiza las oportunidades de colaborar con trabajadores en los que tradicionalmente no se había pensado.

Figura 01: Clasificación del outsourcing



1.5 Ventajas y desventajas del outsourcing

a. Ventajas del servicio:

- ✓ Brindan servicios de mejor calidad, puesto que realizan un trabajo específico.
- ✓ Si el trabajador realiza bien el trabajo las entidades contratantes acuden a solicitar más personal.
- ✓ Los servicios que prestan se pueden volver indispensable para los clientes, garantizando renovación de contratos.
- ✓ Al tener rotación de personal, reduce el número de tareas rutinarias manteniendo el personal motivado.
- ✓ Al momento de la aceptación de servicios se opta por desarrollar nuevos servicios y mejores procesos.
- ✓ Cuando las actividades se vuelven complejas la empresa entra en un mercado más selectivo y amplio dando como resultado el mantener alta competitividad.

b. Desventajas del outsourcing:

- ✓ Los trabajadores prestan sus servicios en las mismas condiciones que los que ejecuten trabajos similares en la empresa o establecimiento.
- ✓ Por su gran distribución de personal suele determinar una mayor complejidad, incertidumbre y riesgo así como una mayor dificultad de medir los resultados.
- ✓ Al momento de firmar el contrato se expresa una serie de actividades a realizar por un monto específico y al momento de realizarse son trabajos que son más complejos.
- ✓ Por la rotación de personal se ve envuelto en cierta cantidad de demandas ante el ministerio de trabajo.
- ✓ Generalmente la empresa subcontratante ofrece empleo al personal que presta el servicio de outsourcing.

1.6 Análisis financiero⁹

El análisis a los estados financieros sirve para determinar si la evolución financiera de una empresa está dentro de las pautas del comportamiento normal o para identificar las políticas financieras de un competidor o bien, para examinar la situación y tendencias financieras de un cliente actual o posible.

La comprensión del pasado es base necesaria para estudiar el futuro; con los datos de meses o años anteriores permite comprobar que tan buenas fueron las decisiones tomadas y permite el poder modificarlas o reforzar las que si dieron buenos resultados, si no se hace adecuadamente no podría efectuar una planificación financiera que incluya presupuestos de inversión, de ingresos, costos y gastos, así como la proyección de flujos de efectivo, para lograr un control financiero permanente de sus ejecuciones.

Las técnicas más utilizadas en el análisis de estados financieros son las siguientes¹⁰:

Comparación: consiste en determinar las analogías y diferencias existentes entre las distintas magnitudes que contienen un estado de situación financiera y demás estados financieros, con el objetivo

⁹ Estupiñan Gaitán, Rodrigo. Análisis Financiero y de Gestión, 2ª Edición, Ecoe Ediciones, 2006.

¹⁰ Rubio Domínguez Pedro, Análisis Financiero. Instituto Europeo de Análisis Empresarial, 2007.

de ponderar su cuantía en función de valores absolutos y relativos para diagnosticar las mutaciones y variaciones habidas.

Porcentajes: disponiéndolos verticalmente se puede apreciar con facilidad la composición relativa de activo, pasivo y resultados. Tiene una significación extraordinaria en el análisis de balances, pero con todo ello, no solo se debe prescindir de los valores absolutos, cuyo estudio es necesario para ponderar mejor las oscilaciones de los porcentajes; éstos pueden variar en un sentido y los totales en otro. La importancia de los porcentajes aumenta cuando se puede comparar los datos de la empresa en cuestión, estudiando la estructura de su patrimonio y resultados. Así se descubren fácilmente los puntos adversos causantes de resultados desfavorables.

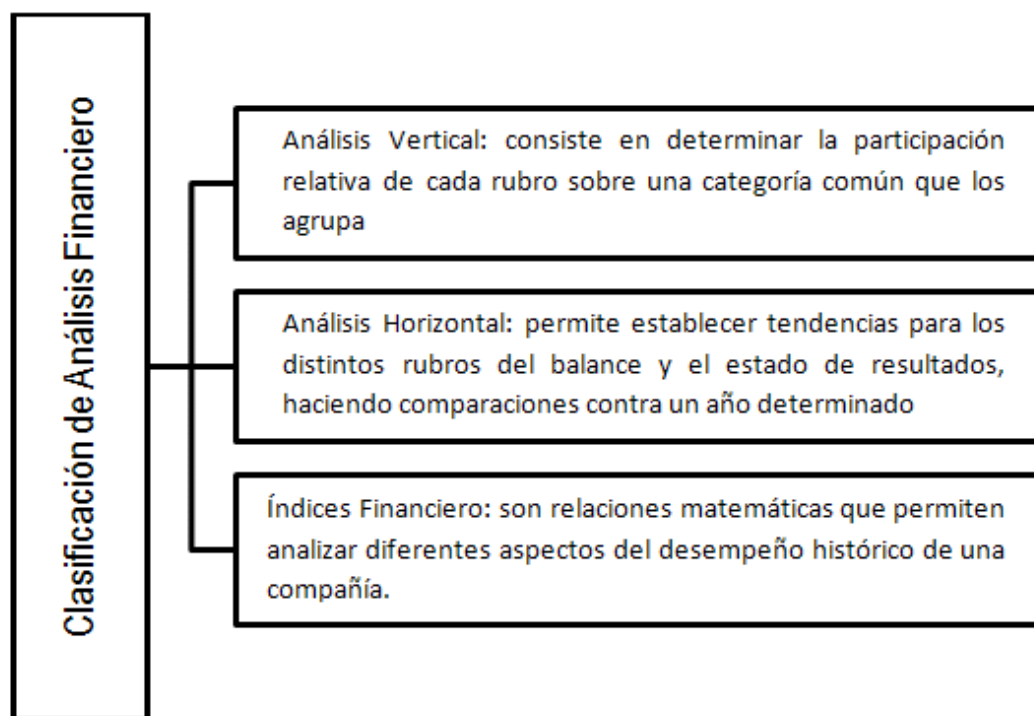
Números índices: consiste en estudiar la tendencia de cada grupo de cuentas o de éstas entre sí, tomando como base un ejercicio normal, de una manera simple se resume que no presente grandes variaciones, y, si ello no es posible, se elige como número base inicial de comparación el promedio ponderado de una serie de años. La cifra base inicial de comparación se hace, por lo general, igual a 100 y, el resto de los números, en tantos por ciento del primero, con lo que se facilita una rápida visión de conjunto de los aumentos y disminuciones correspondientes. Tiene especial aplicación para dar a conocer las tendencias.

Representación gráfica: consiste en mostrar los datos contables mediante superficies u otras dimensiones conforme a ciertas normas diagrámicas y según se refiera al análisis estructural o dimensional de la empresa. Se utiliza para hacer resaltar determinadas relaciones o interpretaciones.

Ratios: es una relación significativa del valor de dos elementos característicos de la gestión o de la explotación de la empresa. Los ratios son, en muchos casos, números relevantes, proporcionales, que informan sobre la economía y marcha de la empresa.

1.6.1 Clasificación de análisis financiero¹¹

Figura 02: Clasificación del análisis financiero



Análisis vertical

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el estado de situación financiera, o sobre el total de ventas para el estado de resultado debido a que se debe de determinar primeramente cuanto representa el costo de venta, gastos operacionales, impuestos y utilidad, puesto que al determinar estos valores se identifican la rentabilidad de la empresa ya sea global o más detallada por servicios, permitiendo el análisis financiero las siguientes apreciaciones objetivas:

- ✓ Visión panorámica de la estructura del estado financiero, la cual puede compararse con la situación del sector económico donde se desenvuelve o, a falta de información, con la de una empresa conocida que sea reto de superación.

¹¹ Estupiñan Gaitán, Rodrigo. Análisis Financiero y de Gestión, 2ª Edición, Ecoe Ediciones, 2006.

- ✓ Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado. Si el analista, lector o asesor conoce bien la empresa, puede mostrar relaciones de inversión y financiamiento entre activos y pasivos que han generado las decisiones financieras.
- ✓ Controla la estructura, puesto que se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica para todas las empresas.
- ✓ Evalúa los cambios estructurales, los cuales se deben dar por cambios significativos de la actividad, o cambios por las decisiones gubernamentales, tales como impuestos, sobretasas, así como va a acontecer con la política social de precios, salarios y productividad.
- ✓ Evalúa las decisiones gerenciales, que han operado esos cambios, los cuales se pueden comprobar más tarde con el estudio de los estados de cambios.
- ✓ Permiten plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos, precios y de financiamiento.
- ✓ Permite seleccionar la estructura óptima, sobre el cual exista la mayor rentabilidad y que sirva como medio de control, para obtener el máximo rendimiento.

Análisis horizontal

El análisis de estructura horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa.

Hay que tener en cuenta que cualquier aumento en las inversiones en una cuenta o grupo de cuentas lleva implícito el costo oportunidad para mantener ese mayor valor invertido, que a la postre afecta la rentabilidad general.

El análisis horizontal debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se puede registrar en valores absolutos y valores relativos, los primeros se calculan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación.

El análisis horizontal muestra los siguientes resultados:

- ✓ Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero, de un periodo a otro.

- ✓ Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo en la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera.
- ✓ En términos porcentuales, halla el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas, que se conoce como la tendencia generalizada de las cuentas sin pretender que sea ideal.
- ✓ Muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas.
- ✓ Muestra las variaciones de las estructuras financieras modificadas por los agentes económicos externos; se deben explicar las causas y los efectos de los resultados, tales como la inflación en los costos, la recesión por disminución en las ventas.

1.6.2 Índices de solvencia y clasificación de indicadores de rentabilidad.

a. Índices de solvencia

Las comparaciones de razones e índices ayudan a descubrir la forma en que la empresa está alcanzando sus objetivos o posibles desviaciones negativas que son necesarias alertar a la administración.

La capacidad de una empresa para obtener utilidades o su rentabilidad, es la efectividad real de la misma, la cual depende de la eficiencia y eficacia de sus operaciones así como de los medios o recursos que dispone. El análisis de rentabilidad se concentra principalmente en la relación entre los resultados de las operaciones según se presentan en el estado de resultados y los recursos disponibles para la empresa como se presenta en el estado de situación financiera.

b. Clasificación de indicadores de rentabilidad

Margen bruto de utilidad: refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos. El resultado es en porcentaje.

Margen operacional: refleja la rentabilidad de la empresa en el desarrollo de sus actividades, indicando si este es lucrativo o no, independientemente de los ingresos o egresos generados por actividades no propias de su giro.

Rentabilidad sobre ventas: mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente si el desarrollo de sus actividades es propio del giro de la empresa.

1.6.3 Importancia y objetivos del análisis de rentabilidad por líneas de negocios

a. Importancia

La importancia del análisis de rentabilidad por líneas de negocios radica en que la administración conocerá cuál de las actividades que está explotando le aportan rentabilidad y en qué medida, con el fin de analizar si es posible prescindir de una o es adecuado ingresar una nueva línea; dicho análisis ayuda a determinar de una manera más eficiente la inversión, así mismo para poder establecer controles de costos, gastos e ingresos por cada servicio, esto guía a las entidades a tomar decisiones sobre contratar personal capacitado, hacer campañas de mercadeo, expansión en las actividades de servicios con el fin de obtener la rentabilidad esperada, también si es necesario revisar las políticas para asignar precios de ventas, entre otras.

b. Objetivos del análisis de rentabilidad por líneas de negocios

- ✓ Permite analizar la rentabilidad por líneas de negocios en las entidades.
- ✓ Estudiar la manera en que los administradores y gerentes financieros de las sociedades de outsourcing miden la rentabilidad de sus operaciones.
- ✓ Conocer en qué medida la falta del análisis de rentabilidad por líneas de servicios afecta el rendimiento de la empresa.
- ✓ Determinar cuáles son los factores que influyen en la administración para tomar decisiones.

1.6.4 Características del análisis de rentabilidad por medio del punto de equilibrio

Las características del análisis de rentabilidad a través del punto de equilibrio son las siguientes:

- ✓ Es una herramienta aplicada por el administrador financiero, gerente de finanzas, tesorero, y/o contralor.
- ✓ Clasifica los costos y gastos incurridos en fijos y variables.

- ✓ Estudia las relaciones entre el volumen, precio de venta y estructura de costos.
- ✓ Sirve de base para la toma de decisiones como fijación de precios, niveles de producción, control de costos entre otros.
- ✓ Puede ser aplicado a empresas que trabajan con una o más líneas de productos y/o servicios.

1.7 Punto de equilibrio¹²

El análisis del punto de equilibrio es un método de planeación financiera, que tiene por objeto, proyectar el nivel de ventas netas que necesita una empresa, para no perder ni ganar, en una economía con estabilidad de precios, para tomar decisiones y alcanzar objetivos.

Es el nivel donde el importe de las ventas netas absorbe los costos variable y los costos fijos, ese decir, es el momento económico donde se produce un equilibrio entre los ingresos y los costos totales, en ese punto se ha dejado de tener pérdida y no se ha empezado a tener beneficio.

Para la determinación del punto de equilibrio en primer lugar se debe conocer los costos fijos y variables de la empresa

A. Costos variables: son aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo: materias primas, accesorios, herramientas pequeñas, comisiones, entre otros.

B. Costos fijos: son aquellos que deben de pagarse independientemente de las ventas, cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante, como son los salarios, los seguros, aportes patronales, etc.

Además se debe conocer el precio de venta de los productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el número de unidades producidas. Al obtener el punto de equilibrio en valor, se considera la siguiente fórmula:

¹² Perdomo Moreno, Abraham. Elementos Básicos de Administración Financiera, 4ª Edición, Ediciones Contables y Administrativas S.A. de C.V., 1985.

$$\frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Ventas totales}}}$$

Punto de equilibrio financiero =

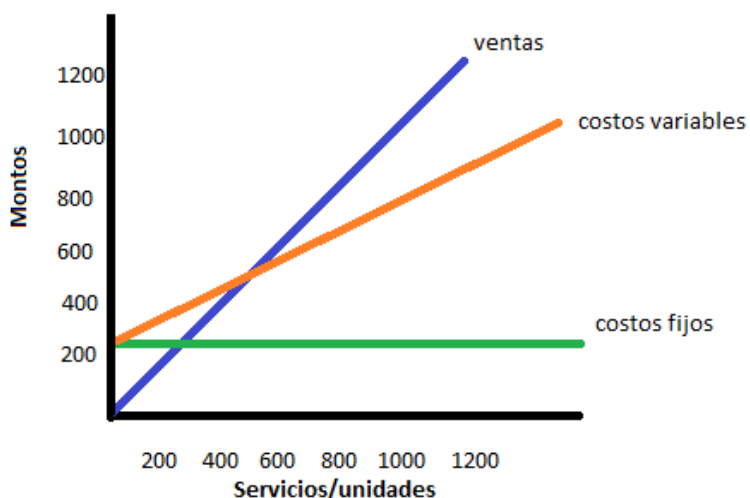
El denominador de la ecuación representa la contribución marginal unitaria, que es el margen con el que "contribuye" para cubrir los costos fijos, después de haber restado los costos variables al precio de venta.

1.7.1 Margen de contribución¹³

Se expresa como razón o índice, el cual indica el porcentaje de cada dólar de ventas disponible para cubrir costos fijos y para generar el ingreso de operación. Mide además el efecto que sobre la utilidad operacional, implica un incremento o una disminución en el volumen de ventas. Se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de contribución} = ((\text{Ventas} - \text{Costos Variables}) / \text{Ventas}) * 100$$

Figura 03: Representación de margen de contribución. Elaboración propia con base a "Dumrauf Guillermo, Finanzas corporativas un enfoque latinoamericano, capítulo 16"



¹³Estupiñan Gaitán, Rodrigo. Análisis Financiero y de Gestión, 2ª Edición, Ecoe Ediciones, 2006.

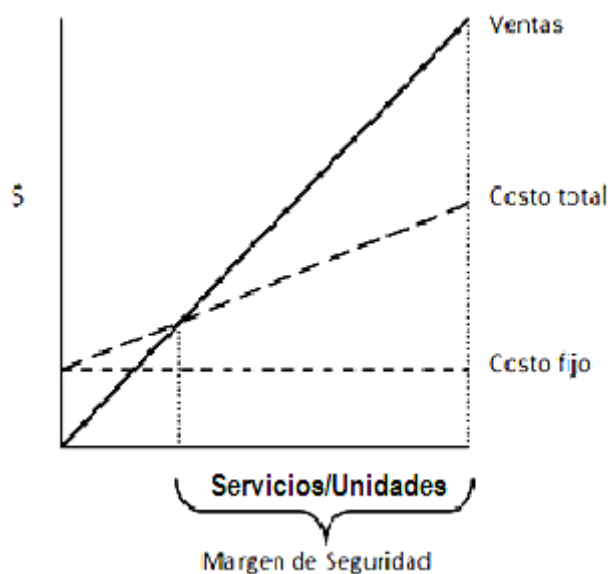
1.7.2 Margen de seguridad¹⁴

Al analizar el punto de equilibrio se puede identificar que los costos se generan cuando el negocio se pone en marcha, lo ideal sería que la empresa alcance el equilibrio con el menor esfuerzo posible, en cuanto más lejos está de la zona de pérdidas tendrá mayor capacidad para soportar una caída en las ventas, lo que se conoce como margen de seguridad.

El margen de seguridad mide el porcentaje del volumen de ventas pronosticado que puede venderse sin entrar en pérdidas, es decir, hasta alcanzar el punto de equilibrio. Así, el margen de seguridad representa una medida de la fortaleza de la empresa para seguir generando ganancias. Se puede calcular el margen de seguridad con la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de seguridad} = (\text{ventas} - \text{ventas en punto de equilibrio}) / \text{ventas}$$

Figura 04: Representación gráfica margen de seguridad. Elaboración propia con base a "Dumrauf Guillermo, Finanzas corporativas un enfoque latinoamericano, capítulo 16"



El otro análisis se refiere a las unidades, empleando para este análisis los costos variables, así como el Punto de Equilibrio obtenido en valores y las unidades totales producidas, empleando la siguiente fórmula:

¹⁴ Guillermo L. Dumrauf, Finanzas Corporativas un Enfoque Latinoamericano

$$\text{Punto de equilibrio servicios/unidades} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

1.7.3 Supuestos del punto de equilibrio¹⁵

1. Constancia en los precios de venta
2. Constancia en el volumen de los costos fijos
3. Constancia en el costo de los factores productivos
4. Constancia en la eficiencia de los factores productivos
5. Constancia en la composición de las ventas totales cuando se comercializa más de un producto.

1.7.4 Clasificación del punto de equilibrio

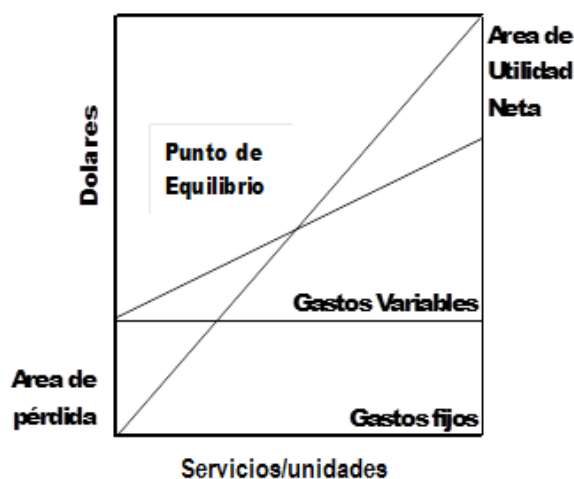
Se puede clasificar de la siguiente manera:

Punto de equilibrio económico: “Consiste en determinar un importe en el cual la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades; es decir, el punto en donde las ventas son igual a los costos y gastos”¹⁶.

Sí su volumen de ventas se sitúa por encima del volumen de equilibrio, entonces la empresa obtiene utilidades y viceversa. Un punto importante que cabe destacar es que este constituye un equilibrio operativo que es calculado antes de intereses e impuestos.

Para el presente trabajo de investigación se utilizará esta clasificación del punto de equilibrio y la fórmula del margen de contribución.

Figura 05: Representación de punto de equilibrio. “Estupiñan Gaitan, Análisis financiero y de gestión, capítulo 3,”



¹⁵ Guillermo L. Dumrauf, Finanzas Corporativas un Enfoque Latinoamericano

¹⁶ Perdomo Moreno, Abraham. Elementos Básicos de Administración Financiera, 4ª Edición, Ediciones Contables y Administrativas S.A. de C.V., 1985.

Punto de equilibrio productivo: “Es un punto o base donde el número de unidades producidas y vendidas generan ingresos para cubrir los costos y gastos para la producción y venta de la misma”¹⁷.

Punto de equilibrio gráfico: “En ocasiones es aconsejable trazar una gráfica que muestre los efectos que producen los costos sobre las ventas así como las utilidades posibles de la empresa en diferentes grados de operación; así mismo, hay ocasiones en que se debe hacer una gráfica para cada clase de servicio que explota la empresa, para analizar experiencias pasadas y evitar los defectos probables del futuro”¹⁸.

1.8 Marco legal

Las entidades de este rubro están bajo las disposiciones de las leyes que regulan la prestación de servicios, solamente se presentan los artículos más relevantes.

CÓDIGO DE COMERCIO¹⁹

Tabla 1 Marco legal, Artículos Código de Comercio. Elaboración propia

ARTÍCULOS	OBLIGACIÓN
227 – 231	Facultades y fechas para la convocatoria de la Junta General de Accionistas para las empresas.
282 – 286	Establecimiento de la obligación de rendir cuentas anuales por medio de los Estados Financieros y memoria de labores.
964-998	Características y contenido que deben de establecer las empresas al celebrar un contrato mercantil entre ellas.

¹⁷Estupiñan Gaitán, Rodrigo. Análisis Financiero y de Gestión, 2ª Edición, Ecoe Ediciones, 2006.

¹⁸Perdomo Moreno, Abraham. Elementos Básicos de Administración Financiera, 4ª Edición, Ediciones Contables y Administrativas S.A. de C.V., 1985.

¹⁹Decreto legislativo No.: 671, Diario Oficial No.: 140, Tomo No.: 228

CÓDIGO TRIBUTARIO²⁰

Tabla 2: Marco legal, Artículos Código Tributario. Elaboración propia

ARTÍCULOS	OBLIGACIÓN
140	Registro especial y detallado, de los costos de materia prima, elaborados y en proceso. (Para empresa Industriales).
142- 142-A	Control adecuado del inventario, acta de levantamiento de inventario físico del año anterior y resumen del inventario físico en el libro de Estados Financieros.
143	Adecuado método de valuación de inventarios, de acuerdo al legalizado y conforme a la base fiscal.

LEY DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO²¹

Tabla 3: Marco legal, Ley de prevención de riesgos en los lugares de trabajo. Elaboración propia

ARTÍCULOS	OBLIGACIÓN
8 – 12	Obligación de mantener y ejecutar un plan de gestión y prevención de riesgos ocupacionales y características del mismo.
13-18	Creación del Comité de Seguridad y Salud ocupacional
33 - 37	Establecimiento de medidas de prevención de accidentes
38	Obligación de otorgar el equipo de seguridad personal a cada empleado
39 – 52	Descripción de las condiciones de trabajo que debe mantener la empresa

LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES Y LA PRESTACION DE SERVICIOS²²

Tabla 4: Marco legal, Ley de impuesto a la transferencia de bienes y la prestación de servicios. Elaboración propia

ARTÍCULOS	OBLIGACIÓN
16	Determinación de los servicios como hechos generadores de impuestos.
18	Momentos en que se causa el impuesto

²⁰ Decreto legislativo No.: 230, Diario Oficial No.: 241, Tomo No.: 349

²¹ Decreto legislativo No.: 254, Diario Oficial No.: 82, Tomo No.: 387

²² Decreto No.: 296, Diario Oficial No.: 143, Tomo No.: 316

94	Pago de las declaraciones mensuales del impuesto.
----	---

LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA²³

Tabla 5: Marco Legal, Ley de Impuesto sobre la renta. Elaboración propia

ARTÍCULOS	OBLIGACIÓN
30 – 30A	Depreciación de bienes y amortización de programas informáticos
41	Cálculo del impuesto sobre la renta a tasa del 30% o 25%
48	Presentación de la declaración del Impuesto sobre la Renta (ISR), del año anterior.
51	Pago de la declaración del Impuesto sobre la Renta (ISR), del año anterior

LEY DEL SEGURO SOCIAL²⁴

Tabla 6: Marco legal, Ley del seguro social. Elaboración propia

ARTÍCULOS	OBLIGACIÓN
25 y 29	Establecimiento de la obligación de financiar el costo de las prestaciones dadas por el ISSS y los porcentajes con los que se participará en dicho financiamiento.
48 - 52	Casos en los cuales el asegurado tiene derecho a recibir servicios médicos por enfermedad.
53 - 58	Establecimiento de los casos denominados como enfermedades o accidentes laborales en que se beneficiará del servicio
59 - 60	Tiempo y forma en la cual la trabajadora tiene derecho a los servicios en caso de maternidad
61 - 64	Caos en los que el asegurado se beneficiará de los servicios prestados para invalidez

²³ Decreto No.: 296, Diario Oficial No.: 143, Tomo No.: 316

²⁴ Decreto no.: 1263, Diario Oficial no.: 226, Tomo No. 161

LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES²⁵

Tabla 7: Marco legal, Ley del sistema de ahorro para pensiones. Elaboración propia

ARTÍCULOS	OBLIGACIÓN
7 - 9	Formas y momentos en los que se afilian los trabajadores al sistema de ahorros.
13 - 16	Calculo de montos con los que están obligados tanto patrono como trabajador a contribuir con el sistema de ahorro.
19	Establecimiento de la obligación de la declaración y pago de las cuotas, por parte de los patronos a las instituciones correspondientes

1.9 Marco técnico

NIIF PARA LAS PYMES

La empresa sigue las disposiciones de las NIIF para las PYMES, pero solamente se presentan las de mayor relevancia para la investigación.

