

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



PETAENG – VERSION XI

Plan Excepcional de Titulación para Estudiantes Antiguos No Graduados

MODULO ACTUALIZACIÓN, NIVELACIÓN Y EVALUACIÓN

Para la obtención del Grado Académico de Licenciatura

**“LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA PARA EMPRESAS DE
SERVICIOS”**

Autor: María Natividad Lopez Lecoña

La Paz – Bolivia

2023

DEDICATORIA

A mis amados papás Guillermo Lopez Miranda y Gregoria Lecoña de Lopez por su incondicional apoyo.

A mis hermanos y sobrinos por su apoyo, compañía y cariño.

A mi hijo amado por las fuerzas que me brinda.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por darme la vida y permitir que cumpla mi sueño.

*En especial a mis padres y hermanos por contribuir y apoyar a la
culminación de mis estudios.*

A mí hijo amado por darme fuerzas sin darse cuenta.

*A la Universidad Mayor de San Andrés, Carrera de Contaduría
Pública, por las enseñanzas impartidas a lo largo de mi formación
profesional.*

RESUMEN

El papel fundamental de la contabilidad administrativa es el de proporcionar soporte a la toma de decisiones de la empresa, ésta es su razón de ser; su utilidad se verá demostrada en la medida en que se logre su principal objetivo.

Entre sus objetivos están proporcionar la información que necesitas para la toma de decisiones, la planificación y el control de las operaciones.

La contabilidad administrativa se enfoca básicamente al futuro de la organización; por ello, es indispensable establecer la relación de la contabilidad administrativa con el proceso administrativo.

La contabilidad administrativa es una herramienta útil para las fases de planeación y control del mencionado proceso: en la etapa de planeación, por medio de la utilización de sistemas de planeación y control de utilidades (presupuestos); en la fase de control a través de sistemas de medición del desempeño como el "Tablero de control".

La contabilidad administrativa conservará e incrementará en el futuro su grado de relevancia como elemento fundamental en la administración organizacional como un mecanismo de control de la administración estratégica.

INDICE

1.	<i>Introducción</i>	1
2.	<i>Aspectos metodológicos de análisis</i>	2
2.1	Objetivo General.....	2
2.2	Objetivos Específicos.....	2
2.3	Justificación.....	3
2.4	Alcance.....	3
2.5	Nivel de Investigación.....	4
2.6	Técnica de Investigación.....	5
3.	<i>Marco practico</i>	5
3.1	Introducción.....	5
3.2	Características de la contabilidad administrativa.....	7
3.2.1	Es una herramienta de uso interno.....	7
3.2.2	Está orientada hacia el futuro.....	8
3.2.3	No tiene un formato específico para su presentación.....	8
3.2.4	No tiene una periodicidad establecida.....	9
3.3	Herramientas de la contabilidad administrativa.....	9
3.3.1	Presupuesto estático o fijo.....	9
3.3.2	Presupuesto flexible o variable.....	12
3.4	Conceptos y fundamentos de las empresas de servicios.....	16
3.5	Importancia de las Empresas de Servicios en el conjunto de la Economía.....	18
3.6	Características de las empresas de servicios.....	20
3.7	Clasificación de las Empresas de Servicios.....	22
3.8	Empresas de servicios vs. Empresas Industriales.....	23
3.9	Empresas de Servicios vs. Empresas manufactureras.....	27
3.10	Diferencias entre las empresas manufactureras y empresas de servicio.....	29
3.11	Los costos y el costeo basado en actividades en empresas de servicio.....	32
3.12	Las empresas de servicios y la contabilidad de gestión.....	40
3.12.1	Tipos de Contabilidad.....	40
3.13	Diferencias entre la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa.....	41
3.14	Similitudes entre la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa.....	43
3.15	La planeación y el presupuesto en organizaciones de servicio.....	49
3.16	El presupuesto en las empresas de servicios.....	55
3.17	Cómo determinar los precios para un servicio profesional.....	60

3.18	El uso del modelo costo-volumen-utilidad en las organizaciones de servicio.....	64
3.18.1	Margen de contribución.....	65
3.18.2	Relación costo volumen utilidad.....	66
3.18.3	Punto de equilibrio.....	69
3.19	Evaluación del desempeño en las empresas de servicios	74
3.20	La globalización y las empresas de servicio.....	78
3.20.1	CASO DE ESTUDIO	80
4.	Conclusiones.....	82
5.	Bibliografía.....	83

LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE SERVICIOS

1. Introducción

El presente trabajo informe se denomina Análisis e interpretación de “La Contabilidad Administrativa en Empresas de Servicios”, que hace referencia a la parte comparativa de la contabilidad administrativa de empresas de servicio, empresas manufactureras y empresas industriales.

De acuerdo a requisitos exigidos en el Reglamento del Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Egresados (PETAE), se realiza este trabajo como necesidad de exponer temas llevados a cabo en los cursos de actualización en sus diferentes asignaturas. La elección del presente tema es el resultado de un análisis de la necesidad de profundizar los aspectos (metodológicos, técnicos, económicos, contables) que fundamenta la contabilidad administrativa en empresas de servicios.

El Informe trabajo tiene la finalidad de analizar y describir los aspectos (metodológico, operativo o teórico) que comprende el sistema de contabilidad administrativa en empresas de servicios.

En consecuencia, el análisis ha sido fundamental en la elaboración del presente trabajo.