Tabla 8: Marco legal, NIIF PARA LAS PYMES. Elaboración propia

SECCIÓN/PÁRRAFO	CRITERIO
13.14, 13.17	Reconocimiento y medición del costo de los servicios prestados por la entidad
17.4 – 17.9	Reconocimiento de Propiedad Planta y Equipo.
23.3 – 23.4	Reconocimiento de ingresos
23.14 – 23.16	Medición de los ingresos por servicios

²⁵ Decreto No. 927, Diario Oficial No. 243, Tomo No. 333

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

2.1 Metodología de la investigación

2.1.1 Tipo de estudio

La investigación desarrollada es de tipo analítica y descriptiva porque en primer lugar se analiza las variables identificadas en la información obtenida de las encuestas y se enfoca la problemática en las entidades que prestan el servicio de tercerización con respecto a la dificultad de determinar la rentabilidad de los servicios, además se describe de la situación actual en las empresa que ofrecen servicios de outsourcing y establecer una guía para medir la rentabilidad por línea de servicios en las entidades.

2.1.2 Unidades de análisis

Para la investigación las unidades de análisis estuvieron constituidas por los administradores, gerentes financieros y propietarios de las empresas de outsourcing en el municipio de San Salvador, porque ellos son los que toman decisiones con la intención de obtener mayor rentabilidad por los servicios brindados.

2.1.3 Universo y muestra

Estuvo constituido por las empresas que desarrollan sus labores en el área de tercerización de servicios de limpieza, jardinería, cafetería y mantenimiento ubicadas en el municipio de San Salvador debido a que se obtuvo la información financiera de una entidad que prestaba actividades de outsourcing y su giro en la dirección general de estadísticas y censos (DGESTYC) se denominaba actividades de outsourcing de todo tipo de limpieza en edificios, la totalidad de estas según el directorio de empresas 2011 era de 11 entidades en el municipio de San Salvador registradas, debido a la cantidad de empresas se tomó el total de la población como muestra, porque el tamaño del universo es reducido.

2.1.4 Instrumento y técnicas a utilizar en la investigación

Como instrumento de recolección de información se tomó la encuesta, se dirige a los departamentos de contabilidad y finanzas ya que son los encargados de generar la información financiera, para los administradores, gerentes financieros y propietarios, porque son los responsables en tomar decisiones de las entidades de outsourcing del municipio de San Salvador.

2.1.5 Procesamiento de la información

Para procesar la información, se ocupó las herramientas de Microsoft Office, para la preparación de cuadros estadísticos que reflejan las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas a las entidades sometidas al proceso de investigación, cada respuesta fue tabulada para presentarlos en gráficos adecuados.

2.1.6 Análisis de los resultados

Para cada análisis primeramente se colocó la pregunta con su respectivo objetivo, se prosiguió colocando los resultados obtenidos del instrumento utilizado en la investigación estos son presentados mediante una cuadrícula que contiene la frecuencia y los valores porcentuales para su mejor comprensión, por último con los datos recopilados se presentaron en gráficos adecuados y el análisis del mismo.

2.2 Diagnóstico de la investigación

Se presenta el análisis de la información recopilada la cual fue obtenida de las encuestas, se divide en las principales áreas de estudio, una vez obtenida la data se realiza un cuadro resumen que muestre la frecuencia absoluta, porcentajes de los resultados y una conclusión por cada tabulación, como base para determinar la situación actual de las entidades así como para proponer soluciones a las problemática identificada.

Mediante la investigación realizada por medio de la encuesta dirigida a los mandos altos y medios altos de las empresas de outsourcing del municipio de San Salvador, sobre el análisis de rentabilidad por línea de

servicios, se realizó el presente diagnóstico tomando de base las principales áreas, que se describen a continuación.

Conocimiento general

En primer lugar se identificó aspectos generales de las empresas encuestadas, se determinaron los departamentos que poseen cada una de ellas, siendo los más sobresalientes el departamento de ventas con un 57% este encargado de ejercer y movilizar el comercio de sus servicios, recursos humanos con un 76% y contabilidad con un 95% este es el encargado de registrar todas las transacciones y movimientos de la entidad en cada periodo contable, mientras que el 67% carece de un departamento de finanzas pues solo el 33% de ellas lo posee, esto hace una sobrecarga a contabilidad con actividades que debería realizar el área de finanzas, entre las funciones principales son planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente y eficaz, los recursos, como también el presentar informes conforme al tiempo estimado de la ejecución de presupuestos, este departamento es de suma importancia pues además de realizar estas funciones generan una opinión acerca de la rentabilidad de los servicios que la entidad presta y al no existir se pierde un control adecuado de recursos, inversión y se desconoce el margen de contribución que cada servicio tiene.

Se identifica que las decisiones son tomadas por el gerente general con un 62%, propietarios con un 52% ellos se encuentran con una mayor relación con la entidad y buscan que las empresas generen las utilidades adecuadas, lamentablemente con un 33% se incluye el gerente financiero para la toma de decisiones esto es ocasionado porque no se posee un departamento de finanzas en las instituciones, por este motivo el documento será una herramienta principal al momento de medir y analizar líneas de negocios.

Al determinar el método con el que las entidades analizan el rendimiento de la entidad se obtuvo que las razones financieras posee un 48% para evaluar las gestiones operativas y el punto de equilibrio con un 10% para conocer el nivel de ingresos entre costos y gastos para obtener un nivel aceptable de utilidad, estas herramientas son bien utilizadas para evaluar el rumbo de la entidad, mientras que un 52% de las entidades no realiza ni un método esto es perjudicial para las entidades pues para conocer el nivel de inversión que se puede realizar o de cuanto necesita ingresos para cubrir costos y gastos es necesario aplicar tanto razones financieras como punto de equilibrio en conjunto, es importante destacar que entre menor el tiempo se analiza mejor la situación de la empresa, algunas evalúan en periodo de tres meses

con un 19% el periodo que consideran ideal las entidades es de seis meses con un 38% puesto que esto ayuda tomar decisiones de una manera oportuna. (Ver tabla 09)

Tabla 09: Primer cuadrante de preguntas	
Preguntas	Porcentaje
1. ¿Con cuáles de los siguientes departamentos cuenta la empresa?	
Ventas	57%
Contabilidad	95%
Finanzas	33%
Compras	19%
Recursos Humanos	76%
Otros	10%
3. ¿Quiénes son los encargados de tomar decisiones financieras en la entidad?	
Propietario	52%
Junta General de Accionistas	10%
Gerente General	62%
Gerente financiero	33%
Otros	5%
7. ¿Qué métodos de análisis financiero utilizan para evaluar el rendimiento de la empresa?	
Razones financieras	48%
Indicadores financieros	19%
Punto de equilibrio	10%
Ninguna	24%
Otras	0%
8. En caso de aplicar uno de los métodos señalados en la pregunta anterior ¿Con que frecuencia los aplica?	
3 Meses	19%
6 Meses	38%
Anualmente	19%
No se realiza	24%

Rentabilidad

Además se obtuvo que las empresas han diversificado sus negocios y prestan múltiples servicios, pues en su mayoría prestan servicios de outsourcing de limpieza, servicio de jardinería y mantenimiento, a pesar de que la administración de condominios sea rentable y genere grandes utilidades para la entidad, este rubro es poco desarrollado por las entidades ya que solo el 19% ejercen este servicio, la actividad de jardinería y mantenimiento representan un 71% y un 43% de los servicios ofrecidos al mercado es favorable para las entidades tener dichos números porque no se basan una solo actividad puesto que si una no genera los márgenes esperados no se viene a quiebre porque otras ayudan al crecimiento.

Mediante los resultados obtenidos se comprobó que a pesar de todos los servicios que prestan un 76% de las empresas desconocen la rentabilidad que aporta cada una de las actividades, no lo realizan a pesar de ser importante para evaluar el desempeño de las líneas de servicios, además se pueden incurrir en el riesgo de invertir en actividades que no son rentables, mientras que el 24% si realiza la determinación de rentabilidad por línea siendo positivo para la entidad.

Es de mucha importancia el identificar margen de contribución, un 90% de las entidades lo considera así ya que esto les favorece al momento de tomar decisiones y a tener un mejor control de los recursos e inversión que ejerce la entidad, de esta manera se constata la necesidad de las empresas de contar con una guía para elaborar dicho análisis ya que la totalidad de empresas necesitan conocer la rentabilidad por línea de servicio, por lo que al no hacerlo incurrir en riesgos, a no controlar y medir ganancias a un poco equilibrio entre sus ingresos y costos. (Ver tabla 10)

Tabla 10: Segundo cuadrante de preguntas	
Preguntas	Porcentaje
2. ¿Cuáles son los servicios que prestan?	
Outsourcing de limpieza	100%
Outsourcing de jardinería	71%
Servicio de mantenimiento	43%
Asesoría en limpieza	29%
Outsourcing de cafetería	43%
Administración de condominios	19%
Otros	10%

10. ¿Determinan la rentabilidad por cada tipo de servicio que prestan?	
Si	24%
No	76%
14. ¿Qué tan importante considera identificar el margen de rentabilidad que generan los servicios al momento de tomar decisiones?	
Mucho	90%
Poco	10%
Nada	0%
16. ¿Qué tan importante considera aplicar una guía que le permita calcular la rentabilidad de líneas de negocio en unidades monetarias, porcentajes y gráficamente; para tomarla como base para tomar decisiones?	
	100%

Control de planeación estratégica

Se observó que el tipo de presupuesto que realizan la mayor parte de entidades es el presupuesto de compras con un 52%, mientras que solo un 24% de las empresas realizan un presupuesto financiero y esto ocasiona que desconozcan el nivel de ingresos por cada servicio, no les permite mantenerse en equilibrio los costos y gastos incurriendo en pérdidas, mientras que un 19% de las entidades no aplican una herramienta financiera para determinar las proyecciones de ventas, compras y asignación de recursos por cada una de las líneas de negocios, el periodo en que se realizan los presupuestos es importante ya que entre menor tiempo se revise su ejecución e implementación se pueden tomar decisiones oportunas siendo así que un 35% del universo indica que es apropiado el tener la frecuencia hacer esto ya sea mensual mente o cada seis meses.

Se obtuvo que un 48% de las entidades no realizan una clasificación de ingresos y costos esto genera el desconocimiento del equilibrio desde que cantidad de servicios prestados se obtiene la debida totalidad y el retorno de la inversión, se recomienda mantener el control por línea ya que así la entidad puede decidir de una mejor manera alternativas para lograr cubrir costos y la manera de ofrecer más servicios.

Se determinó que las entidades poseen una gama de herramientas para medir la rentabilidad por línea de negocios de la totalidad de las empresas que identifican la rentabilidad por línea de servicios el 40% lo realiza mediante el punto de equilibrio, al igual que un 40% mediante razones financieras esto les

proporciona una seguridad de las cifras y ayuda a tomar mejores decisiones por cada actividad. (Ver tabla 11).

Tabla 11: Tercer cuadrante de preguntas		
Preguntas	Opciones	Porcentaje
4. ¿Qué tipo de presupuestos realizan?		
Presupuestos de compras		52%
Presupuesto de gastos		24%
Presupuestos de ventas		0%
Presupuesto financiero		24%
Presupuestos de RRHH		5%
Ninguno		19%
5. En caso de aplicar uno de los presupuestos señalados en la pregunta anterior ¿Con qué frecuencia se realizan revisiones sobre los gastos presupuestados con los realizados?		
Mensualmente		35%
Cada tres meses		24%
Cada seis meses		35%
Una vez al año		0%
No existe programación		6%
No realizan		0%
6. ¿Clasifica los ingresos y los costos de la empresa por líneas de servicios?		
Solo costos		43%
Solo ingresos		19%
Ninguno		48%
Otros		0%
13. ¿Aplica algún método o herramienta financiera para medir la rentabilidad que le permita analizar el margen de contribución por líneas de servicios?		
Índices de rentabilidad		20%
Razones financieras		40%
Punto de equilibrio		40%

Financiera

Se observó que el 71% de las entidades toman como base los recursos disponibles para la apertura de nuevas líneas de servicio, esto es aceptado debido a que sin tener el valor económico no es posible invertir en las líneas ya existentes y menos el pensar en la apertura de una nueva, pero este no es el único factor que debe de importar pues el estudio de mercado y el análisis financiero son parte fundamental, con estas herramientas se verifica el impacto que tendrá este servicio en el mercado, las ventajas y desventajas que se tendrá al aplicarlo, la demanda que tiene y la competencia, al igual se puede determinar en qué momento retornara la inversión a la empresa el realizarlo en periodos cortos es favorable puesto que se puede tomar decisiones oportunas entre ellas el utilizar estas ganancias en una nueva actividad o para reforzar una que lo necesite, lamentablemente un 29% de las entidades no lo hace.

Entre las decisiones tomadas por las entidades que realizan el análisis de rentabilidad por línea de servicios se determina que cuando la actividad no es rentable la principal opción con un 60% es realizar una revisión de los recursos asignados pues debido a los análisis puede mejorar la situación el servicio esto depende de cada entidad y las políticas que posee mientras que el 40% de estas deciden que al observar que la línea de negocios no es rentable lo que se puede hacer es descartarla y sacarla del mercado puesto que ocupa recursos e inversión que otras actividades deberían de tener para la obtención de mejores resultados.

Se determinó que conociendo el margen de utilidad por línea de servicio ayudaría a la entidad en distintos casos entre la opción con un porcentaje mayor de 67% se tiene el incremento de la inversión seguido de la revisión de las políticas contables mediante este es posible subsanar las dificultades por las cuales los servicios no muestra los resultados esperados, es importante que las entidades tengan claro que el poseer todo este conocimiento ayudaría a tener un mejor manejo de la empresa. (Ver tabla 12).

Tabla 12: Cuarto cuadrante de preguntas		
Preguntas	Opciones	Porcentaje
9. ¿Cuáles de las siguientes acciones realiza para la apertura de una línea de negocio?		
Análisis financieros		14%
Estudio de mercado		19%
Recursos disponibles		71%
Ninguna		10%
11. Si la respuesta de la pregunta anterior fue Si e identifica que la línea de negocio no es rentable, ¿Cuáles de las siguientes medidas tomaría?		
Incremento del efectivo designado		0%
Incrementar publicidad		0%
Analizar los recursos asignados		60%
Descartar línea de negocio		40%
Ninguna		0%
Otras		0%
12. ¿Cada cuánto evalúa el retorno de la inversión por apertura de líneas de negocios?		
3 Meses		24%
6 Meses		19%
Anualmente		14%
Al finalizar los servicios		14%
No hace		29%
15. ¿Para cuáles de las siguientes opciones le ayudaría conocer el margen de rentabilidad por líneas de negocios?		
Incremento la inversión		67%
Revisar políticas de asignación de precios		43%
Conocer el retorno de la inversión		29%
Descartar línea de negocio		33%
Ninguna		0%
Otras		0%

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

3.1 Generalidades

A continuación se presenta las generalidades de la empresa a la que se realizará una guía para medir la rentabilidad por tipos de servicios:

Nombre: Limpia Más S.A. de C.V.

Fecha de constitución: Octubre de 2008

Capital social inicial: \$ 10,000.00 el cual ha aumentado en los últimos años a \$ 60,000.00

Giro: Limpieza de edificios

N° de empleados: 200

Misión: Proporcionar a sus clientes un servicio especializado en ambientes saludables con tecnología, equipo, producto y personal altamente calificado.

Visión: Ser líderes en crear ambientes saludables integrales a nivel regional.

Tipos de Servicios que ofrecen: Outsourcing de personal de limpieza
Servicio de mantenimiento.
Administración de condominio
Servicio de jardinería
Limpieza en todo tipo de edificios

Principales clientes: Banco de América Central
Pizza Hut
Telefónica
Fondo social para la vivienda
Veranda
STH El Salvador
SBA
Promoda

Principales proveedores: Irex de El Salvador S.A. de C.V.

Aqua Inversiones S.A. de C.V.

Innoplatic S.A. de C.V.

3A Químicos S.A. de C.V.

Maxitec S.A. de C.V.

Jhonsson and Jhonsson

Roxi S.A. de C.V.

Principales políticas operativas

Para outsourcing de personal en limpieza:

- ✓ Ofrecen supervisión semanal.
- ✓ Cubrir ausencias de personal
- ✓ Convivios trimestrales para fomentar valores
- ✓ Capacitación constante sobre seguridad industrial

Para servicio de jardinería:

- ✓ Ofrecen materiales e insumos necesarios
- ✓ Personal con las herramientas necesarias
- ✓ Puntualidad en las visitas

Para servicio de limpieza y mantenimiento:

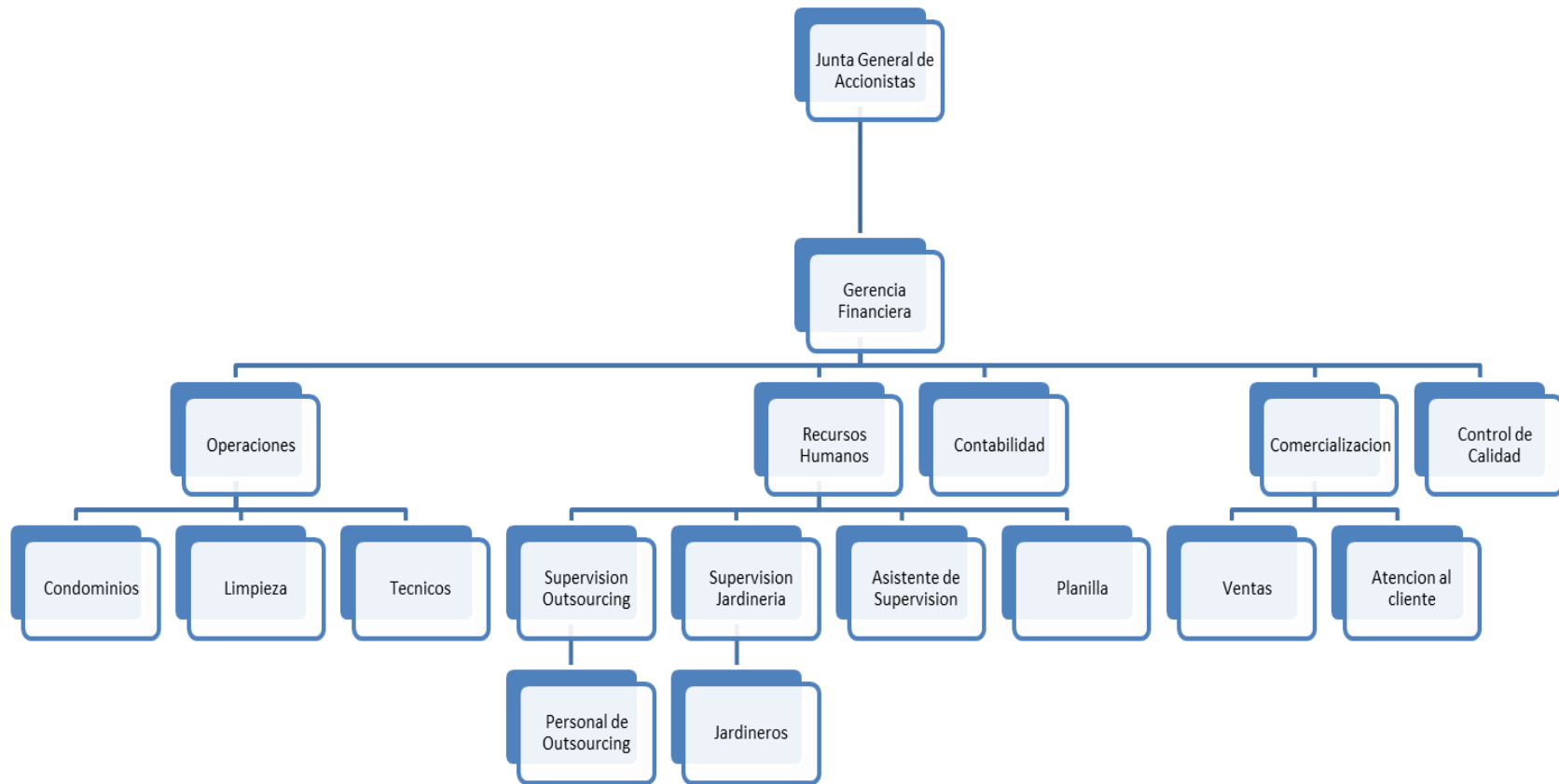
- ✓ Personal completamente uniformado, identificado y con equipo de seguridad apropiado a las actividades
- ✓ Ofrecen todos los productos, materiales y herramientas necesarios
- ✓ Cumplimiento del trabajo en el tiempo establecido
- ✓ Supervisión en las actividades

Para administración de condominios:

- ✓ Buenas relaciones personales con todos los condóminos.
- ✓ Ofrecen supervisión semanal
- ✓ Fomento de valores como la discreción en el desempeño de su trabajo

A continuación se presenta un modelo de organigrama que permita a cada uno de los miembros de la empresa desempeñar las labores de manera eficaz y eficiente:

Figura 06: Modelo de organigrama



3.2 Introducción al caso practico

Con el crecimiento del sector servicios la empresa se va desarrollando y diversificando sus actividades con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, incrementar sus ingresos y obtener utilidades, a pesar de ello en los últimos años ha obtenido perdida en sus resultados, debido a que la empresa invierte en líneas de servicio en las cuales desconoce si le serán rentables o no, al asumir el riesgo esta entidad compromete la liquidez de los servicios rentables para mantener las que son menos rentables, entre otros problemas que tiene al mantener líneas de negocio que no generan mayor crecimiento en la empresa.

Es de gran importancia conocer la rentabilidad que aportan cada uno de los servicios que prestan, por eso es necesario analizar la rentabilidad por cada tipo de servicio al momento de ofertarlos y durante la ejecución, para determinar de qué línea de servicios puede prescindir, a cual tiene que reestructurar los recursos asignados o bien a qué servicio debe seguir impulsando entre otras estrategias.

3.3 Planteamiento del caso

Limpia Mas S.A. de C.V. proporciona sus estados financieros de los años 2011, 2012 y 2013 para solicitar al departamento de finanzas le proporcione la siguiente información:

- Diagnóstico financiero para los años 2011, 2012 y 2013 en forma global
- ✓ Elaboración de un análisis vertical
- ✓ Elaboración de un análisis horizontal (ver anexo 3)
- ✓ Cálculo de los indicadores financieros
- Realización de cálculos de rentabilidad por cada servicio que presta.
- ✓ Desarrollo de las razones financieras
- ✓ Cálculo del punto de equilibrio
- Elaborar una proyección de los estados financieros para el año 2014 y 2015

3.4 Desarrollo: análisis financiero histórico

Con los datos proporcionado por la empresa Limpia Más S.A. de C.V. Se establecerán las razones financieras de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, análisis horizontal y vertical y determinación de punto de equilibrio para cada una de las líneas de servicios.

3.4.1 Estados de situación financiera

A continuación se presentan los estados financieros del año 2011, 2012 y 2013 de la empresa Limpia Más S.A. de C.V.

LIMPIA MAS S.A. DE C.V.
BALANCE COMPARATIVO 2011-2013
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

	AÑOS					
	2013		2012		2011	
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	17,437.45	11.09%	12,201.22	9.63%	8,501.49	8.69%
CUENTAS POR COBRAR	69,515.00	44.20%	57,085.00	45.06%	40,130.86	41.01%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	21,144.52	13.44%	18,643.01	14.72%	11,552.34	11.81%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	108,096.97	68.73%	87,929.23	69.41%	60,184.69	61.50%
ACTIVO NO CORRIENTE						
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	48,127.00	30.60%	37,689.57	29.75%	36,611.81	37.41%
ACTIVOS INTANGIBLES	310.00	0.20%	309.73	0.24%	309.73	0.32%
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	750.00	0.48%	750.00	0.59%	750.00	0.77%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	49,187.00	31.27%	38,749.30	30.59%	37,671.54	38.50%
TOTAL ACTIVOS	157,283.97	100.00%	126,678.53	100.00%	97,856.23	100.00%
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO CORRIENTE						
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	7,558.69	4.81%	5,532.78	4.37%	7,129.72	7.29%
REMUNERACIONES Y PRESTAMOS POR PAGAR C.P.	1,118.00	0.71%	239.05	0.19%	439.05	0.45%
ACREEDORES VARIOS	25,058.00	15.93%	21,096.04	16.65%	3,704.92	3.79%
RETECIONES Y DESCUENTOS	27,640.00	17.57%	21,134.55	16.68%	20,921.17	21.38%
IMPUESTO POR PAGAR	25,264.49	16.06%	20,986.08	16.57%	10,043.40	10.26%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	86,639.18	55.08%	68,988.50	54.46%	42,238.26	43.16%
PASIVO NO CORRIENTE						
PROVISION PARA OBLIGACIONES LABORALES	715.21	0.45%	715.21	0.56%	715.21	0.73%
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS	25,215.99	16.03%	2521599.00%	19.91%	25,215.99	25.77%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	25,931.20	16.49%	25,931.20	20.47%	25,931.20	26.50%
OTROS PASIVOS						
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	11,958.43	7.60%	8,116.86	6.41%	3,958.43	4.05%
TOTAL OTROS PASIVOS	11,958.43	7.60%	8,116.86	6.41%	3,958.43	4.05%
TOTAL PASIVOS	124,528.81	79.17%	103,036.56	81.34%	72,127.89	73.71%
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	60,000.00	38.15%	60,000.00	47.36%	60,000.00	61.31%
DEFICIT ACUMULADO	(36,951.63)	-23.49%	(34,703.91)	-27.40%	(39,008.00)	-39.86%
RESERVA LEGAL	1,478.21	0.94%	593.46	0.47%	431.95	0.44%
RESULTADOS DEL PRESENTE EJERCICIO	8,228.13	5.23%	(2,247.72)	-1.77%	4,304.09	4.40%
TOTAL PATRIMONIO	32,754.71	20.83%	23,641.84	18.66%	25,728.04	26.29%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	157,283.52	100.00%	126,678.40	100.00%	97,855.93	100.00%

Análisis de las principales cuentas del estado de situación financiera.

Tabla 13: Porcentaje del análisis vertical a cuentas de activo

	Efectivo y equivalente	Cuentas por cobrar	Gastos pagados por anticipado	Propiedad planta y equipo
2011	8.69%	41.01%	11.81%	37.41%
2012	9.63%	45.06%	14.72%	29.75%
2013	11.09%	44.20%	13.44%	30.60%

Gráfico 01: Análisis vertical a efectivo y equivalente

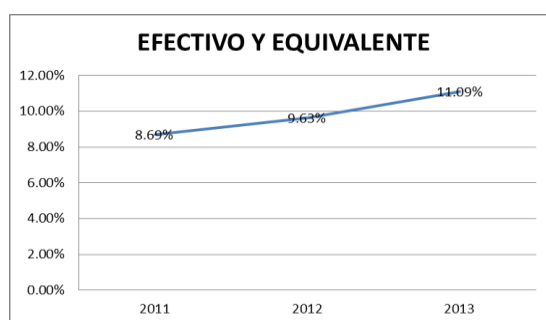


Gráfico 02: Análisis vertical a cuentas por cobrar

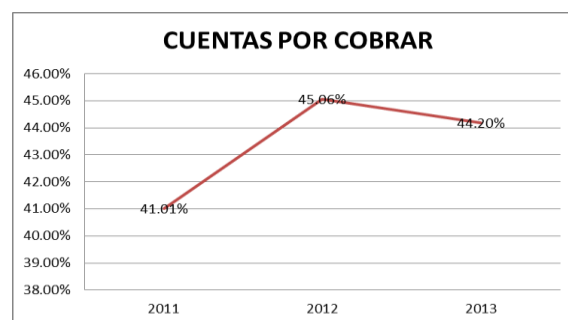


Gráfico 03: Análisis vertical a gastos pagados por anticipado

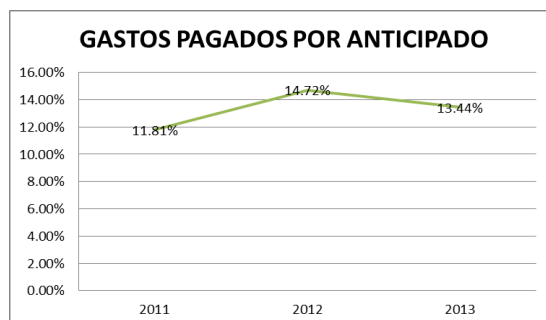
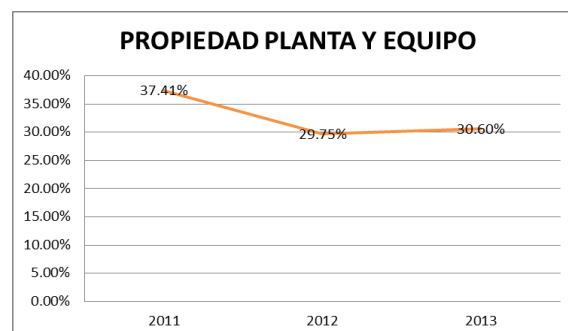


Gráfico 04: Análisis vertical a propiedad planta y equipo



Análisis: para el año 2011 las ventas fueron al crédito, manteniendo solo un 8.69% del total de sus activos en efectivo y equivalentes, para los periodos posteriores se cumplieron las políticas de cobros para este rubro lo que generó mantener a disposición el efectivo a medida que aumentan las ventas. Las erogaciones en gastos anticipados como los seguros han incrementado su participación en los activos durante tres años debido a mayor inversión en equipo de transporte.

Tabla 14: Porcentaje del análisis vertical a cuentas de pasivo y patrimonio

	Cuentas y documentos por pagar	Acreedores varios	Retenciones y descuentos	Prestamos de accionistas	Total patrimonio
2011	7.29%	3.79%	21.38%	25.77%	26.29%
2012	4.37%	16.65%	16.68%	19.91%	18.66%
2013	4.81%	15.93%	17.57%	16.03%	20.83%

Gráfico 05: Análisis vertical a cuentas por pagar

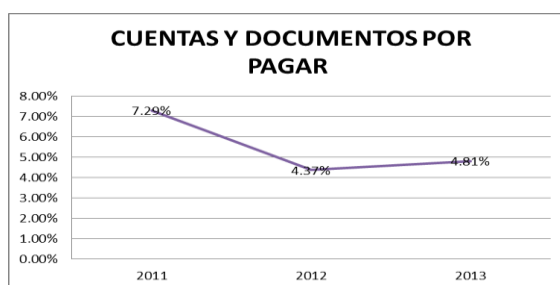


Gráfico 06: Análisis vertical a acreedores varios y provisiones

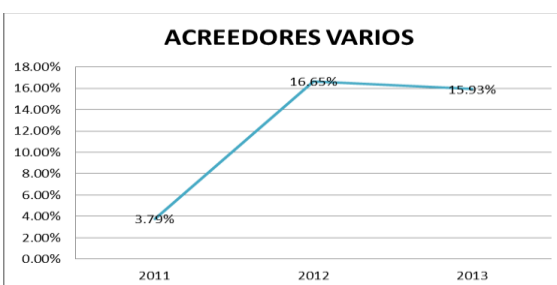


Gráfico 07: Análisis vertical a retenciones y descuentos

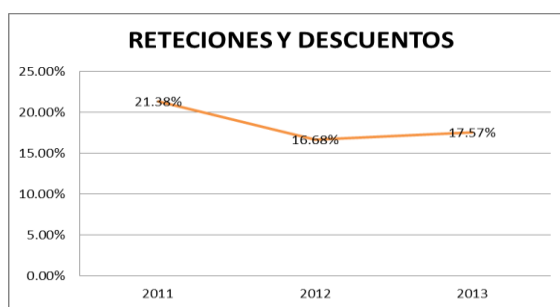


Gráfico 08: Análisis vertical a préstamos a accionistas

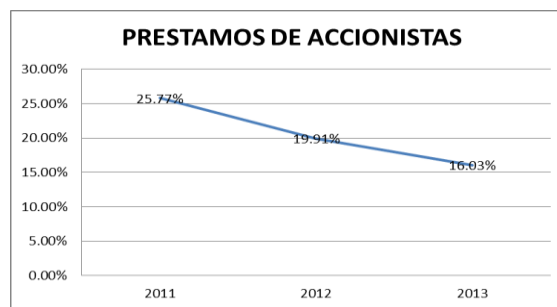
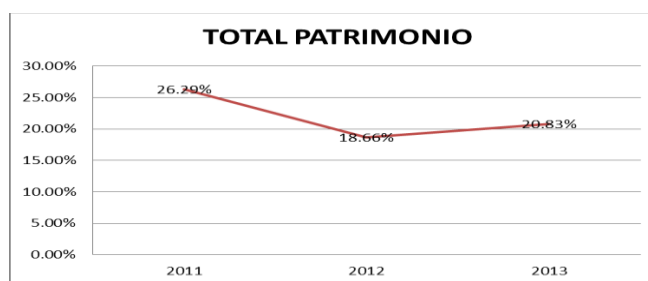


Gráfico 09: Análisis vertical al patrimonio



Análisis: las obligaciones por pagar a proveedores disminuyeron para el año 2012 y 2013 debido a que compraron en menor medida al crédito. Con respecto a las retenciones laborales incrementaron en igual proporción que el número de empleados creció por aumento en los servicios prestados. El patrimonio se ve afectado por la pérdida del año 2012, por lo que muestra crecimiento bajo y mientras se obtengan utilidades va teniendo mayor participación con respecto a los activos.

3.4.1.2 Estado de resultados

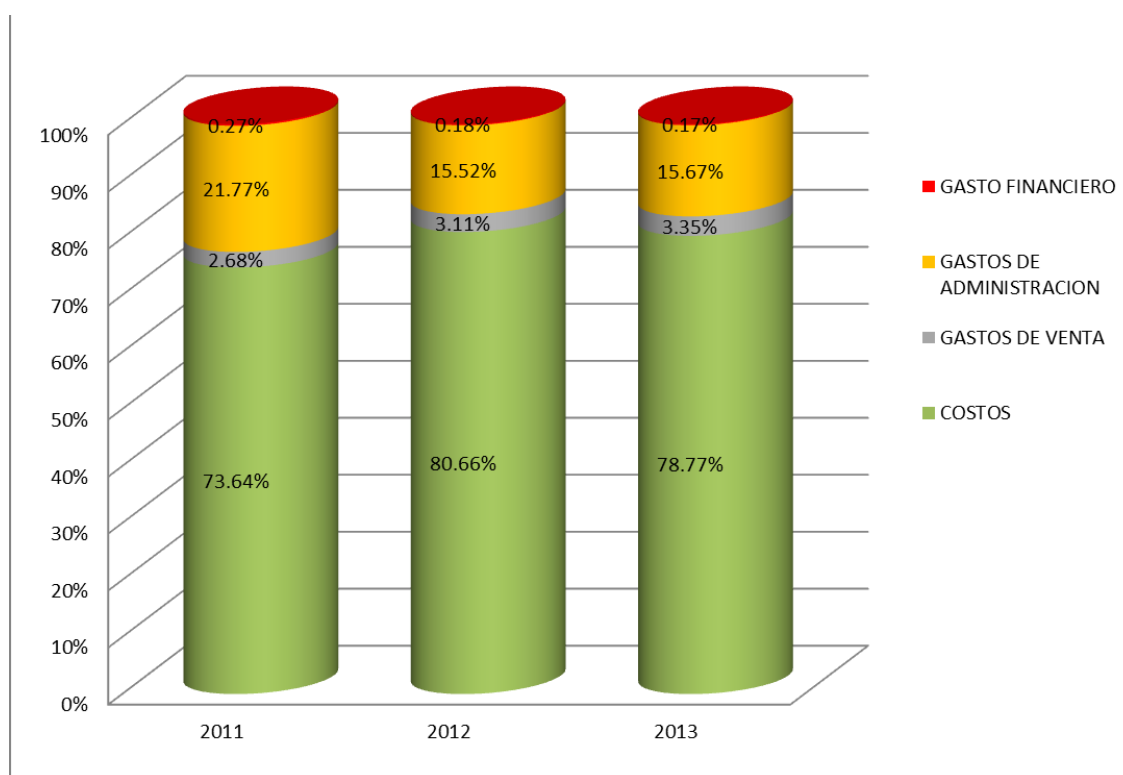
LIMPIA MAS S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011, 2012 Y 2013
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

	2013		2012		2011	
INGRESOS DE OPERACIÓN	617,289	100.00%	439,352	100.00%	375,637	100.00%
COSTOS DE OPERACIÓN	-486,241	78.77%	-354,403	80.66%	-276,614	73.64%
UTILIDAD BRUTA	131,048	21.23%	84,949	19.34%	99,023	26.36%
GASTOS DE OPERACIÓN						
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-96,732	15.67%	-68,169	15.52%	-81,759	21.77%
GASTOS DE VENTA	-20,679	3.35%	-13,686	3.11%	-10,069	2.68%
UTILIDAD/PERDIDA DE OPERACIÓN	13,637	2.21%	3,094	0.70%	7,194	1.92%
INGRESOS DE NO OPERACIÓN	22	0.0036%	17	0.0038%	5	0.0013%
GASTOS DE NO OPERACIÓN						
GASTOS FINANCIEROS	-1,020	0.17%	-803	0.18%	-1,008	0.27%
GASTOS NO DEDUCIBLES					-20	0.01%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS	12,639	2.05%	2,307	0.53%	6,171	1.64%
RESERVA LEGAL	885	0.14%	162	0.04%	432	0.11%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	3,526	0.57%	4,394	1.00%	1,435	0.38%
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>8,228</u>	<u>1.33%</u>	<u>-2,248</u>	<u>0.51%</u>	<u>4,304</u>	<u>1.15%</u>

Nota: el cálculo de impuesto sobre la renta para el año 2012 fue según lo artículos 76, 77, 78, 79 y 80 de la Ley de Impuesto Sobre la Renta del Decreto Legislativo n° 257, que para el año 2013 fueron derogados.

Análisis de las principales cuentas del estado de resultados

Gráfico 10: Análisis vertical de costos, gastos de venta, administración y financieros



Análisis: el costo para que la empresa pudiera prestar servicios fue para el año 2011 un 73.64% de sus ventas lo que hizo que un 21.23% fuera utilidad bruta, para el 2012 dichos costos representaron un 80.66% de los ingresos disminuyendo la utilidad bruta y para el año 2013 dichos costos siguieron aumentando, al igual que las ventas, alcanzando un 78.77% de las mismas. Los gastos de ventas y financieros tienen una mínima participación en las ventas a lo largo de los tres años, es decir son erogaciones eficientes. En cuanto a los gastos de administración representan montos parecidos en el periodo de estudio.

3.4.2 Anexo del estado de resultados

A continuación se presentan el estado de resultados con el detalle de ingresos y costos por línea de servicios:

LIMPIA MAS S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011, 2012 Y 2013
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

	2013	2012	2011
INGRESOS DE OPERACIÓN	617,289	439,352	375,637
SERVICIO DE CONDOMINIO	12,284	7,189	9,903
SERVICIO DE JARDINERIA	70,186	41,306	39,383
SERVICIO DE LIMPIEZA	75,371	65,924	50,578
SERVICIO DE MANTENIMIENTO	117,655	63,828	51,679
SERVICIO DE OUTSOURCING	341,793	261,105	224,094
COSTOS DE OPERACIÓN	-486,241	-354,403	-276,614
SERVICIO DE CONDOMINIO	-8,363	-4,253	-6,500
SERVICIO DE JARDINERIA	-54,605	-31,046	-29,764
SERVICIO DE LIMPIEZA	-50,180	-45,683	-27,357
SERVICIO DE MANTENIMIENTO	-49,013	-27,112	-12,863
SERVICIO DE OUTSOURCING	-324,079	-246,310	-200,130
UTILIDAD BRUTA	131,048	84,949	99,023
SERVICIO DE CONDOMINIO	3,921	2,937	3,403
SERVICIO DE JARDINERIA	15,581	10,261	9,619
SERVICIO DE LIMPIEZA	25,191	20,241	23,221
SERVICIO DE MANTENIMIENTO	68,642	36,716	38,816
SERVICIO DE OUTSOURCING	17,714	14,795	23,964
GASTOS DE OPERACIÓN			
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-96,732	-68,169	-81,759
SERVICIO DE CONDOMINIO	-1,403	-818	-1,921
SERVICIO DE JARDINERIA	-9,335	-5,972	-8,797
SERVICIO DE LIMPIEZA	-13,059	-8,787	-8,086
SERVICIO DE MANTENIMIENTO	-8,512	-5,215	-3,802
SERVICIO DE OUTSOURCING	-64,423	-47,378	-59,153

GASTOS DE VENTA	-20,679	-13,686	-10,069
SERVICIO DE CONDOMINIO	-300	-164	-237
SERVICIO DE JARDINERIA	-1,996	-1,199	-1,083
SERVICIO DE LIMPIEZA	-2,792	-1,764	-996
SERVICIO DE MANTENIMIENTO	-1,820	-1,047	-468
SERVICIO DE OUTSOURCING	-13,772	-9,512	-7,285
UTILIDAD/PERDIDA DE OPERACIÓN	13,637	3,094	7,194
SERVICIO DE CONDOMINIO	2,218	1,954	1,245
SERVICIO DE JARDINERIA	4,251	3,090	-262
SERVICIO DE LIMPIEZA	9,340	9,690	14,139
SERVICIO DE MANTENIMIENTO	58,310	30,454	34,546
SERVICIO DE OUTSOURCING	-60,482	-42,095	-42,474
INGRESOS DE NO OPERACIÓN	22	17	5
OTROS INGRESOS	22	17	5
GASTOS DE NO OPERACIÓN	-1,020	-803	-1,028
GASTOS FINANCIEROS	-1,020	-803	-1,008
GASTOS NO DEDUCIBLES	-	-	-20
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS	12,639	2,307	6,171
RESERVA LEGAL	885	162	432
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	3,526	4,394	1,435
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>8,228</u>	<u>-2,248</u>	<u>4,304</u>

3.4.5 Indicadores financieros

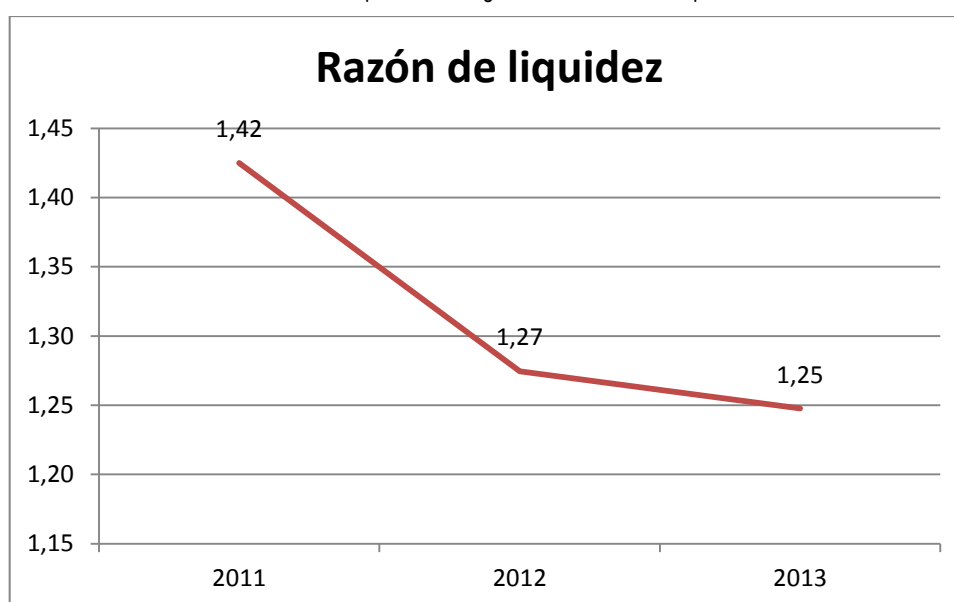
Para comprender la situación de la entidad y las estrategias que debe implantar es necesario conocer los índices de liquidez, solvencia, actividad, deuda y rentabilidad según los estados financieros de la empresa.

Razones de Liquidez

Tabla 15: Cálculo de la razón de liquidez

Razones de liquidez	2011		2012		2013	
Activos corrientes	\$ 60,184.69	1.42	\$ 87,929.23	1.27	\$ 108,096.97	1.25
Pasivos corrientes	\$ 42,238.26		\$ 68,988.50		\$ 86,639.18	

Gráfico 11: Representación gráfica de la razón de liquidez



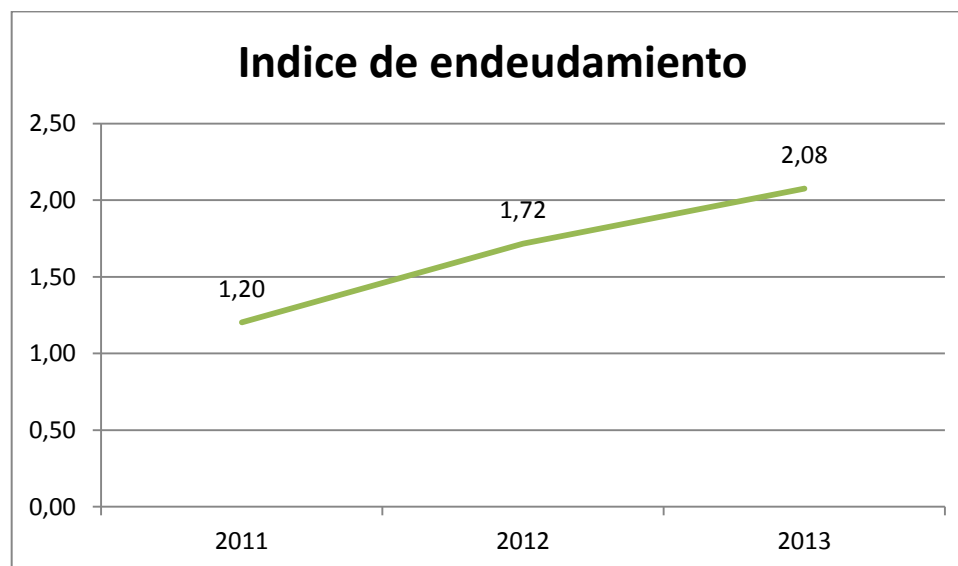
Análisis: para el año 2011 la situación de la empresa era que por cada dólar que debe esta tenía un \$1.42 en activos corrientes para afrontar sus pasivos corrientes, mostrando año con año una disminución paulatina en ese margen ya que para el año 2013 es de \$1.25 debido a los aumentos en los pasivos contraído. El índice de prueba acida es el mismo que el de liquidez ya que la entidad no tiene inventarios de productos para la venta.

Razones de endeudamiento

Tabla 16: Cálculo del índice de endeudamiento

Razones de deuda	2011		2012		2013	
Pasivo total	\$ 72,127.89	1.20	\$ 103,036.56	1.72	\$ 124,528.81	2.08
Capital social	\$ 60,000.00		\$ 60,000.00		\$ 60,000.00	

Gráfico 12: Representación del índice de endeudamiento



Análisis: Mediante la gráfica se observa que el nivel de endeudamiento que ha tenido la empresa, este se comporta de manera creciente ya que en 2011 es de 120% y para el año 2013 sigue su aumento hasta alcanzar un 208%, esto puede tener efectos negativos al momento de intentar un financiamiento con alguna institución, ya que las obligaciones a corto plazo son mucho mayores que las obligaciones a largo plazo cuando lo ideal sería lo contrario y que los pasivos corrientes sean bajos.

Razones de actividad

Tabla 17: Cálculo de las razones de actividad

Razones de actividad	2011		2012		2013	
Ventas al crédito	\$ 338,073.16	9.16	\$ 395,416.58	8.13	\$ 555,560.29	8.78
Cuentas por cobrar promedio	\$ 36,924.43		\$ 48,607.93		\$ 63,300.00	
365	365	39.87	366	44.99	365	41.59
Rotación de cuentas por cobrar	9.16		8.13		8.78	
Ventas netas	\$ 375,636.84	12.74	\$ 439,351.75	11.83	\$ 617,289.21	14.39
Promedio de activos fijos	\$ 29,480.41		\$ 37,150.69		\$ 42,908.29	
Compras al crédito	\$ 52,434.20	1.24	\$ 63,521.37	10.03	\$ 87,471.71	13.36
Cuentas por pagar promedio	\$ 42,284.36		\$ 6,331.25		\$ 6,545.74	
365	365	294.35	366	36.48	365	27.31
Rotación de cuentas por pagar	1.24		10.03		13.36	

Gráfico 13: Representación de las razones gestión de activo

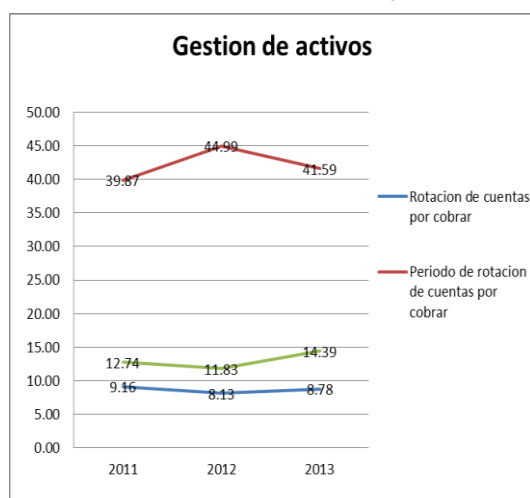


Gráfico 14: Representación de las razones gestión de pasivo



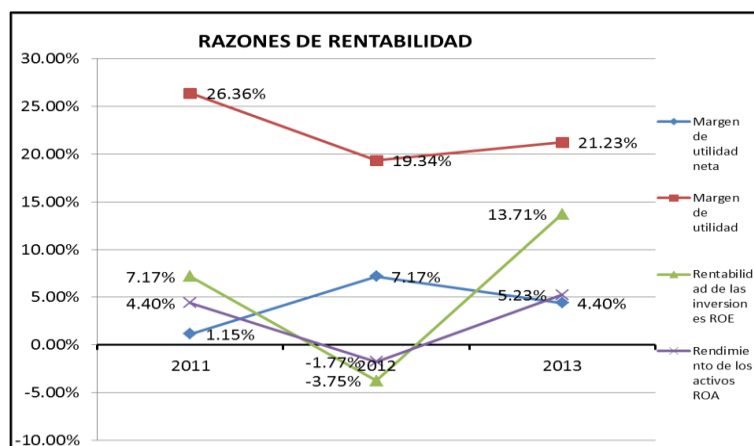
Al analizar la rotación de las cuentas por pagar y por cobrar, se muestra que la empresa mantiene una política de cobros eficiente debido a que tiene una tendencia a disminuir, en el año 2011 era de 9.16 y se tiene una reducción para el año 2013 de 8.78 y el período para el pago a los proveedores es mayor que el tiempo en el cual los clientes pagan ya que se cobra en promedio a los 45 días y realizan los pagos de 90 a 120 días. Al tratarse de una empresa de servicios en lo que respecta a manejo de personal la entidad no tiene necesidad de renovar el activo fijo del negocio. Por eso el nivel mostrado es bajo.

Razones de Rentabilidad

Tabla 18: Cálculo de las razones rentabilidad

Razones de rentabilidad		2013		2012		2011	
Margen de Utilidad	Ventas - Costo de ventas	\$ 131,048.48	21.23%	\$ 84,948.89	19.34%	\$ 99,022.63	26.36%
	Ventas	\$ 617,289.21		\$ 439,351.75		\$ 375,636.84	
Margen de utilidad neta							
Margen de utilidad neta	Utilidad neta después de impuesto	\$ 8,228.13	1.33%	\$ (2,247.72)	-0.51%	\$ 4,304.09	1.15%
	Ventas	\$ 617,289.21		\$ 439,351.75		\$ 375,636.84	
Rentabilidad de las inversiones ROE							
Rentabilidad de las inversiones ROE	Utilidad después de impuesto - Dividendos preferentes	\$ 8,228.13	13.71%	\$ (2,247.72)	-3.75%	\$ 4,304.09	7.17%
	Capital social	\$ 60,000.00		\$ 60,000.00		\$ 60,000.00	
Rendimiento de activos ROA							
Rendimiento de activos ROA	Utilidad después de impuestos	\$ 8,228.13	5.23%	\$ (2,247.72)	-1.77%	\$ 4,304.09	4.40%
	Activos totales	\$ 157,283.97		\$ 126,678.53		\$ 97,856.23	

Gráfico 15: Representación de razones rentabilidad



Los márgenes de rentabilidad bruta global se mantienen positivos durante el año 2011 con un 26.36% y durante el año 2013 un 21.23%, esto es influenciado por el crecimiento de las ventas producto del esfuerzo del departamento encargado de este rubro.

En cambio los márgenes de rentabilidad neta para el año 2011 un 1.15%, 2012 un -0.50% y 2013 1.33% siendo en promedio positivos aunque mínimos, debido a que la empresa tiene gastos que no puede cubrir y esto no le permite crecer.

3.4.6 Diagnóstico del análisis financiero

Según el análisis realizado a la empresa se muestra, que ha crecido en los últimos tres años, manteniendo el nivel de crecimiento de los activos constantes, es decir, los administradores invierten cada vez más en este rubro, aunque no sea en activos fijos pero mantienen la inversión alta, los pasivos han ido en aumento significando, la entidad maneja capital de terceros para sostener sus operaciones pero siempre mantiene los niveles de liquidez positivos, con respecto al patrimonio, para el año 2011 represento un crecimiento favorable, ya que se cubrió la deuda que se generó en el periodo anterior y para el año 2012 el crecimiento es menor, debido a que los márgenes de utilidad neta obtenidos para ese año son muy bajos así mismo se puede identificar un crecimiento directamente proporcional de las ventas con los gastos y costos.

3.4.7 Cálculo de índices de rendimiento por línea de servicios

- ✓ Calcular las razones de rentabilidad por cada tipo de servicio y analizar los resultados

Para calcular las los índices de rentabilidad bruta y rentabilidad neta se necesita conocer los costos por prestación de servicios, gastos e ingresos por cada servicio.

Deben identificar y clasificar los montos de ventas, costo de ventas y gastos por cada servicio que presta la entidad y del que desea conocer el índice de rentabilidad:

A continuación se presenta un cuadro resumen de los índices de rentabilidad bruta y neta por cada servicio:

Tabla 19 Resumen de índices de rentabilidad bruta y neta

Valores expresados en dólares

Servicio de administración de condominios						
Margen de utilidad bruta	2011	%	2012	%	2013	%
Ventas - Costo de ventas	3,403	0.34	2,937	0.41	3,921	0.32
Ventas	9,903		7,189		12,284	
Margen de utilidad neta						
Utilidad neta después de impuesto	1,245	0.13	1,954	0.27	2,218	0.18
Ventas	9,903		7,189		12,284	
Servicio de jardinería						
Margen de utilidad bruta	2011		2012		2013	
Ventas - Costo de ventas	9,619	0.24	10,261	0.25	15,581	0.22
Ventas	39,383		41,306		70,186	
Margen de utilidad neta						
Utilidad neta después de impuesto	(262)	-0.01	3,090	0.07	4,251	0.06
Ventas	39,383		41,306		70,186	
Servicio de limpieza						
Margen de utilidad bruta	2011		2012		2013	
Ventas - Costo de ventas	23,221	0.46	20,241	0.31	25,191	0.33
Ventas	50,578		65,924		75,371	
Margen de utilidad neta						
Utilidad neta después de impuesto	14,139	0.28	9,690	0.15	9,340	0.12
Ventas	50,578		65,924		75,371	
Servicio de mantenimiento						
Margen de utilidad bruta	2011		2012		2013	
Ventas - Costo de ventas	38,816	0.75	36,716	0.58	68,642	0.58
Ventas	51,679		63,828		117,655	
Margen de utilidad neta						
Utilidad neta después de impuesto	34,546	0.67	30,454	0.48	58,310	0.50
Ventas	51,679		63,828		117,655	

Servicio de outsourcing de personal						
Margen de utilidad bruta	2011		2012		2013	
Ventas - Costo de ventas	23,964	0.11	14,795	0.06	17,714	0.05
Ventas	224,094		261,105		341,793	
Margen de utilidad neta						
Utilidad neta después de impuesto	(42,474)	-0.19	(42,095)	-0.16	(60,482)	-0.18
Ventas	224,094		261,105		341,793	

Gráficas de los márgenes de utilidad bruta y neta por línea de servicio

Gráfico 16 Margen de utilidad bruta

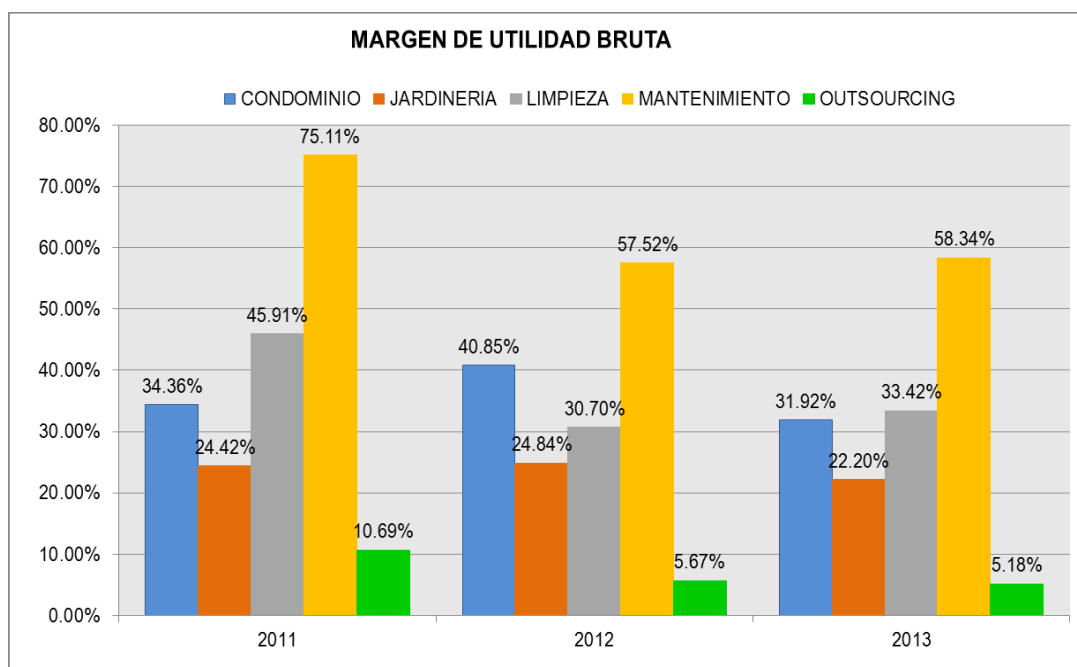
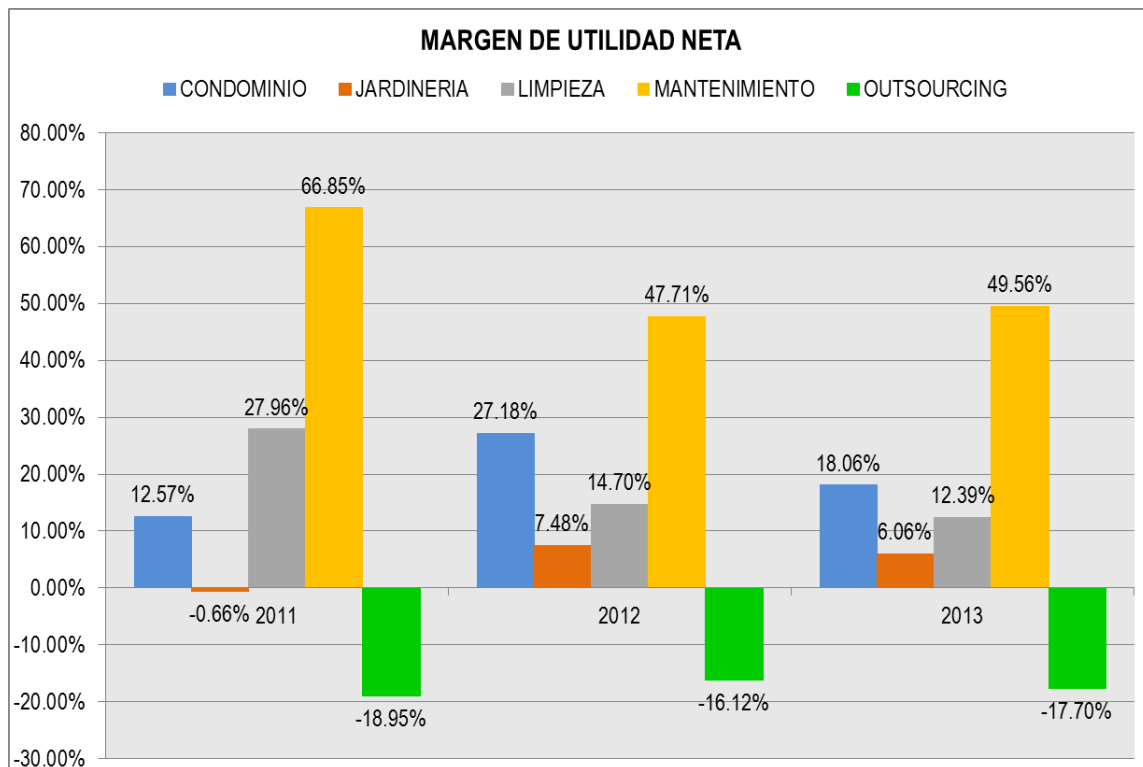


Gráfico 17 Margen de utilidad neta



A continuación se presenta la participación de cada línea de negocio en las ventas totales, así como los costos y gastos:

Tabla 20 Participación en ventas totales

Servicio	Participación en ventas		
	2011	2012	2013
Condominio	2.64%	1.64%	1.99%
Jardinería	10.48%	9.40%	11.37%
Limpieza	13.46%	15.00%	12.21%
Mantenimiento	13.76%	14.53%	19.06%
Outsourcing	59.66%	59.43%	55.37%

Gráfico 18 Participación de ingresos por servicios en las ventas totales

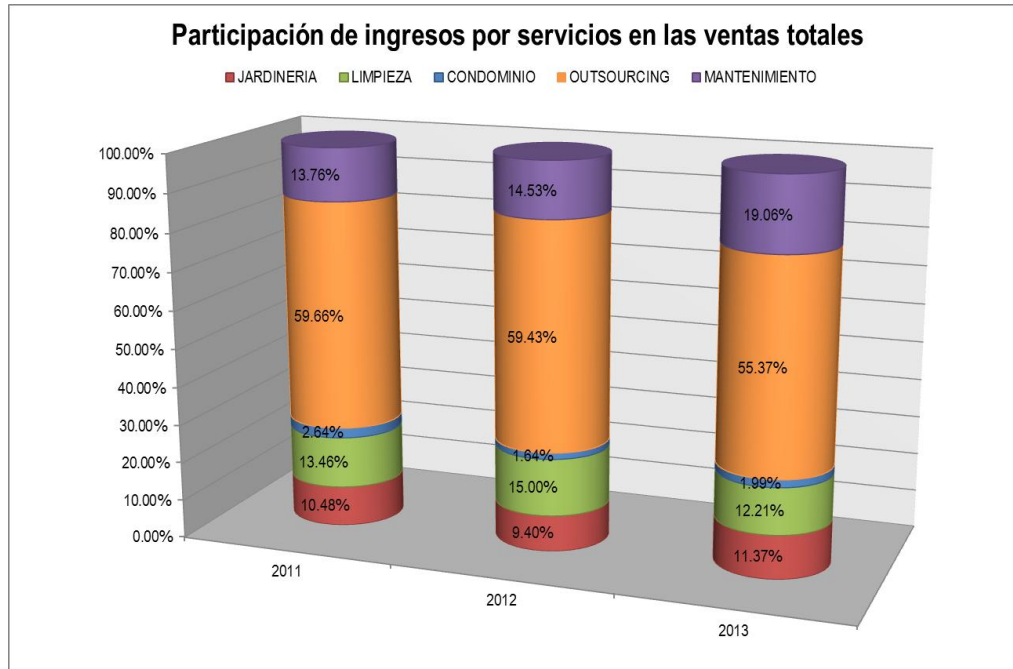
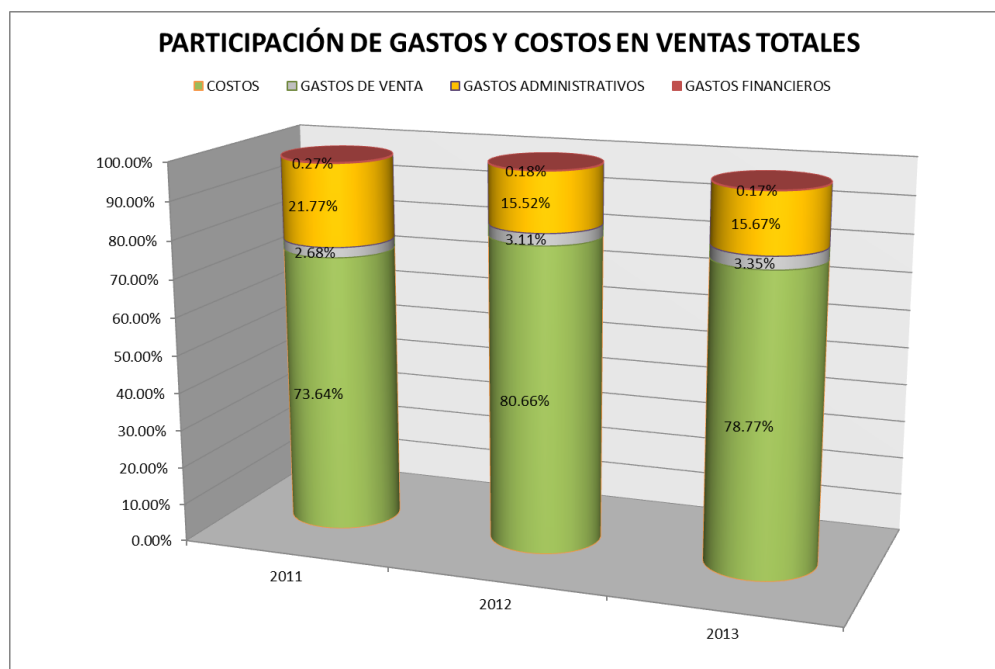


Tabla 21 Porcentajes de costos y gastos

Porcentaje costos-gastos			
	2011	2012	2013
Costos	73.64%	80.66%	78.77%
Gastos administrativos	21.77%	15.52%	15.67%
Gastos de venta	2.68%	3.11%	3.35%
Gastos financieros	0.27%	0.18%	0.17%

Gráfico 19: Gráfico resumen de la participación por servicio en los ingresos totales



De los gráficos anteriores se analiza que para la empresa existen tres servicios de mayor importancia, pues le representan casi un 90% de sus ingresos, el servicio de mantenimiento es el tercer rubro que más ingresos le genera 19.06% para el año 2013, asimismo es el que mayor margen de utilidad neta presenta con un 49.56% para ese mismo año, siendo así una de las actividades más rentables que la empresa posee y que puede invertir más para que los márgenes totales también aumenten, es el mismo caso para el servicio de limpieza, pues tiene una importante participación en los ingresos ordinarios de la empresa y mantiene márgenes de utilidad neta altos.

Para los servicios que representan poco porcentaje de las ventas que son servicio de condominio y jardinería se observa que tienen márgenes de utilidad neta positivos, sobretodo el servicio de condominio, ya que es el segundo con mayor margen neto con un 27.18% en 2012, esto hace que sea un área de servicios que puede ser más explotado y obtener mayores utilidades.

Finalmente el servicio de outsourcing de personal, esta área está generando los niveles de rentabilidad más bajos ya que tiene márgenes de utilidad bruto bajos y márgenes de utilidad neta negativos, esto implica que al tratarse del rubro de mayor participación en ingresos de la empresa está afectando directamente la rentabilidad global de la entidad arrastrando los márgenes positivos de otras áreas de

servicio, la empresa tiene que evaluar la política de costos y de asignación de precios de venta para este rubro ya que es el de mayor impacto en la rentabilidad de la empresa.

3.4.8 Determinación del punto de equilibrio por línea de servicios

- ✓ Calcular el punto de equilibrio por cada tipo de servicio.

Para obtener el punto de equilibrio por cada servicio es necesario conocer los costos variables y fijos así como el monto de ventas correspondiente y la cantidad de servicios que se prestan por cada actividad:

Tabla 22: Representación de costos fijos y variables por servicio

Cuadro de representación de costos fijos y costos variables expresados en dólares

SERVICIOS	2013	2012	2011
CONDominio	8,363.34	4,252.83	6,500.43
COSTOS FIJOS	6,786.85	3,397.16	5,435.01
REMUNERACIONES	5,793.66	2,875.05	4,637.70
APORTES PATRONALES	933.19	467.11	747.31
UNIFORMES	60	55	50
COSTOS VARIABLES	1,576.49	855.67	1,065.42
HORAS EXTRAS	143	87	136
COMISIONES E INCENTIVOS	257	67.28	104
MATERIALES	399.18	216.66	190.93
MANTENIMIENTO DE PISCINA	187.21	113.92	266.36
QUÍMICOS	47.12	25.67	31.96
PINTURA	542.98	345.14	336.17
JARDINERÍA	54,604.83	31,045.69	29,763.69
COSTOS FIJOS	25,101.84	13,504.88	7,045.07
REMUNERACIONES	21,580.34	11,583.96	6,017.37
APORTES PATRONALES	3,451.50	1,856.92	968.7
UNIFORMES	70	64	59
COSTOS VARIABLES	29,502.99	17,540.82	22,718.62
HORAS EXTRAS	126.99	139.2	319.54
COMISIONES E INCENTIVOS	223.01	60.8	180.46
ABONOS Y FERTILIZANTES	17,004.67	10,850.71	12,063.40
ORNAMENTACIÓN	6,698.44	3,771.27	5,747.81
INSECTICIDAS	5,449.88	2,718.84	4,407.41

LIMPIEZA	50,180.04	45,682.53	27,357.15
COSTOS FIJOS	14,316.37	12,635.79	7,969.14
REMUNERACIONES	12,287.87	10,843.37	6,825.38
APORTES PATRONALES	1,968.50	1,737.42	1,095.76
UNIFORMES	60	55	48
COSTOS VARIABLES	35,863.68	33,046.74	19,388.01
HORAS EXTRAS	129.9	233.8	102.91
COMISIONES E INCENTIVOS	140.1	146.2	87.09
LIMPIADORES Y ÁCIDOS	13,715.60	13,879.63	7,565.20
ACCESORIOS	15,570.27	13,169.16	8,724.60
HERRAMIENTAS PEQUEÑAS	6,307.81	5,617.95	2,908.21
MANTENIMIENTO	49,013.06	27,111.82	12,862.56
COSTOS FIJOS	30,177.34	15,787.21	8,215.32
REMUNERACIONES	25,722.08	13,431.51	6,967.27
APORTES PATRONALES	4,149.38	2,170.74	1,129.61
HERRAMIENTAS GRANDES	245.88	184.96	118.44
UNIFORMES	60	52	51
COSTOS VARIABLES	18,835.72	11,324.61	4,647.24
HORAS EXTRAS	328.9	294.43	92.94
COMISIONES E INCENTIVOS	187.33	173.26	55.77
HERRAMIENTAS PEQUEÑAS	10,841.90	6,772.12	2,709.34
REPUESTOS	7,477.59	4,084.80	1,789.19
OUTSOURCING	324,079.44	246,309.99	200,130.38
COSTOS FIJOS	204,980.25	164,756.75	123,100.20
REMUNERACIONES	176,230.46	141,653.70	105,775.92
APORTES PATRONALES	28,184.78	22,654.05	16,926.28
UNIFORMES	565	449	398
COSTOS VARIABLES	119,099.20	81,553.24	77,030.18
HORAS EXTRAS	7,840.39	6,165.43	6,162.41
COMISIONES E INCENTIVOS	3,727.54	3,253.97	3,081.20
MATERIALES	67,932.99	47,300.87	44,677.50
ACCESORIOS	24,614.21	17,125.79	16,946.64
LIMPIADORES Y ÁCIDOS	48,688.30	34,252.36	12,324.86
HERRAMIENTAS PEQUEÑAS	33,704.23	26,545.18	6,162.43

Estos están representados por los costos por presentación de servicios que varían dependiendo de las actividades que se realizan, y los costos fijos son los que tienen variaciones mínimas o casi nulas y son erogaciones en que la empresa incurre independientemente de las ventas, así como obligaciones contractuales ya contraídas. Una vez identificado, clasificados en fijos y variables así como las ventas por cada actividad se debe ingresar la información para obtener los valores del punto de equilibrio para varios servicios:

FORMULA DE PUNTO DE EQUILIBRIO	
PE=	$\frac{\text{COSTOS FIJOS TOTAL}}{\text{MARGEN PONDERADO TOTAL}}$

Tabla 23: Formato para cálculo de punto de equilibrio

SERVICIO	COSTOS FIJOS	N° DE SERVICIOS PRESTADOS	PARTICIPACION %	COSTOS VARIABLES UNITARIOS	PRECIO DE VENTA UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCION (MC)	MARGEN PONDERADO (MC *%P)
SERVICIO 1							
SERVICIO 2							
SERVICIO 3							
TOTAL							

Para calcular el margen punto de equilibrio por cada servicio se multiplica el punto de equilibrio total por el porcentaje de participación de cada servicio y el resultado se multiplica por el precio de venta. Este resultado muestra el nivel de ventas que debe alcanzar por cada servicio para cubrir los costos fijos totales de la empresa y los costos variables por cada servicio.

Tabla 24: Cálculo del punto de equilibrio por servicio

2011									
$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{\text{MARGEN PONDERADO TOTAL}} = \frac{\$ 151,765}{\$ 209} = 726$									
SERVICIOS	COSTOS FIJOS	Nº DE SERVICIOS PRESTADOS	PARTICIPACION N %	COSTOS VARIABLES UNITARIOS	PRECIO DE VENTA UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCION	MARGEN PONDERADO	PUNTO DE EQUILIBRIO Nº DE SERVICIOS	VENTAS PARA LOGRAR EQUILIBRIO
SERVICIO DE CONDOMINIO	\$ (5,435)	24	2.00%	\$ (44.39)	\$ 413	\$ 368	\$ 7	15	\$ 5,993
SERVICIO DE JARDINERIA	\$ (7,045)	144	12.00%	\$ (157.77)	\$ 273	\$ 116	\$ 14	87	\$ 23,833
SERVICIO DE LIMPIEZA	\$ (7,969)	192	16.00%	\$ (100.98)	\$ 263	\$ 162	\$ 26	116	\$ 30,608
SERVICIO DE MANTENIMIENT	\$ (8,215)	480	40.00%	\$ (9.68)	\$ 108	\$ 98	\$ 39	290	\$ 31,273
SERVICIO DE OUTSOURCING	\$ (123,100)	360	30.00%	\$ (213.97)	\$ 622	\$ 409	\$ 123	218	\$ 135,611
TOTAL	\$ (151,765)	1200	100.00%		\$ 1,680	\$ 1,153	\$ 209	726	\$ 227,318
2012									
$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{\text{MARGEN PONDERADO TOTAL}} = \frac{\$ 210,082}{\$ 234} = 899$									
SERVICIOS	COSTOS FIJOS	Nº DE SERVICIOS PRESTADOS	PARTICIPACION N %	COSTOS VARIABLES UNITARIOS	PRECIO DE VENTA UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCION	MARGEN PONDERADO	PUNTO DE EQUILIBRIO Nº DE	VENTAS PARA LOGRAR EQUILIBRIO
SERVICIO DE CONDOMINIO	\$ (3,397)	29	2.30%	\$ (29.51)	\$ 248	\$ 218	\$ 5	21	\$ 5,119
SERVICIO DE JARDINERIA	\$ (13,505)	159	12.59%	\$ (110.32)	\$ 260	\$ 149	\$ 19	113	\$ 29,413
SERVICIO DE LIMPIEZA	\$ (12,636)	201	15.91%	\$ (164.41)	\$ 328	\$ 164	\$ 26	143	\$ 46,942
SERVICIO DE MANTENIMIENT	\$ (15,787)	507	40.14%	\$ (22.34)	\$ 126	\$ 104	\$ 42	361	\$ 45,450
SERVICIO DE OUTSOURCING	\$ (164,757)	367	29.06%	\$ (222.22)	\$ 711	\$ 489	\$ 142	261	\$ 185,924
TOTAL	\$ (210,082)	1263	100.00%		\$ 1,673	\$ 1,124	\$ 234	899	\$ 312,848
2013									
$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{\text{MARGEN PONDERADO TOTAL}} = \frac{\$ 281,363}{\$ 312} = 901$									
SERVICIOS	COSTOS FIJOS	Nº DE SERVICIOS PRESTADOS	PARTICIPACION N %	COSTOS VARIABLES UNITARIOS	PRECIO DE VENTA UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCION	MARGEN PONDERADO	PUNTO DE EQUILIBRIO Nº DE	VENTAS PARA LOGRAR EQUILIBRIO
SERVICIO DE CONDOMINIO	\$ (6,787)	35	2.65%	\$ (45.04)	\$ 351	\$ 306	\$ 8	24	\$ 8,381
SERVICIO DE JARDINERIA	\$ (25,102)	166	12.57%	\$ (177.73)	\$ 423	\$ 245	\$ 31	113	\$ 47,883
SERVICIO DE LIMPIEZA	\$ (14,316)	211	15.97%	\$ (169.97)	\$ 357	\$ 187	\$ 30	144	\$ 51,421
SERVICIO DE MANTENIMIENT	\$ (30,177)	521	39.44%	\$ (36.15)	\$ 226	\$ 190	\$ 75	355	\$ 80,269
SERVICIO DE OUTSOURCING	\$ (204,980)	388	29.37%	\$ (306.96)	\$ 881	\$ 574	\$ 169	265	\$ 233,184
TOTAL	\$ (281,363)	1321	100.00%		\$ 2,238	\$ 1,502	\$ 312	901	\$ 421,138

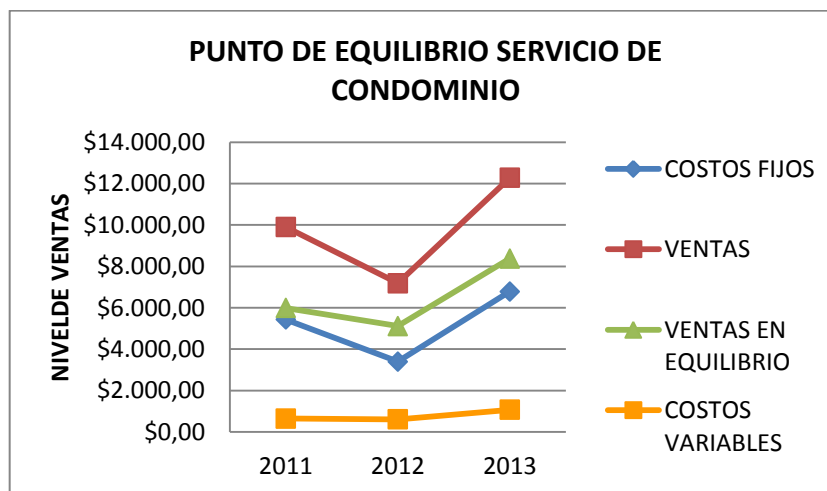
A continuación se presenta la estadística y gráfico de los años 2011 al 2013 y la relación con sus puntos de equilibrio por cada servicio.

Punto de equilibrio para los años 2011-2013 para el servicio de condominio

Tabla 25: Comparación entre costos, ventas, costos y punto de equilibrio del servicio de condominio

	SERVICIO DE CONDOMINIO		
	2011	2012	2013
COSTOS FIJOS	5,435.01	3,397.16	6,786.85
COSTOS VARIABLES	644.74	609.30	1,075.54
VENTAS	9,903.15	7,189.39	12,284.06
VENTAS EN EQUILIBRIO	5,992.92	5,119.33	8,380.65

Gráfico 20: gráfico comparación entre ventas y punto de equilibrio del servicio de condominio



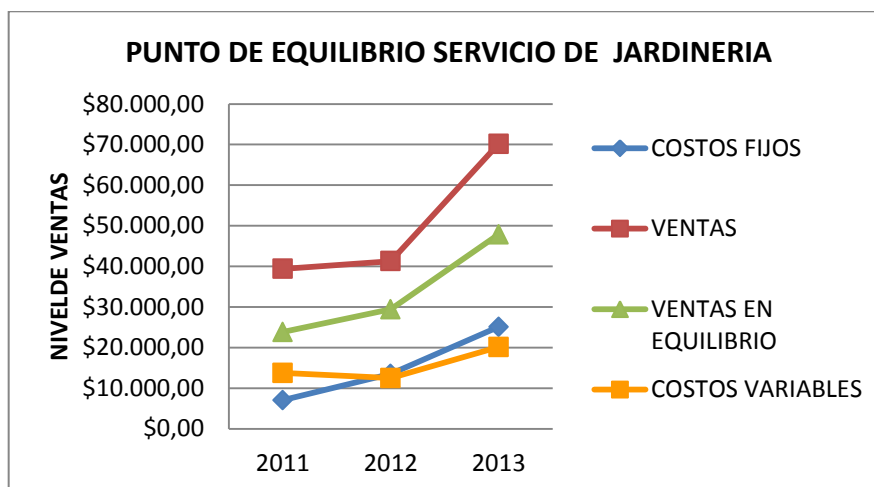
Este servicio así como lo han mostrado los márgenes de utilidad bruta y neta, las ventas que reflejan en los estados de resultados para cada año sobrepasan ampliamente el punto de equilibrio, así mismo los costos fijos y variables para esta actividad son bajos lo que permite que se alcance el punto de equilibrio más rápidamente.

Punto de equilibrio para los años 2011-2013 para el servicio de jardinería

Tabla 26: Comparación entre costos, ventas y punto de equilibrio del servicio de jardinería

	SERVICIO DE JARDINERIA		
	2011	2012	2013
COSTOS FIJOS	7,045.07	13,504.88	25,101.84
COSTOS VARIABLES	13,748.24	12,490.25	20,128.07
VENTAS	39,382.85	41,306.20	70,185.78
VENTAS EN EQUILIBRIO	23,832.65	29,412.81	47,883.43

Gráfico 21: Gráfico comparación entre ventas, costos y punto de equilibrio del servicio de jardinería



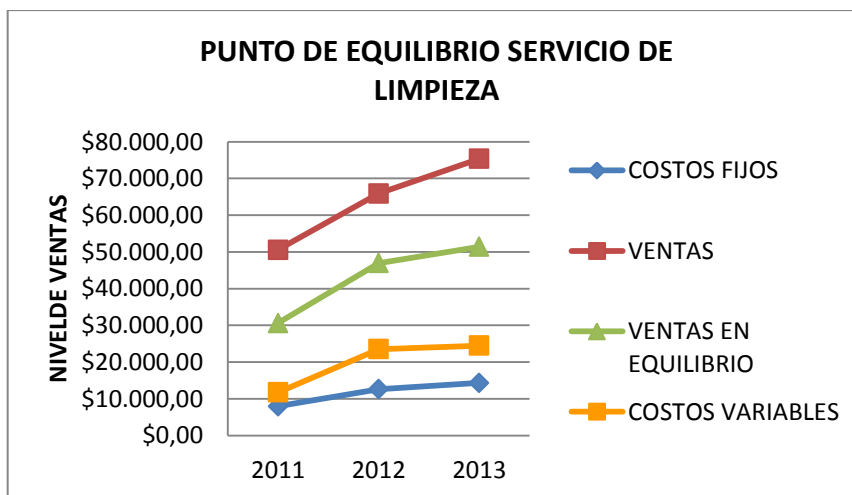
Esta línea de servicios muestra un comportamiento positivo al momento de cubrir su punto de equilibrio, ya que en el periodo de estudio mantiene el nivel de ventas para cubrir los costos fijos y variables, y al ser un servicio con ventas significativas, hace que el comportamiento global de la empresa también sea positivo.

Punto de equilibrio para los años 2011-2013 para el servicio de limpieza

Tabla 27: Comparación entre costos, ventas y punto de equilibrio del servicio de limpieza

	SERVICIO DE LIMPIEZA		
	2011	2012	2013
COSTOS FIJOS	7,969.14	12,635.79	14,316.37
COSTOS VARIABLES	11,732.71	23,531.51	24,467.57
VENTAS	50,578.17	65,923.99	75,371.01
VENTAS EN EQUILIBRIO	30,607.53	46,942.34	51,420.99

Gráfico 22: Gráfico comparación entre ventas, costos y punto de equilibrio del servicio de limpieza



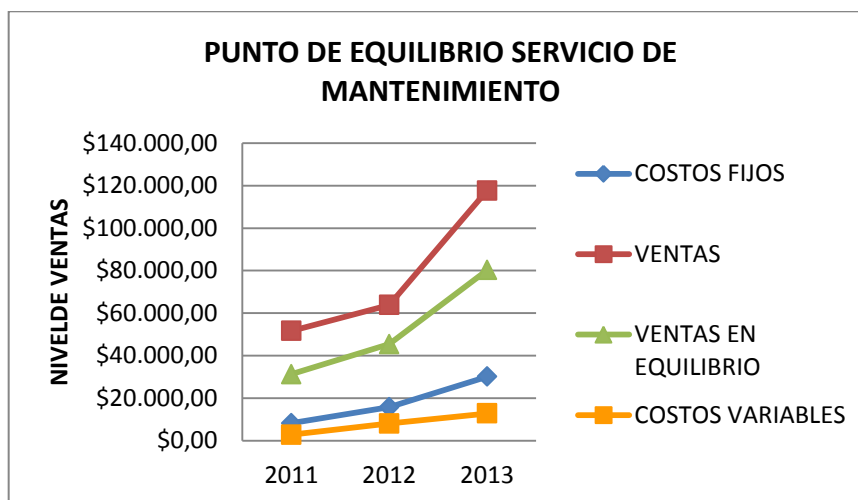
El servicio de limpieza muestra ventas superiores al punto de equilibrio y mantienen un amplio margen de cobertura, aunque su participación en los costos fijos totales es alta, sigue siendo esta una de las actividades que genera utilidades a la empresa.

Punto de equilibrio para los años 2011-2013 para el servicio de mantenimiento

Tabla 28: Comparación entre costos, ventas y punto de equilibrio del servicio de mantenimiento

	SERVICIO DE MANTENIMIENTO		
	2011	2012	2013
COSTOS FIJOS	8,215.32	15,787.21	30,177.34
COSTOS VARIABLES	2,812.29	8,063.89	12,850.45
VENTAS	51,678.52	63,827.57	117,655.32
VENTAS EN EQUILIBRIO	31,273.41	45,449.54	80,268.96

Gráfico 23: Gráfico comparación entre ventas, costos y punto de equilibrio del servicio de mantenimiento



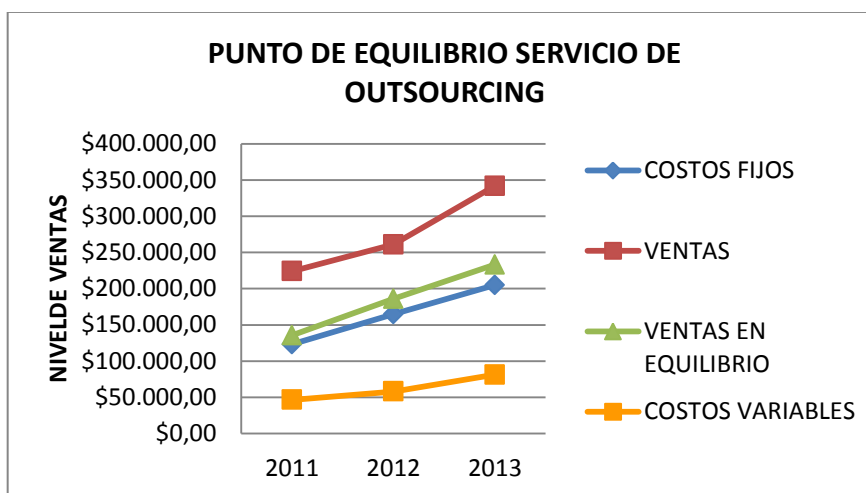
Este servicio es el más rentable que posee la empresa, ya que mantiene márgenes de venta muy por encima del punto de equilibrio, la participación en los costos fijos totales es baja, los costos variables son bajos y mantiene una tendencia a seguir incrementando las ventas lo que hace que el margen de contribución de esta actividad sea cada vez mayor.

Punto de equilibrio para los años 2011-2013 para el servicio de outsourcing

Tabla 29: Comparación entre costos, ventas y punto de equilibrio del servicio de outsourcing

	SERVICIO DE OUTSOURCING		
	2011	2012	2013
COSTOS FIJOS	123,100.20	164,756.75	204,980.25
COSTOS VARIABLES	46,615.05	58,071.42	81,254.03
VENTAS	224,094.14	261,104.60	341,793.03
VENTAS EN EQUILIBRIO	135,611.25	185,924.13	233,184.28

Gráfico 24: Gráfico comparación entre ventas, costos y punto de equilibrio del servicio de outsourcing



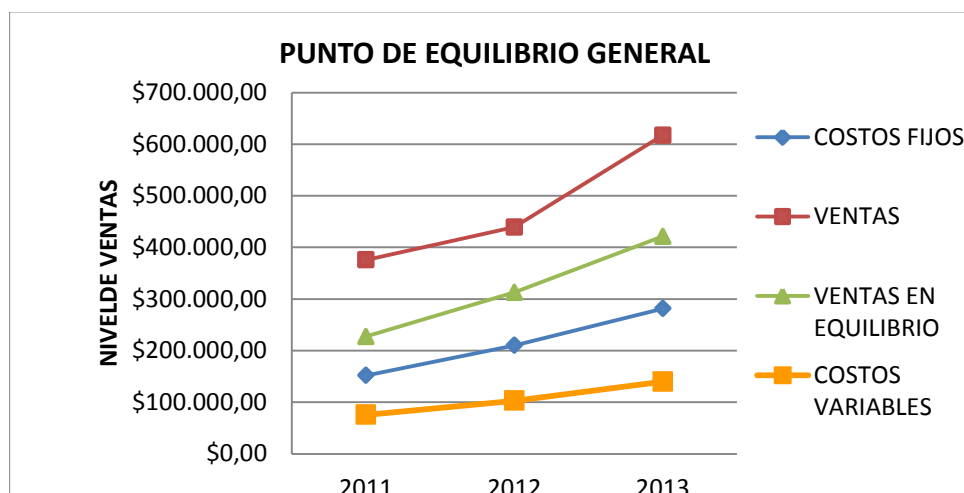
El servicio de outsourcing genera la mayor cantidad de ingresos por prestación de servicios a la empresa pero en lo que respecta al punto de equilibrio, este servicio si bien sobrepasa la cantidad de ventas necesarias para cubrir los costos variables, también es la que más costos fijos tiene haciendo que tenga poco margen de utilidad neta, al ser la actividad principal de la empresa esta absorbe la mayor parte de las utilidades que generan otros servicios, esto implica que la empresa no obtiene utilidades por que esta actividad genera pérdidas importantes.

Punto de equilibrio para los años 2011-2013 de forma general

Tabla 30: Comparación entre costos, ventas y punto de equilibrio de la empresa

	GENERAL		
	2011	2012	2013
COSTOS FIJOS	151,764.73	210,081.79	281,362.65
COSTOS VARIABLES	75,553.04	102,766.36	139,775.66
VENTAS	375,636.84	439,351.75	617,289.21
VENTAS EN EQUILIBRIO	227,317.77	312,848.15	421,138.31

Gráfico 25: Gráfico comparación entre ventas, costos y punto de equilibrio de la empresa



La empresa logra cubrir sus costos fijos y variables en los años estudiados, pero se observa que las actividades más importantes (servicio de jardinería y de outsourcing) tienen mayor participación de los costos fijos, esto genera pérdidas en la actividad y absorbe las utilidades de las actividades que son rentables.

3.4.9 Elaboración de estados financieros presupuestados.

Con el fin de presupuestar los estados financieros para los años 2014 y 2015 se realizarán los siguientes presupuestos.

Presupuesto de ingresos por prestación de servicios

Para realizar este presupuesto se utilizó el análisis histórico financiero que se realizó a la entidad y posteriormente se propondrán estrategias para alcanzar los niveles de ventas, costos y gastos propuestas que permitan a la entidad mejorar los niveles de rentabilidad. Se encontró la tasa de crecimiento ponderada de los años 2011, 2012 y 2013, los resultados fueron para el servicio de condominio represento una tasa de crecimiento del 13.93%, para jardinería encontramos una tasa de 4.77%, limpieza del 26.35%, servicios de mantenimiento tiene una tasa de crecimiento de 21.04% y el de outsourcing del 15.26%. Para elaborar el presupuesto de ventas establecimos un objetivo, estrategia y las actividades a realizar para alcanzarlo.

Objetivo	Estrategia	Actividades a realizar
<p>Disminuir los costos atribuibles a la prestación de servicios de cada servicio, para los años 2014 y 2015 que permitan aumentar los niveles de rentabilidad para cada servicio.</p>	<p>El servicio de mantenimiento es de las actividades más rentables en la empresa así que se incrementara un 9% más a su tasa de crecimiento ponderada para proyectar con un 30%, en cuanto al servicio de condominio se incrementó en 6% más outsourcing se incrementara un 7% adicional debido a aumentos en precios de ventas. También el servicio de jardinería se incrementara a 10.77%; los demás se proyectaron con la tasa de crecimiento ponderada.</p>	<p>✓ Medir la satisfacción de los clientes a través de visitas periódicas por el supervisor de control de calidad para los servicios fijos y para los servicios eventuales medir el grado de satisfacción al momento de finalizar el servicio. Para identificar las debilidades y superarlas de manera oportuna.</p> <p>✓ Implementar un plan de motivación empleados que consistirá en celebración de días festivos y cumpleaños de ellos</p>

		<p>mensualmente ya que ellos son quienes prestan el servicio y reflejan la imagen de la entidad ante los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Incrementar la publicidad de los servicios que prestan tanto los de niveles de rentabilidad altos o bajos ya que algunos de ellos ayudan para atraer otros servicios; invirtiendo en página web, anuncios en los medios de comunicación como periódicos y directorios; así como boletines, afiches y presentación institucional ya que solo dando a conocer la gama de servicios que prestan podrán atraer a más clientes.✓ Al momento de establecer las condiciones de los servicios con los clientes es de considerar las alzas a los salarios mínimos, para que ellos estén conscientes que estas situaciones incrementan los precios de ventas.✓ Otorgar las ventas a un plazo no mayor de treinta días y efectuar llamadas telefónicas, enviar correos electrónicos de recordatorios para velar que este plazo se cumpla.
--	--	---

Ventas presupuestadas para los años 2014 y 2015

Tabla 31: Presupuesto de ventas para los años 2014 y 2015

Servicios	Tasa de crecimiento ponderada	2014		2015	
		Tasa de crecimiento proyectada	Ventas	Tasa de crecimiento proyectada	Ventas
Servicio de condominio	13.93%	19.93%	\$ 14,732.20	19.93%	\$ 17,668.33
Servicio de jardinería	4.77%	10.77%	\$ 77,744.46	10.77%	\$ 86,117.54
Servicio de limpieza	26.35%	26.35%	\$ 95,227.92	26.35%	\$ 120,320.47
Servicio de mantenimiento	21.04%	30.04%	\$ 152,996.83	30.04%	\$ 198,957.07
Servicio de outsourcing	15.26%	18.26%	\$ 417,862.86	15.26%	\$ 481,628.73
TOTALES			\$ 758,564.26		\$ 904,692.14

Presupuesto de costos por prestación de servicios, gastos de administración y venta.

Los costos fijos están compuestos principalmente por sueldos, salarios, aportes patronales de fondo de pensiones, seguro social y costos variables de materiales para la prestación de servicios, comisiones, herramientas, entre otras. Para realizar este presupuesto proponemos lo siguiente:

Objetivo	Estrategia	Actividades a realizar
Que los costos se mantengan en un nivel adecuado a pesar de los incrementos y los gastos se mantendrán del año 2013 como su participación.	Los costos y gastos solo aumentaran en las cantidades necesarias para cumplir con el presupuesto de ventas los demás se mantendrán constantes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eliminar el tiempo ocioso con los empleados, programando más de una actividad en una jornada laboral. No la siento tanto de costos... ✓ Para la compra de materiales necesarios para brindar los distintos servicios, hacer contratos con los proveedores por periodos largos y a precios fijos, para evitar

		<p>aumento en los precios de dichos artículos. Siguiendo eso se estima que los costos variables incrementaran en 1% para los servicios de mantenimiento, jardinería, limpieza y administración de condominios; la actividad de outsourcing en 0.25% para mantener las políticas de control de costos</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Con los contratos para la compra de materiales, establecer políticas de descuento por pronto pago para reducir un poco más los precios de los mismos✓ Ampliar el número de proveedores de materiales para evitar depender de los precios de una sola empresa.✓ Incrementar la contratación de personal que preste servicios de jardinería, mantenimiento, limpieza y administración de condominios lo cual implicara un incremento del 7% en estos costos, en cuanto al personal para servicio de outsourcing solo un incremento del 1%.✓ Para mantener los costos de mano de obra en 2015, la contratación de personal se realizara con duración
--	--	---

		<p>de dos años, contemplando un aumento en los salarios mínimos, de esta forma la empresa estará lista para afrontar dichos aumentos</p> <p>✓ Los costos variables incrementaran por la implementación de un plan de motivación de personal y por las capacitaciones para el uso de adecuado de productos y herramientas de trabajo para disminuir el desperdicio de materiales y los riesgos en accidentes de trabajo.</p>
--	--	---

Costos por servicios presupuestados para los años 2014 y 2015

Tabla 32: Presupuesto de costos por servicio de los años 2014 y 2015

Servicios	Costos proyectados			
	2014	%	2015	%
Servicio de condominio	\$ 10,208.12	1.94%	\$ 10,881.06	1.95%
Servicio de jardinería	\$ 53,870.08	10.25%	\$ 53,035.56	9.52%
Servicio de limpieza	\$ 65,984.58	12.55%	\$ 74,099.47	13.30%
Servicio de mantenimiento	\$ 106,013.35	20.17%	\$ 122,527.89	21.99%
Servicio de outsourcing	\$ 289,542.23	55.09%	\$ 296,611.48	53.24%
TOTAL	\$ 525,618.36	100.00%	\$557,155.46	100.00%

Presupuesto de gastos de administración

Los gastos de administración se mantendrán constantes y la participación de cada servicios serán igual al año anterior además se prevé la contratación de un auditor fiscal ya que por el monto de ingresos del año 2013 supera los 500,000.00 y esto deja la obligación de dictaminarse fiscalmente para el posterior año cuyos honorarios oscilaran en 2,000.00 por visita realizada las cuales serán tres.

Gastos de administración presupuestados para los años 2014 y 2015

Tabla 33: Presupuesto de gastos administrativos por servicio de los años 2014 y 2015

Servicios	Gastos de administración			
	2014	%	2015	%
Servicio de condominio	\$ 1,489.61	1.45%	\$ 1,489.61	1.45%
Servicio de jardinería	\$ 9,913.63	9.65%	\$ 9,913.63	9.65%
Servicio de limpieza	\$ 13,868.81	13.50%	\$ 13,868.81	13.50%
Servicio de mantenimiento	\$ 9,040.41	8.80%	\$ 9,040.41	8.80%
Servicio de outsourcing	\$ 68,419.48	66.60%	\$ 68,419.48	66.60%
TOTAL	\$ 102,731.95	100.00%	\$ 102,731.95	100.00%

Presupuesto para gastos de ventas

Los gastos de venta se incrementan para el 2014 y 2015 por publicidad en la web de clasificados de El Salvador.com valorada en \$3,000.00, creación de página web por \$2,200.00, elaboración de boletines por \$1,800.00, vallas suscripciones en directorios que costaran \$15,000.00 y la elaboración de flays por \$4,500.00. Dichos inversión se realizara de la siguiente manera:

Medios	<p>Flyer: es un separador de libros que contiene el logo de la empresa, una descripción de sus principales servicios, los medios de contacto, los cuales serán distribuidos en centros comerciales, condominios, zonas industriales y zonas francas.</p> <p>Presentación institucional: hacer una base de datos con clientes potenciales y</p>
--------	--

Medios	<p>enviar presentación con información general de la empresa.</p> <p>Internet: crear una página web con toda la información de la empresa contactos, servicios, ofertas para que cualquier persona pueda conocer a la empresa.</p> <p>Suscripción en directorios: como paginas amarillas.com, directorio Asociación Salvadoreña de Industriales y Cámara Americana de Comercio de El Salvador para que de seguridad y fiabilidad a los clientes</p> <p>Boletines: se elaboraran con información general, memoria de desarrollo de actividades como los valores morales del mes, capacitaciones y cualquier actividad que de realce a la entidad.</p>
--------	---

Gastos de ventas presupuestados para los años 2014 y 2015

Tabla 34: Presupuesto de gastos de venta por servicio de los años 2014 y 2015

Servicios	Gastos de ventas			
	2014	%	2015	%
Servicio de condominio	\$ 684.10	1.45%	\$ 684.10	1.45%
Servicio de jardinería	\$ 4,552.79	9.65%	\$ 4,552.79	9.65%
Servicio de limpieza	\$ 6,369.19	13.50%	\$ 6,369.19	13.50%
Servicio de mantenimiento	\$ 4,151.77	8.80%	\$ 4,151.77	8.80%
Servicio de outsourcing	\$ 31,421.33	66.60%	\$ 31,421.33	66.60%
TOTAL	\$ 47,179.17	100.00%	\$ 47,179.17	100.00%

Una vez presupuestados los ingresos, costos y gastos se procede a realizar el estado de resultado presupuestado para los periodos de 2014 y 2015.

Limpia Más S.A. de C.V.
Estado de Resultado Presupuestado Comparativo para los años 2014 y 2015
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América

	2015	2014
INGRESOS DE OPERACIÓN		
TOTAL INGRESOS DE OPERACIÓN	904,692.14	758,564.26
SERVICIO DE CONDOMINIO	17,668.33	14,732.20
SERVICIO DE JARDINERIA	86,117.54	77,744.46
SERVICIO DE LIMPIEZA	120,320.47	95,227.92
SERVICIO DE MANTENIMIENTO	198,957.07	152,996.83
SERVICIO DE OUTSOURCING	481,628.73	417,862.86
TOTAL DE INGRESOS	904,692.14	758,564.26
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN	557,155.46	525,618.36
SERVICIO DE CONDOMINIO	10,881.06	10,208.12
SERVICIO DE JARDINERIA	53,035.56	53,870.08
SERVICIO DE LIMPIEZA	74,099.47	65,984.58
SERVICIO DE MANTENIMIENTO	122,527.89	106,013.35
SERVICIO DE OUTSOURCING	296,611.48	289,542.23
UTILIDAD BRUTA	347,536.68	232,945.90
SERVICIO DE CONDOMINIO	6,787.27	4,524.08
SERVICIO DE JARDINERIA	33,081.98	23,874.38
SERVICIO DE LIMPIEZA	46,221.00	29,243.34
SERVICIO DE MANTENIMIENTO	76,429.18	46,983.47
SERVICIO DE OUTSOURCING	185,017.25	128,320.62
GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	102,731.95	102,731.95
SERVICIO DE CONDOMINIO	1,489.61	1,489.61
SERVICIO DE JARDINERIA	9,913.63	9,913.63
SERVICIO DE LIMPIEZA	13,868.81	13,868.81
SERVICIO DE MANTENIMIENTO	9,040.41	9,040.41
SERVICIO DE OUTSOURCING	68,419.48	68,419.48
GASTOS DE VENTA	47,179.17	47,179.17
SERVICIO DE CONDOMINIO	684.10	684.10
SERVICIO DE JARDINERIA	4,552.79	4,552.79
SERVICIO DE LIMPIEZA	6,369.19	6,369.19
SERVICIO DE MANTENIMIENTO	4,151.77	4,151.77
SERVICIO DE OUTSOURCING	31,421.33	31,421.33

UTILIDAD/PERDIA DE OPERACIÓN	197,625.56	83,034.78
SERVICIO DE CONDOMINIO	4,613.56	2,350.37
SERVICIO DE JARDINERIA	18,615.55	9,407.96
SERVICIO DE LIMPIEZA	25,983.00	9,005.34
SERVICIO DE MANTENIMIENTO	63,237.00	33,791.29
SERVICIO DE OUTSOURCING	85,176.44	28,479.82
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS	197,625.56	83,034.78
RESERVA LEGAL	13,833.79	5,812.43
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	55,137.53	23,166.70
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>128,654.24</u>	<u>54,055.64</u>

Balance General Presupuestado

Para la elaboración del balance general proforma se consideraran los siguientes supuestos:

De las ventas un 10% son en efectivo y el resto al crédito, los pagos a proveedores por concepto de materiales e insumos representan un 20 % de los costos operativos y de estos un 80% serán cancelados durante el año. De los costos operativos un 80% serán cancelados en el año, así como los gastos de administración en un 90% y los gastos de venta en un su totalidad.

También en el mes de enero de 2014 se considera la inversión al crédito en tres máquinas pulidoras valoradas en 2,000.00 cada una y un microbús para transporte de personal en 10,500.00. Por lo cual presentamos los siguientes cuadros de depreciación y amortización:

Fecha	Precio de adquisición	Cuota de depreciación	Depreciación Acumulada	Valor en libros
Para las tres máquinas pulidoras				
01/01/2014	2,000.00			2,000.00
31/12/2014	2,000.00	400.00	400.00	1,600.00
31/12/2015	2,000.00	400.00	800.00	1,200.00

Para el Microbús				
01/01/2014	10,500.00			10,500.00
31/12/2014	10,500.00	2,625.00	2,625.00	7,875.00
31/12/2015	10,500.00	2,625.00	5,250.00	5,250.00

Para el año 2015 se adquisición de un software para administración de nóminas por 12,000.00 al crédito, adquirirán equipo de jardinería por 2,500.00 y equipo para pulir pisos por 5,000.00, también se adquirirán dos microbuses para transportar personal valorados en 40,000.00 todo al crédito.

Fecha	Precio de adquisición	Cuota de Amortización	Amortización Acumulada	Valor en libros
01/01/2014	12,000.00			12,000.00
31/12/2014	12,000.00	3,000.00	3,000.00	9,000.00

Fecha	Precio de adquisición	Cuota de depreciación	Depreciación Acumulada	Valor en libros
Equipo jardinería				
01/12/2015	2,500.00			2,500.00
31/12/2015	2,500.00	500.00	500.00	2,000.00
Para dos Microbús				
01/12/2015	20,000.00			20,000.00
31/12/2015	20,000.00	5,000.00	5,000.00	15,000.00
Máquina para pulir pisos				
01/12/2015	5,000.00			5,000.00
31/12/2015	5,000.00	1,000.00	1,000.00	4,000.00

Posteriormente se elabora un flujo de efectivo proyectado:

LIMPIA MÁS S.A. DE C.V.
FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO COMPARATIVO PARA LOS AÑOS 2013 Y 2014
EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Cuentas	2014	2015
Saldo Inicial	17,437.00	73,417.49
Ingresos:		
Ventas a contado (10% de ventas del año)	75,856.43	90,469.21
Cobro a clientes (90% de ventas del año anterior) + (cuentas por cobrar año anterior)	714,294.62	806,916.53
Gastos pagados por anticipado		
Ingresos totales de efectivo	790,151.05	897,385.75
Egresos:		
Pagos a proveedores	91,657.94	120,442.80
Costos prestación de servicios	420,494.69	445,724.37
Gastos de administración	92,458.76	92,458.76
Gastos de ventas	47,179.17	47,179.17
Pago acreedores	82,380.00	46,426.18
Total egresos	734,170.55	752,231.29
Saldo final	73,417.49	218,571.96

Tras determinar el flujo de efectivo y determinar cuentas importantes para la elaboración del estado de situación financiera se prosigue a desarrollarse

LIMPIA MÁS S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE 2014 Y 2015
EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

	Año	
	2015	2014
Activo	-	-
Activo corriente	-	-
Efectivo y equivalente	223,621.85	88,505.08
Cuentas por cobrar	45,234.61	37,928.21
Gastos pagados por anticipado	11,035.00	15,087.59
Total activo corriente	279,891.45	141,520.89
Activo no corriente	-	-
Propiedad planta y equipo	124,127.00	64,627.00
Activos intangibles	12,310.00	310.00
Depósitos restringidos	750.00	750.00
Total activo no corriente	137,187.00	65,687.00
Total activos	417,078.45	207,207.89
Pasivo y patrimonio	-	-
Pasivo corriente	-	-
Cuentas y documentos por pagar	32,559.41	31,297.93
Acreedores varios	5,664.41	5,343.79
Retenciones y descuentos	3,435.79	3,241.31
Impuesto por pagar	78,896.87	32,678.78
Total pasivo corriente	120,556.49	72,561.81
Pasivo no corriente	-	-
Prestamos accionistas	25,216.00	25,216.00
Provisión obligaciones laborales	715.00	715.00
Préstamos bancarios	-	-
Total pasivo no corriente	25,931.00	25,931.00
Otros pasivos	-	-
Amortizaciones acumuladas	6,310.00	310.00
Depreciaciones acumuladas	31,908.00	15,783.00
Total otros pasivos	38,218.00	16,093.00
Total pasivos	184,705.49	114,585.81
Patrimonio	-	-
Capital social	60,000.00	60,000.00
Utilidades acumuladas	25,331.64	(28,724.00)
Reserva legal	12,000.43	7,290.43
Utilidades del presente ejercicio	135,040.89	54,055.64
Total patrimonio	232,372.96	92,622.07
Total pasivos y patrimonio	417,078.45	207,207.89

Análisis financiero de datos proyectados

A continuación se presentan los puntos de equilibrio para los años proyectados de 2013 y 2014 por cada área de servicio y el punto de equilibrio de la empresa en forma general:

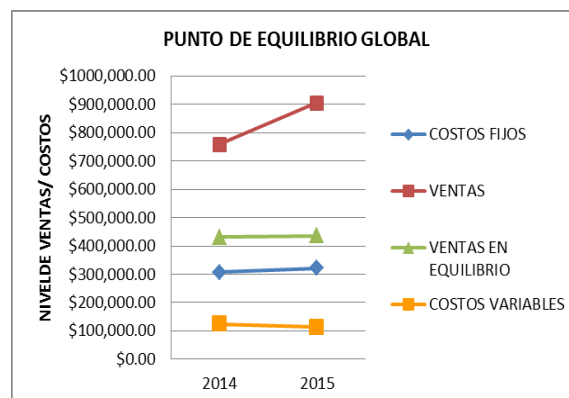
Punto de equilibrio global

El punto de equilibrio forma se obtiene de la sumatoria de los puntos de equilibrio de cada servicio y en el cuadro anterior se muestra que está por encima del punto de equilibrio, dejando un margen de utilidad considerable para los años posteriores.

Tabla 35: Punto de equilibrio presupuestado para los años 2014 y 2015

	GLOBAL	
	2014	2015
COSTOS FIJOS	\$307,292.04	\$322,247.75
COSTOS VARIABLES	\$124,185.91	\$113,019.17
VENTAS	\$758,564.26	\$904,692.14
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$431,477.95	\$435,266.92

Gráfico 26: Punto de equilibrio presupuestado para los años 2014 y 2015



Como muestra el gráfico la empresa cumple con las estrategias establecidas y mantiene el control sobre los costos y gastos y las estrategias tomadas anteriormente proporciona que todos los servicios logren cubrir total de costos fijos como costos variables, seguirá creciendo y manteniendo los niveles de ventas sobre el punto de equilibrio y sobre sus costos.

Principales razones financieras:

Tabla 36: Razones financieras presupuestado para los años 2014 y 2015

Razón de liquidez	Razones de liquidez		2014		2015	
		activos corrientes	\$	141,520.89	1.95	\$
	pasivos corrientes	\$	72,561.81	\$		120,556.49
Prueba acida			2014		2015	
		activos corrientes - inventario	\$	141,520.89	1.95	\$
	pasivos corrientes	\$	72,561.81	\$		120,556.49
Rotación de activos totales			2014		2015	
		ventas	\$	758,564.26	3.66	\$
	activos totales	\$	207,207.89	\$		417,078.45

Gráfico 27: Razón de liquidez presupuestado para los años 2014 y 2015

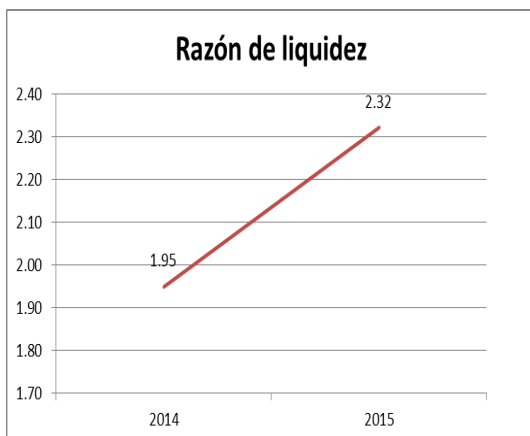
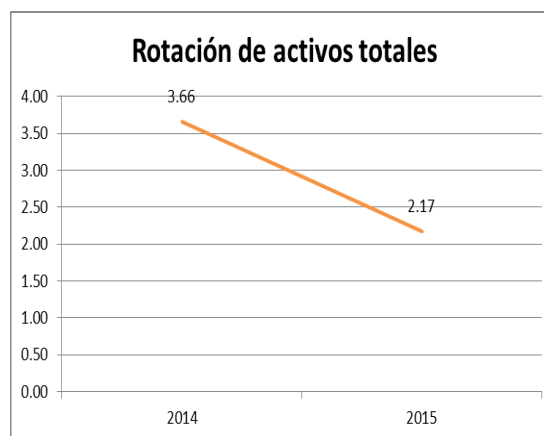


Gráfico 28: Índice de rotación de activos presupuestado para los años 2014 y 2015

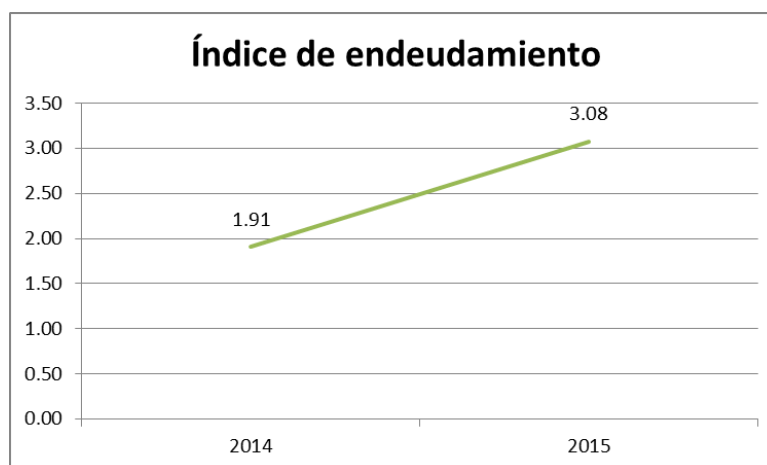


Para los años 2014 y 2015 la empresa posee niveles de liquidez apropiados ya que se mantienen al alza para posteriores años de una tasa de 1.25 hasta llegar a 2.32. Al tratarse de una empresa de servicios los activos fijos no rotan de manera acelerada ya que invierten en la formación de personal y la adquisición de los materiales para brindar el servicio.

Tabla 37: Índice de endeudamiento presupuestado para los años 2014 y 2015

Índice de endeudamiento	Razones de deuda	2014		2015	
		pasivo total	\$ 114,585.81	1.91	\$ 184,705.49
	capital social	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00		

Gráfico 29: Índice de endeudamiento presupuestado para los años 2014 v 2015



Este índice aumenta con respecto a los años anteriores, incrementara para el último año por la adquisición de propiedad, planta y equipo al crédito pero no con el comportamiento que representaba.

Tabla 38: Razones de actividad presupuestado para los años 2014 y 2015

Rotación de cuentas por cobrar	Razones de actividad	2014		2015	
	Ventas al crédito	\$ 682,707.83	12.71	\$ 814,222.93	19.58
Cuentas por cobrar promedio	\$ 53,721.61	\$ 41,581.41			
Periodo de rotación de cuentas por cobrar	365	\$ 365.00	28.72	\$ 365.00	18.64
	Rotación de cuentas por cobrar	\$ 12.71		\$ 19.58	
Rotación de activos fijos	Ventas netas	\$ 758,564.26	13.46	\$ 904,692.14	9.59
	Promedio de activos fijos	\$ 56,377.00		\$ 94,377.00	
Rotación de cuentas por pagar	Compras al crédito	\$ 73,825.74	3.80	\$ 99,418.07	3.11
	Cuentas por pagar promedio	\$ 19,428.31		\$ 31,928.67	
Periodo de rotación de cuentas por pagar	365	\$ 365.00	96.06	\$ 366.00	117.54
	Rotación de cuentas por pagar	\$ 3.80		\$ 3.11	

Gráfico 30: Razón de gestión de activos presupuestado para los años 2014 y 2015

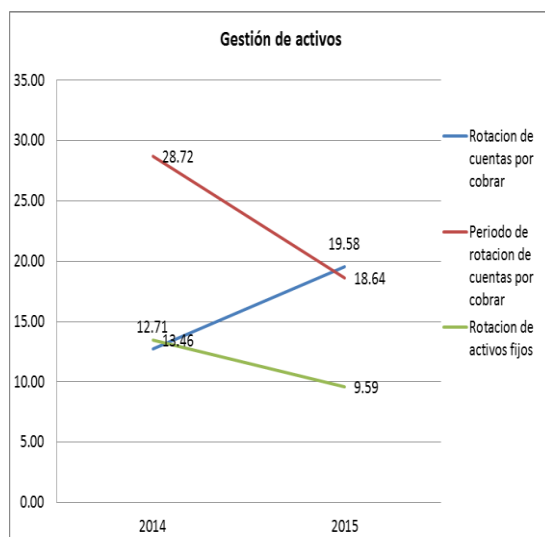
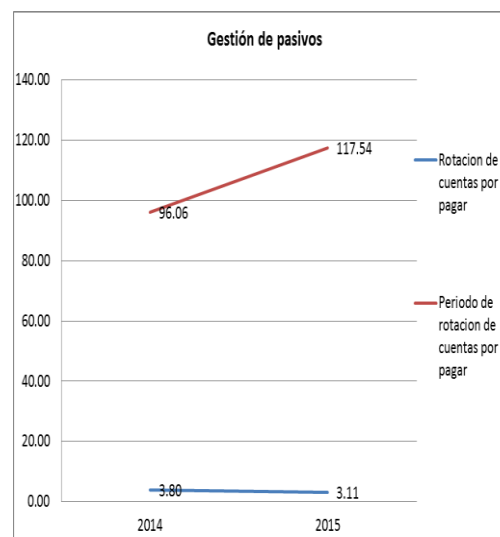


Gráfico 31: Razón de gestión de pasivos presupuestado para los años 2014 y 2015



En cuanto a la gestión de los activos y pasivos la empresa para el año 2015 mantendría la razón de cobros por debajo de la razón de pago, manteniendo una política de cobros de menos de 30 días y pagos de 90 a 120 días esto es eficiente para el departamento correspondiente.

Tabla 39: Margen de utilidad bruta y neta presupuestada para los años 2014 y 2015

Razones de rentabilidad		2015		2014	
Margen de utilidad bruta	Ventas - Costo de ventas	\$ 347,536.68	38.41%	\$ 232,945.90	30.71%
	Ventas	\$ 904,692.14		\$ 758,564.26	
Margen de utilidad neta					
Margen de utilidad neta	Utilidad neta después de impuesto	\$ 135,040.89	14.93%	\$ 54,055.64	7.13%
	Ventas	\$ 904,692.14		\$ 758,564.26	
Rentabilidad de las inversiones ROE					
Rentabilidad de las inversiones ROE	Utilidad después de impuesto - Dividendos preferentes	\$ 135,040.89	225.07%	\$ 54,055.64	90.09%
	Capital social	\$ 60,000.00		\$ 60,000.00	
Rendimiento de activos ROA					
Rendimiento de activos ROA	Utilidad después de impuestos	\$ 135,040.89	32.38%	\$ 54,055.64	26.09%
	Activos totales	\$ 417,078.45		\$ 207,207.89	

Gráfico 32: Margen de utilidad bruta presupuestado para los años 2014 y 2015

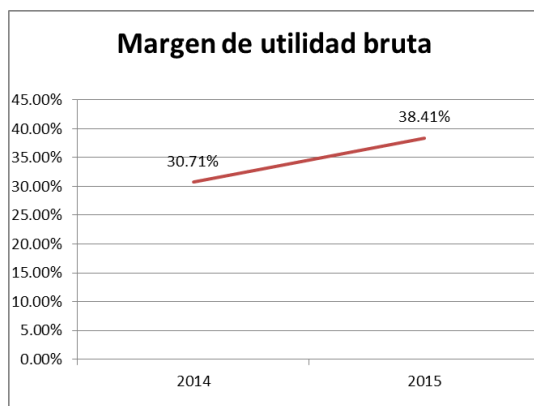
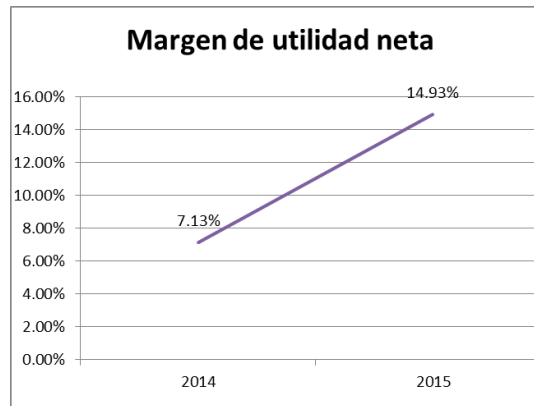


Gráfico 32: Margen de utilidad neta presupuestado para los años 2014 y 2015



Como se puede observar, los márgenes tanto de utilidad bruta mantienen la relación de los años anteriores, pero los márgenes de utilidad neta muestran un claro crecimiento, pues pasan de estar en promedio en 0.66% a estar en 14.93%, es decir, si la administración toma las medidas planteadas y las ejecuta de la mejor forma, la empresa puede tener crecimiento considerable en los años venideros

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Como el resultado de la investigación realizada sobre el análisis de rentabilidad en las líneas de servicios en las entidades dedicadas a la prestación de servicios de outsourcing en el municipio de San salvador, se determinaron las siguientes conclusiones.

- ✓ Las entidades dedicadas al servicio de outsourcing no aplican un método de análisis de rentabilidad por línea de servicios, esto afecta el desempeño de cada actividad, origina una mala inversión y un bajo control de costos, gastos e ingresos.
- ✓ En las empresas de outsourcing los análisis financieros no son adecuados puesto que no se planifica, controlan, dirigen y organizan los recursos como debería de hacerse con las adecuadas herramientas financieros, la falta de estos puede afectar a la hora que se tomen decisiones por el grupo de personas encargadas.
- ✓ Se realizan presupuestos de los distintos tipos, principalmente de compras pero no se le da la importancia adecuada al presupuesto financiero y esto es desfavorable para la entidad ya que mediante este se controlan costos, gastos e ingresos, la falta de este no permite la realización de un análisis global para la entidad y se toman decisiones inadecuadas.
- ✓ Las organizaciones al momento de iniciar una nueva línea de servicios, se basan en si poseen los recursos para hacerlo y no aplican un estudio financiero ni un estudio de mercado, ocasionando que las líneas tengan competencia y no rindan lo suficiente para la entidad ocasionando pérdidas para la misma.

4.2 Recomendaciones

Mediante la investigación realizada y tomando de base las conclusiones antes mencionadas se surgen las siguientes recomendaciones para las entidades que prestan servicios de outsourcing.

- ✓ Se recomienda que se efectúe un análisis de rentabilidad por línea de servicio, debido a que se identificó que algunos servicios prestados no son rentables, por tanto la administración debería incrementar las ventas y controlar costos de operación porque son elevados, otras actividades son rentables pero por la falta de un análisis no se observan que son más lucrativos al tener pocos costos.
- ✓ Se sugiere la realización de análisis de razones de rentabilidad por cada línea de servicio al menos mensualmente así se conoce el rendimiento de cada actividad y ayuda a tomar las medidas correctivas en el momento oportuno, al igual la elaboración de un análisis del punto de equilibrio por servicio porque permite controlar tanto costos, gastos e ingresos para la generación de utilidad.
- ✓ Se recomienda la elaboración de presupuestos financieros para un mejor control de los recursos asignados por línea de servicios y una verificación en un tiempo corto, esto permite también el analizar el momento en que se recupera la inversión aplicada a cada actividad y tomar decisiones oportunas.
- ✓ Se sugiere que las entidades realicen un estudio de mercado y un estudio financiero por cada línea de servicios que pretenden lanzar, ya que mediante estos métodos es posible identificar si tendrá una buena aceptación por los clientes, si la línea de servicios será rentable y adecuada para la entidad, también se identifica la competencia que tendrán las actividades como la oferta y demanda.

BIBLIOGRAFÍA

Américo Alexis Serrano Ramírez (2004), El Salvador UCA, Primera edición “Administración de personal I y II”

Código de Comercio de El Salvador. Asamblea Legislativa. Disponible en <http://www.asamblea.gob.sv/>

Código de Trabajo. Asamblea Legislativa. Disponible en <http://www.asamblea.gob.sv/>

Estupiñan Gaitán, Rodrigo (2003) “Análisis financiero y de gestión” Segunda edición, ECOE Ediciones.

Juan Francisco Colindres, Efigenio Zepeda, Karla Xiomara, José Roberto Gudiel Gómez, (2009)

“Propuesta de un plan de negocios para incrementar la participación en el mercado y la rentabilidad, de la central cooperativa agropecuaria sociedad cooperativa de responsabilidad limitada, en el departamento de La Paz”

Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo. Asamblea Legislativa. Disponible en <http://www.asamblea.gob.sv/>

Ochoa Setzer, Guadalupe. (2009) “Administración financiera”, Editorial McGraw-Hill, México

Perdomo Moreno, Abraham (1985) “Elementos básicos de administración financiera”. Cuarta edición, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. DE C.V., México

Rojas Soriano, Raúl (1991) “Método para la investigación social. Una proposición dialéctica.” Primera edición, Editoriales Plaza y Valdés, México .

Vásquez López, Luis (compilador). Recopilación de Leyes Tributarias. 18 edición, editorial LIS. 2011 844 págs.

Xiomara Patricia Pérez Vargas, Orlando Aristides Peraza Flores, Mario Julio Flores Orellana (2011)

“Medición de rentabilidad en la apertura de sucursales en las empresas del sector panificador para el área metropolitana de San Salvador”

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA



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

Reciban un cordial saludo de parte de la Universidad de El Salvador. La presente encuesta está dirigida a los propietarios o gerentes financieros de las empresas de outsourcing, ubicados en municipio de San Salvador, mediante la cual se recopilará información que servirá para sustentar el trabajo de investigación denominado: **“ANÁLISIS DE RENTABILIDAD POR LÍNEA DE SERVICIOS EN LAS EMPRESAS DE OUTSOURCING DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.”**

Agradecemos su valioso tiempo y colaboración por la información que será proporcionada, garantizamos que la misma será utilizada con la confidencialidad y profesionalismo del caso.

I. Objetivo: Desarrollar un análisis de rentabilidad por línea de servicios, con el fin de proporcionar una herramienta para tomar decisiones a las empresas que prestan servicios de outsourcing, en el Municipio de San Salvador.

II. Indicaciones: Por favor, marque con una “X” la respuesta y responda según considere conveniente.

1. ¿Con cuáles de los siguientes departamentos cuenta la empresa?

- | | | | |
|--------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| Ventas | <input type="checkbox"/> | Compras | <input type="checkbox"/> |
| Contabilidad | <input type="checkbox"/> | Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> |
| Finanzas | <input type="checkbox"/> | Otros | _____ |

2. ¿Cuáles son los servicios que prestan?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Outsourcing de limpieza | <input type="checkbox"/> | Outsourcing de cafetería | <input type="checkbox"/> |
| Outsourcing de jardinería | <input type="checkbox"/> | Servicio de mantenimiento | <input type="checkbox"/> |
| Asesoría en limpieza | <input type="checkbox"/> | Administración de condominios | <input type="checkbox"/> |
| Otros | _____ | | |

3. ¿Quiénes son los encargados de tomar decisiones financieras en la entidad?

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| Propietario | <input type="checkbox"/> |
| Junta General de Accionistas | <input type="checkbox"/> |

Gerente General
Gerente financiero
Otros _____

4. ¿Qué tipo de presupuestos realizan?

Presupuestos de compras Presupuesto de gastos
Presupuestos de ventas Presupuesto financiero
Presupuestos de RRHH Ninguno
(Pasar a pregunta 6)

5. En caso de aplicar uno de los presupuestos señalados en la pregunta anterior ¿Con qué frecuencia se realizan revisiones sobre los gastos presupuestados con los realizados?

Mensualmente Cada tres meses
Cada seis meses Una vez al año
No existe programación No realizan

6. ¿Clasifica los ingresos y los costos de la empresa por líneas de servicios?

Solo costos Solo ingresos Ninguno
Otros _____

7. ¿Qué métodos de análisis financiero utilizan para evaluar el rendimiento de la empresa?

Razones financieras Indicadores financieros
Punto de equilibrio Ninguna
Otras _____

8. En caso de aplicar uno de los métodos señalados en la pregunta anterior ¿Con que frecuencia los aplica?

3 meses 6 meses Anualmente No se realiza

9. ¿Cuáles de las siguientes acciones realiza para la apertura de una línea de negocio?

Análisis financiero
Estudio de mercado
Recursos disponibles
Ninguno

10. ¿Determinan la rentabilidad por cada tipo de servicio que prestan?

Sí

No

(Pasarse a pregunta 12)

11. Si la respuesta de la pregunta anterior fue Si e identifica que la línea de negocio no es rentable, ¿Cuáles de las siguientes medidas tomaría?

Incremento del efectivo designado

Incrementar publicidad

Analizar los recursos asignados

Descartar línea de negocio

Ninguna

Otras _____

12. ¿Cada cuánto evalúa el retorno de la inversión por apertura de líneas de negocios?

3 meses

6 meses

Anualmente

Al finalizar los servicios

No hace

13. ¿Aplica algún método o herramienta financiera para medir la rentabilidad que le permita analizar el margen de contribución por líneas de servicios?

Índices de rentabilidad

Razones financieras

Punto de equilibrio

14. ¿Qué tan importante considera identificar el margen de rentabilidad que generan los servicios al momento de tomar decisiones?

Mucho

Poco

Nada

15. ¿Para cuáles de las siguientes opciones le ayudaría conocer el margen de rentabilidad por líneas de negocios?

Incrementar la Inversión

Conocer el retorno de la inversión

Revisar políticas de asignación de precios

Descartar línea de negocio

Otros ¿Cuál? _____

Ninguna

16. ¿Qué tan importante considera aplicar una guía que le permita calcular la rentabilidad de líneas de negocio en unidades monetarias, porcentajes y gráficamente; para tomarla como base para tomar decisiones?

Mucho Poco Nada

ANEXO 2: TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

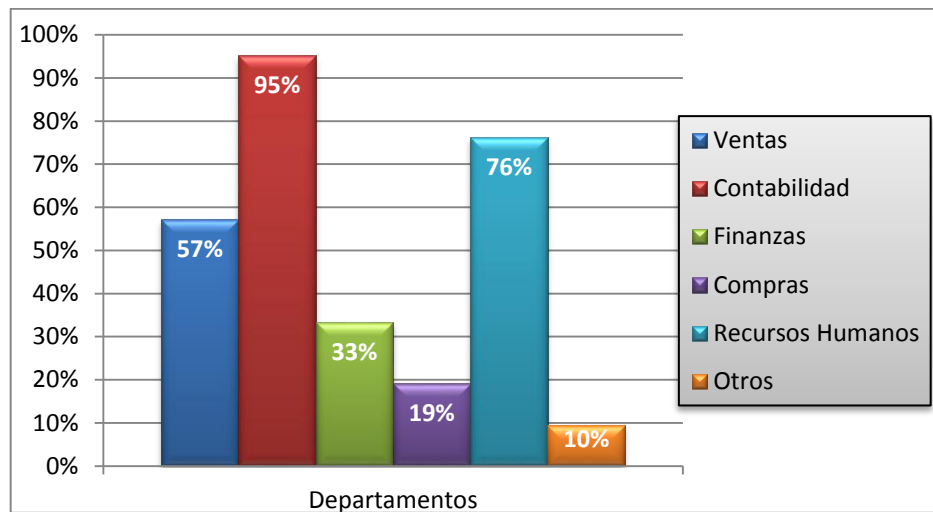
PREGUNTA 1

Objetivo: Conocer la estructura organizativa de las empresas.

¿Con cuáles de los siguientes departamentos cuenta la empresa?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ADSOLUTA	RESULTADO
Ventas	12	57%
Contabilidad	20	95%
Finanzas	7	33%
Compras	4	19%
Recursos Humanos	16	76%
Otros	2	10%

Gráfico 32: Respuestas a pregunta 1.



Análisis: Del total del universo que corresponde a 21 empresas, un 95% poseen departamento de contabilidad como el encargado de registrar todas las transacciones, además el 57% cuentan con el departamento de ventas delegado para la comercialización de los servicios y solamente un 33% de las entidades hay departamento de finanzas siendo necesario para la elaboración e interpretación de análisis financieros.

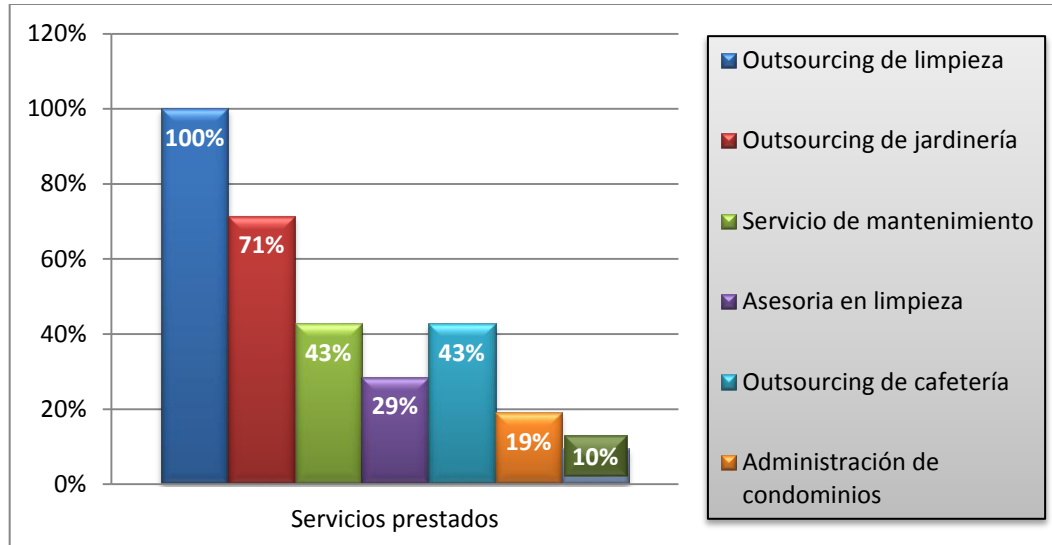
PREGUNTA 2

Objetivo: Enumerar los diferentes tipos de servicios que prestan las empresas

¿Cuáles son los servicios que prestan?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ADSOLUTA	RESULTADO
Outsourcing de limpieza	21	100%
Outsourcing de jardinería	15	71%
Servicio de mantenimiento	9	43%
Asesoría en limpieza	6	29%
Outsourcing de cafetería	9	43%
Administración de condominios	4	19%
Otros	2	10%

Gráfico 33: Respuestas a pregunta 2.



Análisis: De los resultados obtenidos, un 100% de las empresas prestan servicios de outsourcing de personal en limpieza y cafetería se considera que es la actividad más destacada seguido de jardinería con 71%, además el 43% prestan servicio de mantenimiento en edificios y el 19% servicios de administración de condominios puesto que esta actividad es nueva pocas invierten en este rubro.

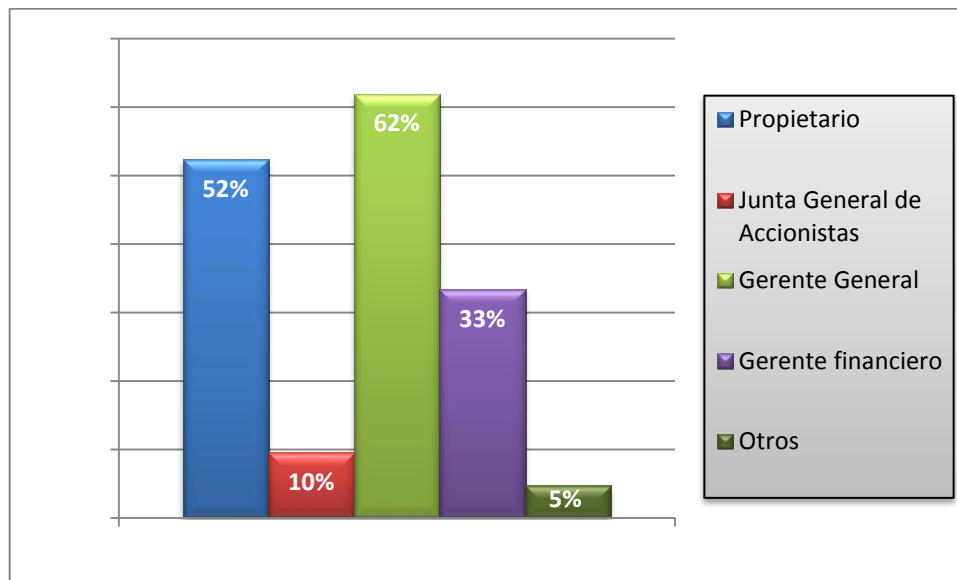
PREGUNTA 3

Objetivo: Identificar la persona o personas encargado de proponer soluciones a los problemas y estrategias en la empresa

¿Quiénes son los encargados de tomar decisiones en la entidad?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ADSOLUTA	RESULTADO
Propietario	11	52%
Junta General de Accionistas	2	10%
Gerente General	13	62%
Gerente financiero	7	33%
Otros	1	5%

Gráfico 34: Respuestas a pregunta 3.



Análisis: De los resultados obtenidos mediante las encuestas, el 62% de las empresas manifiestan que las decisiones de dirección y administración las toma el gerente general, en un 52% las toma el propietario es el que ejerce las funciones del control de su inversión, con un 33% el gerente financiero porque es el encargado de decidir el manejo de los recursos de la entidad y solamente 10% se identificó que la junta general de accionistas, aunque de ellos depende el capital invertido.

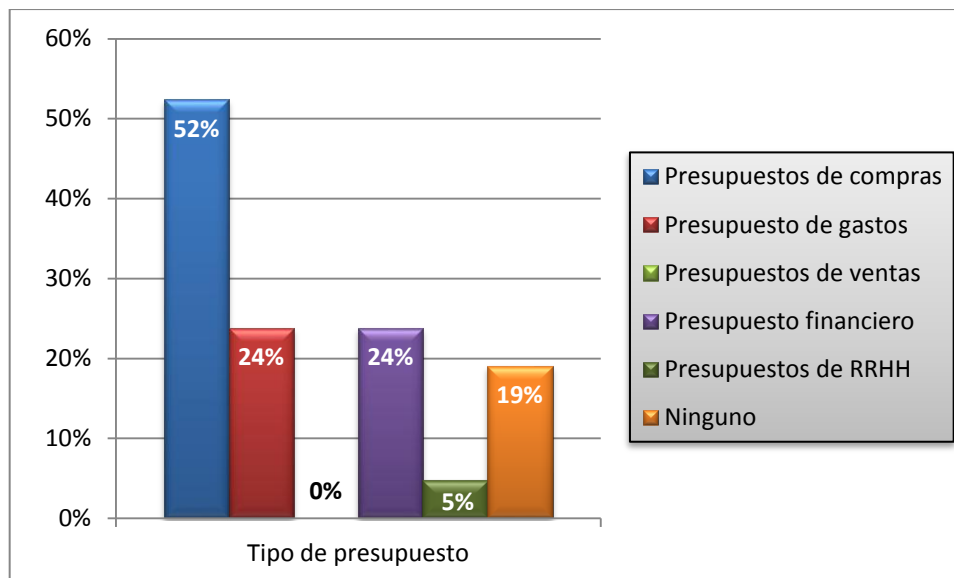
PREGUNTA 4

Objetivo: Identificar las medidas que implementan para controlar los costos y gastos.

¿Qué tipo de presupuestos realizan?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ADSOLUTA	RESULTADO
Presupuestos de compras	11	52%
Presupuesto de gastos	5	24%
Presupuestos de ventas	0	0%
Presupuesto financiero	5	24%
Presupuestos de RRHH	1	5%
Ninguno	4	19%

Gráfico 35: Respuestas a pregunta 4.



Análisis: De los resultados obtenidos se identificó que un 52% de las empresas presupuestan las compras y el 24% presupuestan los de gastos porque se enfocan en controlar las erogaciones, el 24% realizan presupuesto financiero siendo este más complejo ya que engloba ingresos, egresos, financiamiento e inversión y solamente el 19% no realiza ningún tipo de presupuestos, es recomendable su elaboración para mayor control.

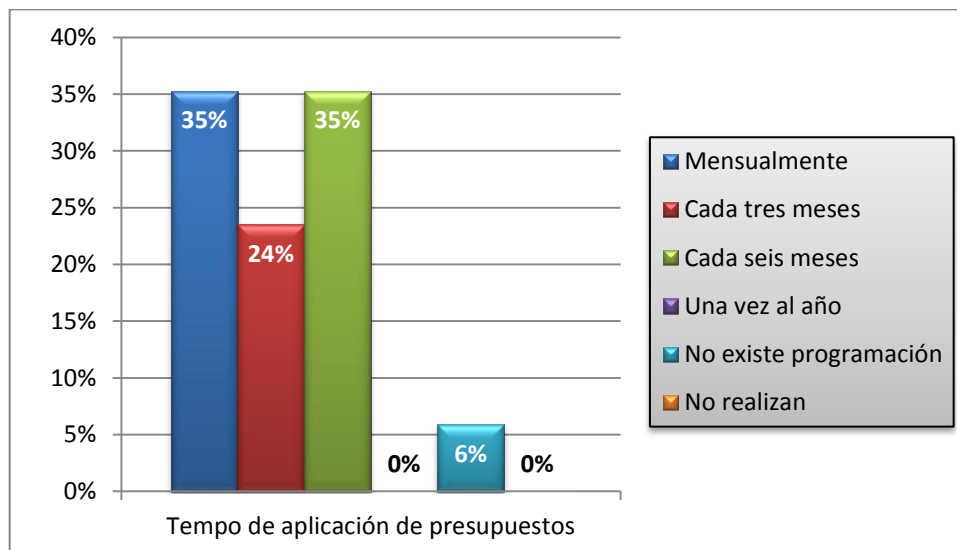
PREGUNTA 5

Objetivo: Indagar sobre periodicidad con la que se cotejan los resultados con los planes establecidos.

En caso de aplicar uno de los presupuestos señalados en la pregunta anterior ¿Con qué frecuencia se realizan revisiones sobre los gastos presupuestados con los realizados?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Mensualmente	6	35%
Cada tres meses	4	24%
Cada seis meses	6	35%
Una vez al año	0	0%
No existe programación	1	6%
No realizan	0	0%

Gráfico 36: Respuestas a pregunta 5.



Análisis: del total de empresas que realizan presupuestos, el 35% revisan los presupuestos mensualmente siendo un periodo oportuno para revisar su ejecución seguido del 35% cada seis meses este es un lapso aceptable para ejercer control y por ultimo un 6% no tiene una programación para hacerlos no controlan adecuadamente sus costos y gastos, están propensos a tomar decisiones erróneas.

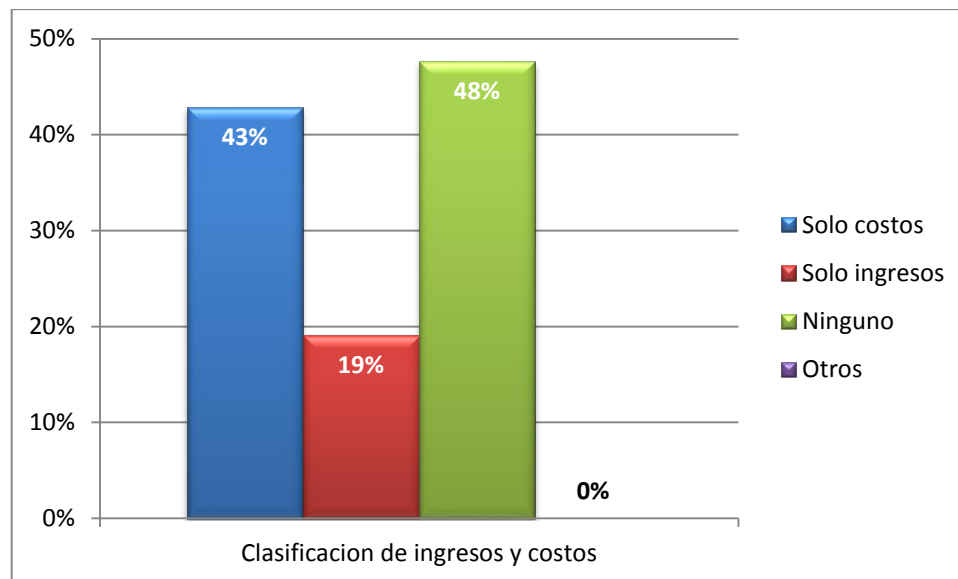
PREGUNTA 6

Objetivo: Determinar si la administración realiza análisis de rentabilidad en general o por línea de servicio.

¿Clasifica los ingresos y los costos de la empresa por líneas de servicios?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ADSOLUTA	RESULTADO
Solo costos	9	43%
Solo ingresos	4	19%
Ninguno	10	48%
Otros	0	0%

Gráfico 37: Respuestas a pregunta 6.



Análisis: De los resultados obtenidos de la encuestas, se identificó que el 19% de las empresas clasifican ingresos facilitando el conocimiento de la rentabilidad de cada línea de servicios, seguido del 43% que clasifican costos identificando si se está gastando de más en una línea de negocios, mientras que un 48% no realizan ningún tipo de clasificación, esto dificulta la realización de análisis para cada línea de servicios.

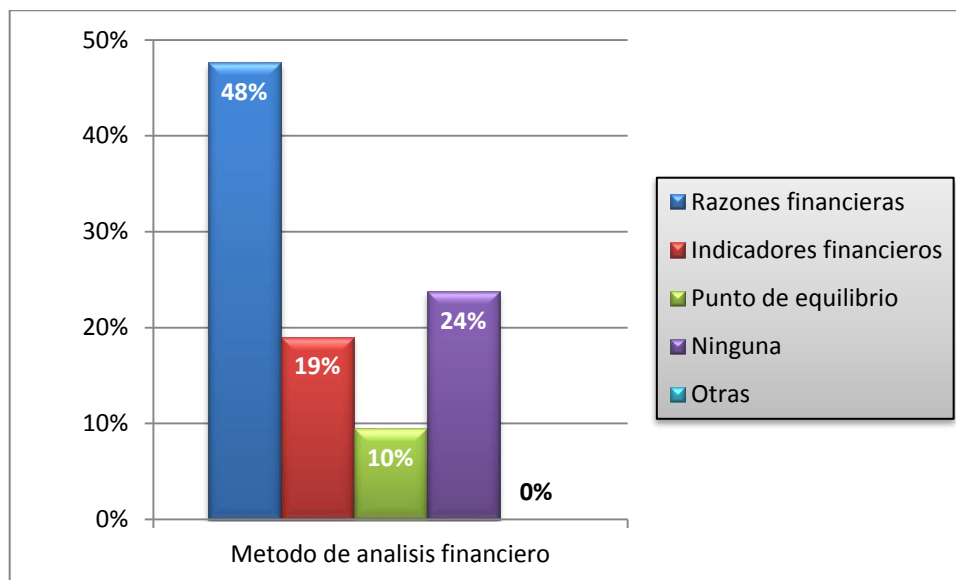
PREGUNTA 7

Objetivo: Conocer el método utilizado para evaluar el rendimiento de la empresa

¿Qué métodos de análisis financiero utilizan para evaluar el rendimiento de la empresa?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Razones financieras	10	48%
Indicadores financieros	4	19%
Punto de equilibrio	2	10%
Ninguna	5	24%
Otras	0	0%

Gráfico 38: Respuestas a pregunta 7.



Análisis: Mediante los resultados obtenidos se identifica que el 48% de las empresas ocupan razones financieras para evaluar las gestiones operativas, seguido del 10% que realizan punto de equilibrio se conoce el nivel en el que las ventas se nivelan con los gastos y desde esta perspectiva obtienen las mejores ganancias, mientras que el 24% no evalúan el rendimiento, es importante que evalúen la situación económica con los métodos antes mencionados.

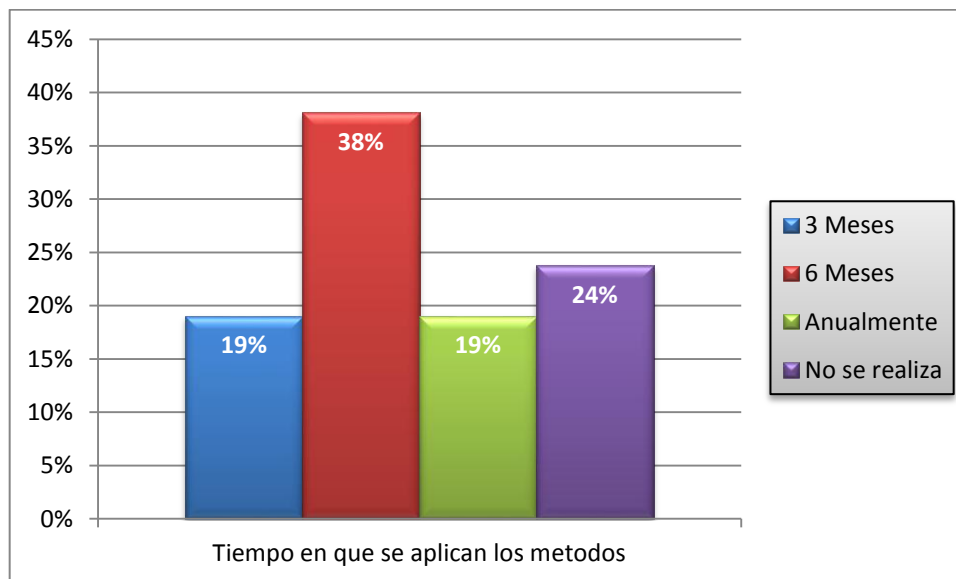
PREGUNTA 8

Objetivo: Conocer el método utilizado para evaluar el rendimiento de la empresa

En caso de aplicar uno de los métodos señalados en la pregunta anterior ¿Con que frecuencia los aplica?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
3 Meses	4	19%
6 Meses	8	38%
Anualmente	4	19%
No se realiza	5	24%

Gráfico 39: Respuestas a pregunta 8.



Análisis: Al determinar resultados se obtuvo que un 19% de entidades realizan los análisis cada tres meses es importante realizarlo en el menor tiempo o periodos cortos esto permite tomar decisiones de manera oportuna para mejorar las actividades, mientras que el 38% cada seis meses y un 19% anualmente, estas empresas miden el rendimiento en intervalos de tiempo más largos, el 24% entidades no realizan, se recomienda realizar dichos análisis.

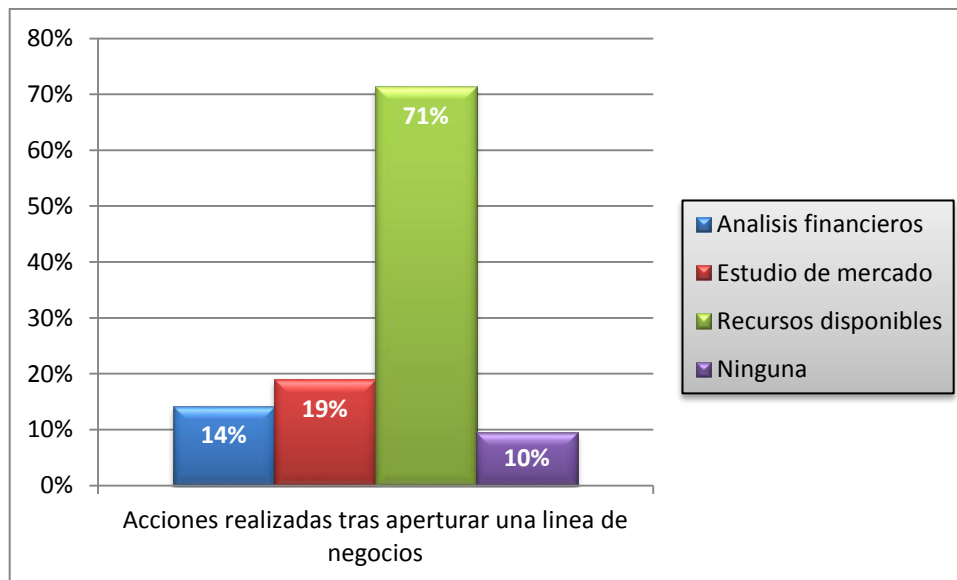
PREGUNTA 9

Objetivo: Conocer si la apertura una línea de negocio cumplen con las expectativas planteadas

¿Cuáles de las siguientes acciones realiza para la apertura de una línea de negocio?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ADSOLUTA	RESULTADO
Análisis financieros	3	14%
Estudio de mercado	4	19%
Recursos disponibles	15	71%
Ninguna	2	10%

Gráfico 40: Respuestas a pregunta 9.



Análisis: Del total información obtenida el 71% de las empresas opinan que lo principal es tener los recursos disponibles, consideran que sin los recursos es improbable el invertir en nuevos proyectos, seguido del 19% realizan un estudio de mercado, se puede observar cuáles son las ventajas y desventajas de ofrecer dicho servicio y en menor medida el 14% realizan el análisis financieros siendo de ayuda para verificar si la línea será bien aprovechada y solamente un 10% no efectúa ninguna acción.

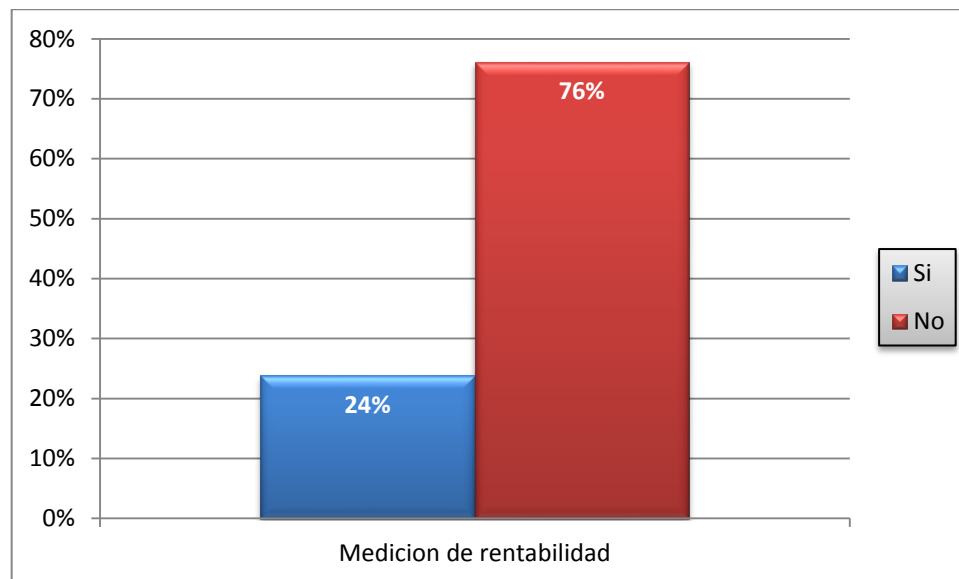
PREGUNTA 10

Objetivo: Conocer si la apertura una línea de negocio cumplen con las expectativas planteadas.

¿Determinan la rentabilidad por cada tipo de servicio que prestan?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	5	24%
No	16	76%

Gráfico 41: Respuestas a pregunta 10.



Análisis: Mediante los resultados obtenidos de las encuestas se identificó que el 24% de las entidades miden la rentabilidad de cada línea de servicio conociendo así el funcionamiento de sus servicios y contrariamente el 76% de las empresas no lo hacen a pesar de ser importante para evaluar el desempeño de las líneas de servicios, además se pueden incurrir en el riesgo de invertir en actividades que no son rentables.

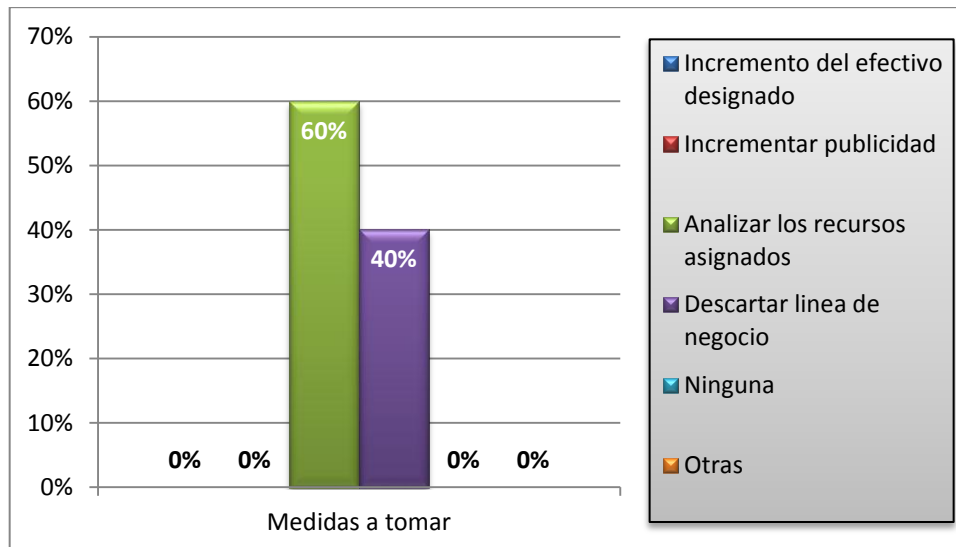
PREGUNTA 11

Objetivo: Conocer si la apertura una línea de negocio cumplen con las expectativas planteadas.

Si la respuesta de la pregunta anterior fue Si e identifica que la línea de negocio no es rentable, ¿Cuáles de las siguientes medidas tomaría?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Incremento del efectivo designado	0	0%
Incrementar publicidad	0	0%
Analizar los recursos asignados	3	60%
Descartar línea de negocio	2	40%
Ninguna	0	0%
Otras	0	0%

Gráfico 42: Respuestas a pregunta 11.



Análisis: Del total de entidades que contestaron positivamente a la pregunta anterior e identifican que la actividad no es rentable, el 60% de las empresas deciden analizar los recursos asignados basado en el estudio donde se identifica que la rentabilidad puede mejorar, seguido del 40% decidirían descartar la línea de negocios, estas decisiones son tomadas basadas en una rentabilidad negativa.

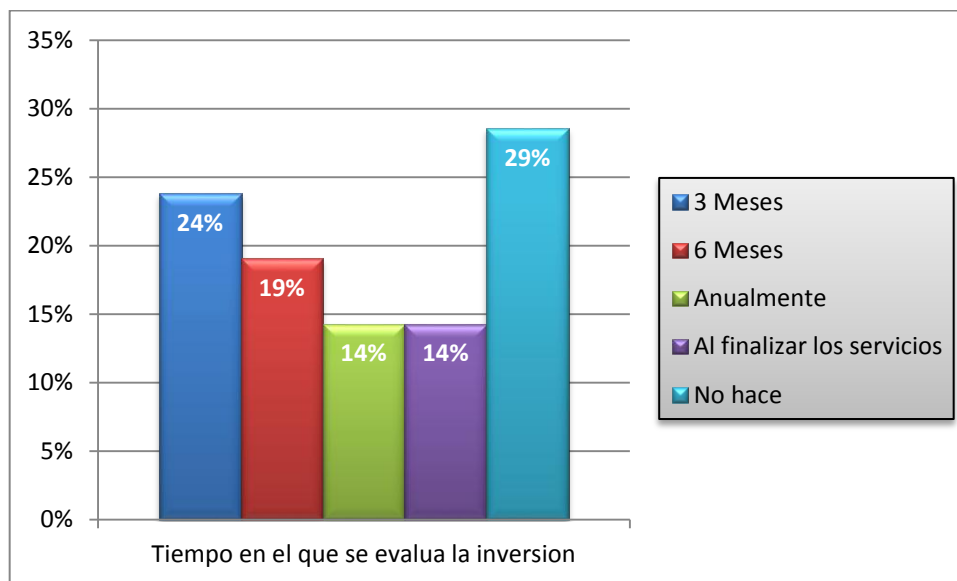
PREGUNTA 12

Objetivo: Conocer si la apertura una línea de negocio cumplen con las expectativas planteadas.

¿Cada cuánto evalúa el retorno de la inversión por apertura de líneas de negocios?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
3 Meses	5	24%
6 Meses	4	19%
Anualmente	3	14%
Al finalizar los servicios	3	14%
No hace	6	29%

Gráfico 43: Respuestas a pregunta 12.



Análisis: De los resultado obtenidos, el 29% de las empresas no verifican el retorno de su inversión no puede tomar decisiones a corto plazo, seguido del 24% de ellas realizan el análisis cada tres meses teniendo así información oportuna para tomar decisiones, además un 14%entidades al finalizar los servicios, el realizarlo en periodos cortos es favorable porque se conoce el momento que se recuperará la inversión y poder ser utilizado en una nueva actividad o para reforzar una que lo necesite.

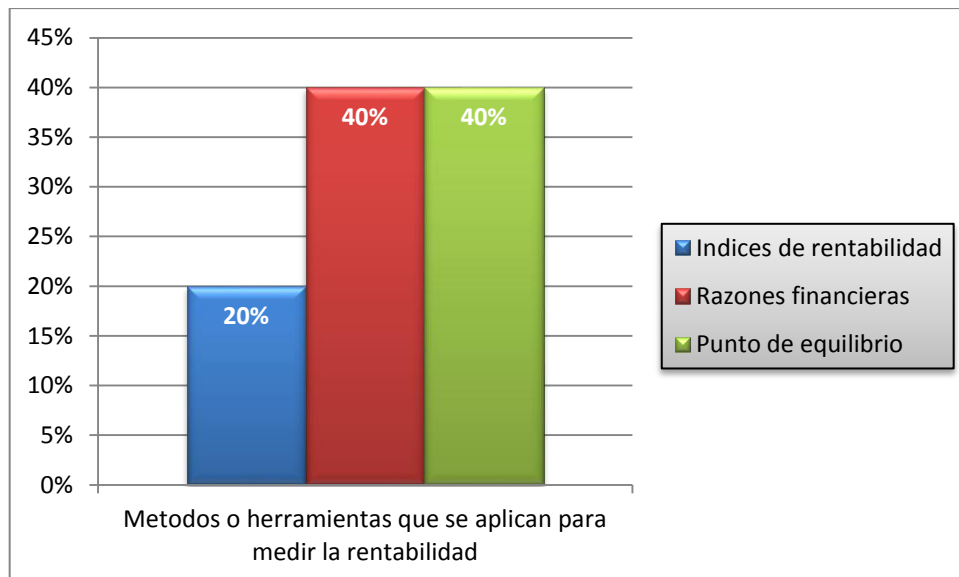
PREGUNTA 13

Objetivo. Identificar el grado de necesidad, importancia y aceptación de los administradores al realizar análisis de rentabilidad por líneas de negocios.

¿Aplica algún método o herramienta financiera para medir la rentabilidad que le permita analizar el margen de contribución por líneas de servicios?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Índices de rentabilidad	1	20%
Razones financieras	2	40%
Punto de equilibrio	2	40%

Gráfico 44: Respuestas a pregunta 13.



Análisis: De los resultados obtenidos, el 40% de las empresas utilizan el punto de equilibrio permitiendo centrarse en los niveles de ventas que necesitan para cubrir costos y gastos, seguido del 45% aplica las razones financieras para determinar si las inversiones en las distintas actividades son rentables, el 20% ocupa los índices de rentabilidad que le ayudan para evaluar la operatividad de la empresa.

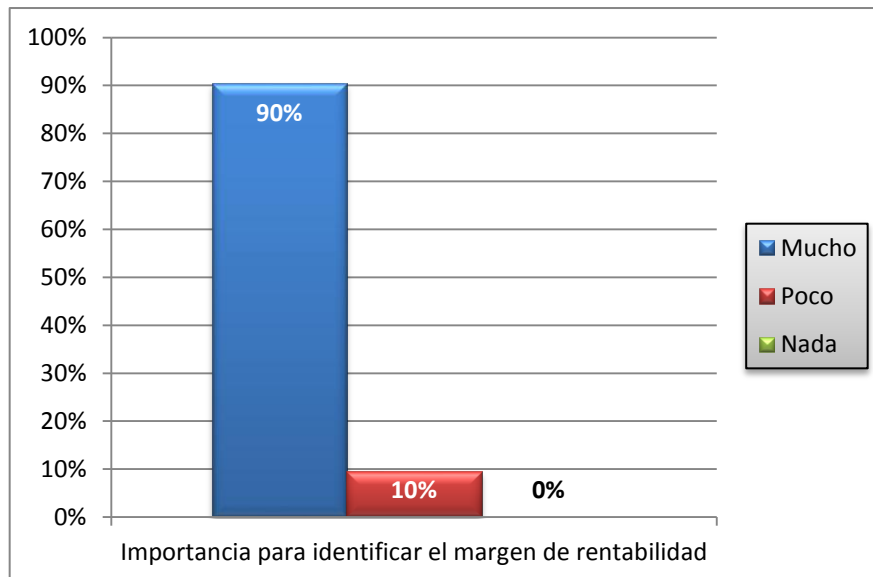
PREGUNTA 14

Objetivo. Identificar el grado de necesidad, importancia y aceptación de los administradores al realizar análisis de rentabilidad por líneas de negocios.

¿Qué tan importante considera identificar el margen de rentabilidad que generan los servicios al momento de tomar decisiones?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Mucho	19	90%
Poco	2	10%
Nada	0	0%

Gráfico 45: Respuestas a pregunta 14.



Análisis: A través de las encuestas realizadas se identificó que, el 10% de las entidades consideran que es de poca importancia y el 90% consideran que es muy importante identificar el margen de rentabilidad por líneas de servicios, porque esto ayudaría a tomar decisiones oportunas y a administrar de mejor manera los recursos que posee.

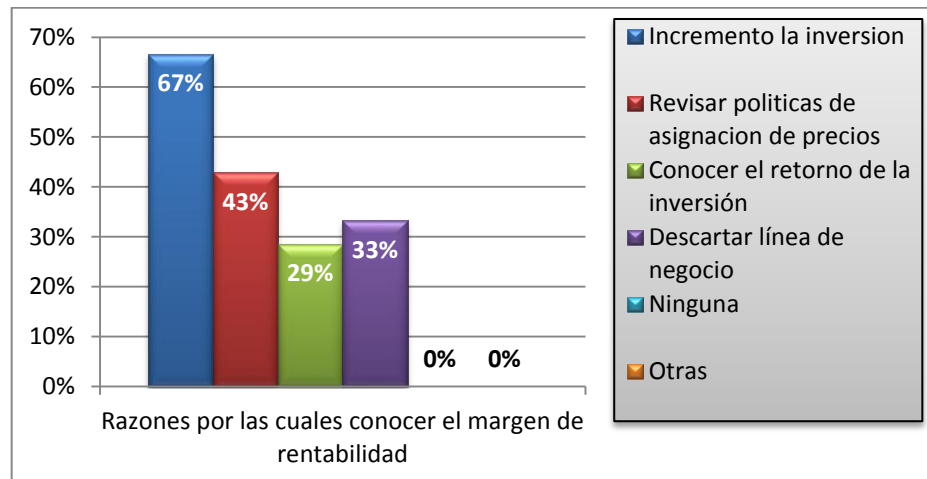
PREGUNTA 15

Objetivo. Identificar el grado de necesidad, importancia y aceptación de los administradores al realizar análisis de rentabilidad por líneas de negocios.

¿Para cuáles de las siguientes opciones le ayudaría conocer el margen de rentabilidad por líneas de negocios?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ADSOLUTA	RESULTADO
Incremento la inversión	14	67%
Revisar políticas de asignación de precios	9	43%
Conocer el retorno de la inversión	6	29%
Descartar línea de negocio	7	33%
Ninguna	0	0%
Otras	0	0%

Gráfico 46: Respuestas a pregunta 15.



Análisis: De los resultados obtenidos, el 67% de las entidades tomarían un incremento en la inversión y un 43% harían una revisión en sus políticas para asignación de precios, ambas variables son importantes ya que se refleja la gestión operativa de la empresa, seguido del 29% les favorecería para conocer el retorno de la inversión, se aplicaría para asignar recursos a otra línea o crear una actividad distinta y el 33% consideran que de no obtener buenos resultados le serviría para descartar dicha línea.

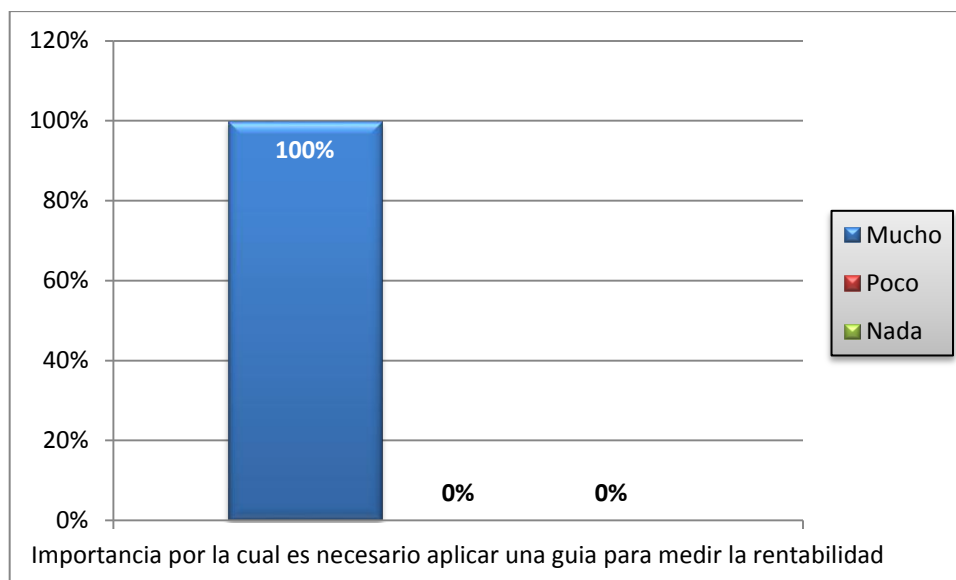
PREGUNTA 16

Objetivo. Identificar el grado de necesidad, importancia y aceptación de los administradores al realizar análisis de rentabilidad por líneas de negocios.

¿Qué tan importante considera aplicar una guía que le permita calcular la rentabilidad de líneas de negocio en unidades monetarias, porcentajes y gráficamente; para tomarla como base para tomar decisiones?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Mucho	21	100%
Poco	0	0%
Nada	0	0%

Gráfico 47: Respuestas a pregunta 16.



Análisis: de las 21 empresas encuestadas, la totalidad de ellas consideraría de mucha importancia contar con una guía para el cálculo de la rentabilidad de manera periódica para las líneas de negocio y analizar el rendimiento de cada actividad.

ANEXO 4: ANALISIS HORIZONTAL.

A continuación se presenta el análisis horizontal del balance general del periodo comprendido del 2011 al 2013:

LIMPIA MAS S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO AL 31 DICIEMBRE 2011,2012,2013
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

	AÑOS			VARIACIÓN 2011-2012		VARIACIÓN 2012-2013	
	2,013	2,012	2,011				
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	17,437	12,201	8,501	3,700	43.52%	5,236	42.92%
CUENTAS POR COBRAR	69,515	57,085	40,131	16,954	42.25%	12,430	21.77%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	21,145	18,643	11,552	7,091	61.38%	2,502	13.42%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	108,097	87,929	60,185	27,745	46.10%	20,168	22.94%
ACTIVO NO CORRIENTE							
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	48,127	37,690	36,612	1,078	2.94%	10,437	27.69%
ACTIVOS INTANGIBLES	310	310	310	-	0.00%	0	0.09%
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	750	750	750	-	0.00%	-	0.00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	49,187	38,749	37,672	1,078	2.86%	10,438	26.94%
TOTAL ACTIVOS	157,284	126,679	97,856	28,822	29.45%	30,605	24.16%
PASIVO Y PATRIMONIO							
PASIVO CORRIENTE							
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	7,559	5,533	7,130	-1,597	-22.40%	2,026	36.62%
REMUNERACIONES Y PRESTAMOS POR PAGAR CORTO PLAZO	1,118	239	439	-200	-45.55%	879	367.68%
ACREEDORES VARIOS	25,058	21,096	3,705	17,391	469.41%	3,962	18.78%
RETECCIONES Y DESCUENTOS	27,640	21,135	20,921	213	1.02%	6,505	30.78%
IMPUESTO POR PAGAR	25,264	20,986	10,043	10,943	108.95%	4,278	20.39%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	86,639	68,989	42,238	26,750	63.33%	17,651	25.58%

PASIVO NO CORRIENTE							
PROVISION PARA OBLIGACIONES LABORALES	715	715	715	-	0.00%	-	0.00%
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS	25,216	25,216	25,216	-	0.00%	-	0.00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	25,931	25,931	25,931	-	0.00%	-	0.00%
OTROS PASIVOS							
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	11,958	8,117	3,958	4,158	105.05%	3,842	47.33%
TOTAL OTROS PASIVOS	11,958	8,117	3,958	4,158	105.05%	3,842	47.33%
TOTAL PASIVOS	124,529	103,037	72,128	30,909	42.85%	21,492	20.86%
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL	60,000	60,000	60,000	-	0.00%	-	0.00%
DEFICIT ACUMULADO	-36,952	-34,704	-39,008	4,304	-11.03%	-2,248	6.48%
RESERVA LEGAL	1,478	593	432	162	37.39%	885	149.08%
RESULTADOS DEL PRESENTE EJERCICIO	8,228	-2,248	4,304	-6,552	-152.22%	10,476	-466.07%
TOTAL PATRIMONIO	32,755	23,642	25,728	-2,086	-8.11%	9,113	38.55%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	157,284	126,678	97,856	28,822	29.45%	30,605	24.16%

Gráfico 48: Gráfico de crecimiento de activos

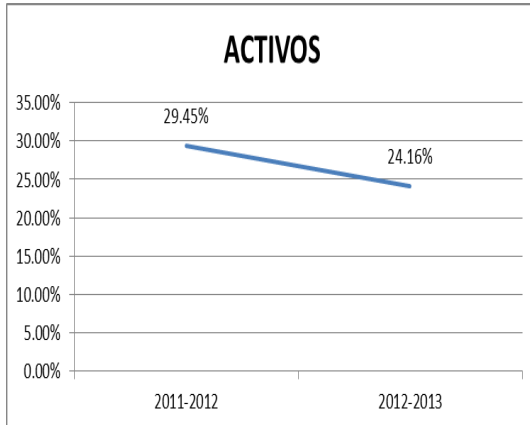


Gráfico 49 Gráfico de crecimiento de pasivos

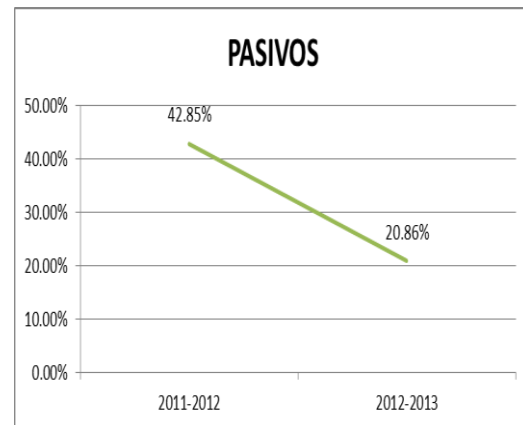


Gráfico 50: Gráfico de crecimiento del patrimonio



Analisis: el rubro de activos ha incrementado en promedio un 5% para los periodos analizados debido a el poco incremento de efectivo y equivalentes asi como de cuentas por cobrar; ademas la empresa invirtio en activo fijo año con año. En cuanto a los pasivos han aumentado paulatinamente pero dentro de este rubro existen cuentas que han tenido disminuciones importantes como lo es cuentas por pagar que presenta una disminucion del 22.40% de 2011 a 2012, el incremento se debe a que se han creado nuevas obligaciones, con respecto al patrimonio, el crecimiento observado en los dos ultimos años es bajo porque se ha saneado la pérdida del año 2012 que impedia que este aumentara.

A continuación se presenta el análisis horizontal del estado de resultados del periodo comprendido del 2011 al 2013:

LIMPIA MAS S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL 1 DE ENRO AL 31 DE DICIEMBRE 2011,2012,2013

EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

	2013	2012	2011	VARIACION 2011-2012		VARIACION 2012-2013	
INGRESOS DE OPERACIÓN	617,289	439,352	375,637	63,715	16.96%	177,937	40.50%
COSTOS DE OPERACIÓN	486,241	354,403	276,614	77,789	28.12%	131,838	37.20%
UTILIDAD BRUTA	131,048	84,949	99,023	-14,074	-14.21%	46,100	54.27%
GASTOS DE OPERACIÓN							
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	96,732	68,169	81,759	-13,590	-16.62%	28,563	41.90%
GASTOS DE VENTA	20,679	13,686	10,069	3,616	35.91%	6,993	51.10%
UTILIDAD/PERDIDA DE OPERACIÓN	13,637	3,094	7,194	-4,100	-56.99%	10,543	340.76%
INGRESOS DE NO OPERACIÓN	22	17	5	12	251.36%	6	33.00%
GASTOS DE NO OPERACIÓN							
GASTOS FINANCIEROS	1,020	-803	1,008	-1,811	-179.71%	1,824	-227.00%
GASTOS NO DEDUCIBLES			20	-20	-100.00%		
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS	12,639	2,307	6,171	-3,863	-62.61%	10,332	447.79%
RESERVA LEGAL	885	162	432	-270	-62.61%	723	447.79%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	3,526	4,394	1,435	2,959	206.23%	-867	-19.74%
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>8,228</u>	<u>-2,248</u>	<u>4,304</u>	<u>-6,552</u>	<u>-152.22%</u>	<u>10,476</u>	<u>466.07%</u>

Gráfico 51: Gráfico de crecimiento de ingresos

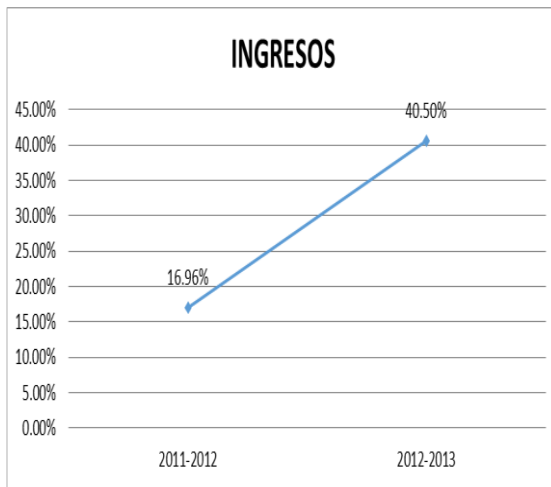


Gráfico 52: Gráfico de crecimiento de costos

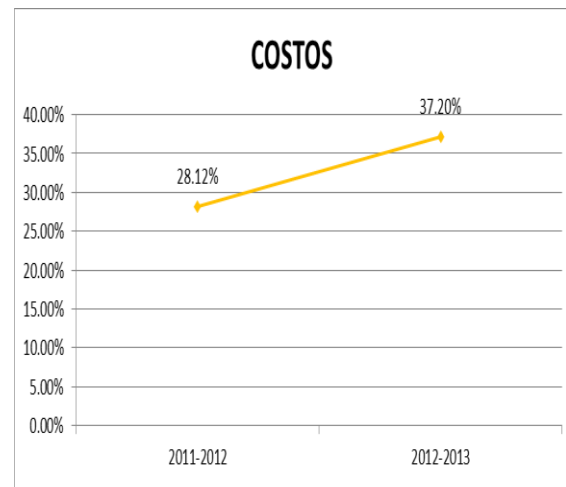


Gráfico 53: Gráfico de crecimiento de gastos

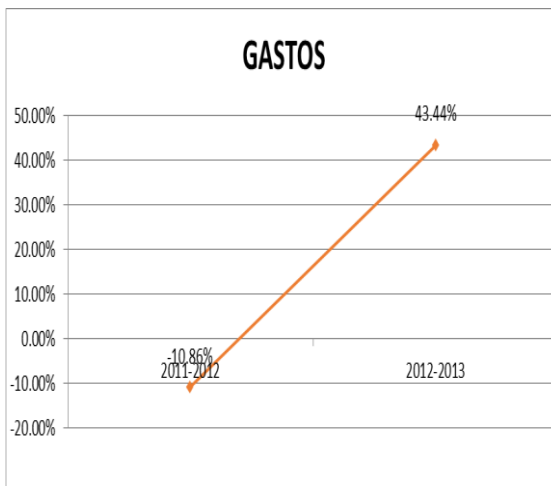
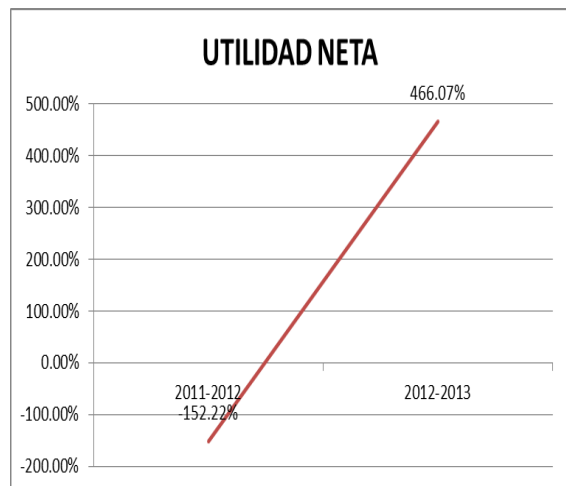


Gráfico 54: Gráfico de crecimiento de utilidades



Análisis: las ventas han incrementado en los tres años demostrando que la diversificación de los servicios ha sido aceptada en el mercado y los costos por prestación de servicios han crecido también puesto que se ven influenciados por el aumento en las ventas. Los gastos operativos disminuyeron para el año 2012 mostrando que la empresa fue aceptada en el mercado, no necesitó esfuerzos de comercialización ni organización; a pesar del crecimiento en las ventas hay un estrecho margen entre ello y los costos de producción, por tanto los resultados han mejorado porque se disminuye la pérdida acumulada, la utilidad a mejorado hasta llegar a un 466.07%