El análisis comprende los siguientes aspectos: Introducción, Conceptos y fundamentos de las empresas de servicios, Características de las empresas de servicios, Clasificación de las Empresas de Servicios, Empresas de servicios vs. Empresas Industriales, Empresas de servicios vs. Empresas Manufactureras, Diferencias entre las empresas manufactureras y las de servicio, Los costos y el costeo basado en actividades en empresas de servicio, La planeación y el presupuesto en las organizaciones de servicio, El presupuesto en las empresas de servicios, Cómo determinar los precios para un servicio profesional, El uso del

modelo costo-volumen-utilidad en las organizaciones de servicio, Evaluación del desempeño en las empresas de servicios, La globalización y las empresas de servicio.

2. Aspectos metodológicos de análisis

2.1 Objetivo General

Analizar, describir, comparar y exponer la aplicación de los diferentes instrumentos de la Contabilidad Administrativa en la planeación, toma de decisiones y control administrativo de estas empresas.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar la literatura pertinente sobre La Contabilidad Administrativa en las Empresas de Servicios.
- b) Seleccionar la temática relevante sobre La Contabilidad Administrativa en Empresas de Servicios.
- c) Analizar los aspectos pertinentes a la Contabilidad Administrativa para Empresas de Servicios.
- d) Comentar la diferencia entre una empresa que ofrece un servicio específico y una que ofrece servicios integrados.
- e) Evaluar las alternativas de costear un servicio con el enfoque tradicional en comparación con el costeo basado en actividades
- f) Elaborar el presupuesto de una empresa de servicios
- g) Evaluar cuándo se debe introducir un nuevo servicio y cuándo se debe dejar de prestarlo
- h) Emitir conclusiones sobre el tema referido.

2.3 Justificación

Se beneficiarán las empresas de servicios administradas por profesionales Contadores Públicos, Auditores y Administradores por la aplicación que exige la Contabilidad Administrativa para empresas de servicios, porque las empresas de servicios requieren la aplicación de la normativa vigente.

Relievar ¿quiénes se benefician o beneficiarán con la redacción del documento?

¿De qué modo? ¿Ayuda a la solución de algún problema?

¿De qué modo? ¿Llena vacíos de conocimiento? ¿Genera futuros estudios?

¿Condiciona o ayuda a la recolección de datos?

2.4 Alcance

El presente informe trabajo analiza, describe, compara e interpreta la Contabilidad Administrativa en las empresas de servicios, desde el punto de vista Administrativo que da lugar a procesos de Auditoría, porque Introducción, Conceptos y fundamentos de las empresas de servicios, Características de las empresas de servicios, Clasificación de las Empresas de Servicios, Empresas de servicios vs. Empresas Industriales, Empresas de servicios vs. Empresas Manufactureras, Diferencias entre las empresas manufactureras y las de servicio, Los costos y el costeo basado en actividades en empresas de servicio, La planeación y el presupuesto en las organizaciones de servicio, El presupuesto en las empresas de servicios, Cómo determinar los precios para un servicio profesional, El uso del modelo costo-volumen-utilidad en las organizaciones de servicio, Evaluación del desempeño en las empresas de servicios, La globalización y las empresas de servicio.

2.5 Nivel de Investigación

El nivel de investigación adoptado en el presente Trabajo Informe se refiere a:

- a) **Nivel exploratorio.** - Porque la observación, análisis y comparación de los fenómenos pertinentes permitió el reconocimiento e identificación de los aspectos de la Contabilidad Administrativa para empresas de Servicios.

- b) **Nivel descriptivo.** - Porque se redactó estudios observacionales, no se intervino o manipulo las variables de estudio; por tanto, se observó lo que ocurre en condiciones naturales, en la realidad. Los conceptos descriptivos se refieren a: Introducción, Conceptos y fundamentos de las empresas de servicios, Características de las empresas de servicios, Clasificación de las Empresas de Servicios, Empresas de servicios vs. Empresas Industriales, Empresas de servicios vs. Empresas Manufactureras, Diferencias entre las empresas manufactureras y las de servicio, Los costos y el costeo basado en actividades en empresas de servicio, La planeación y el presupuesto en las organizaciones de servicio, El pºresupuesto en las empresas de servicios, Cómo determinar los precios para un servicio profesional, El uso del modelo costo-volumen-utilidad en las organizaciones de servicio, Evaluación del desempeño en las empresas de servicios, La globalización y las empresas de servicio.

- c) **Nivel explicativo.** - Porque explica el comportamiento de la Contabilidad Administrativa para Empresas de Servicios en función de la mala administración que existe en algunas empresas vigentes.

2.6 Técnica de Investigación

Hemos obtenido la lectura y hemos realizado un análisis exhaustivo.

La información contenida en el Trabajo Informe se obtuvo de material bibliográfico obtenido de referencias de contenidos temáticos de cada asignatura llevada en los cursos de actualización del Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Egresados No Graduados (PETAENG 2023).

Se recurrió a fuente bibliográfica física pero primordialmente medios digitales a través de buscadores especializados.

La investigación de carácter documental se apoyó en la recopilación de antecedentes a través de documentos, gráficos y literarios de donde se fundamentó el análisis y las conclusiones con lo aportado por diferentes autores.

3. Marco practico

LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE SERVICIOS

3.1 Introducción

La Contabilidad Administrativa es un sistema que brinda información para uso propio exclusivamente, vale decir de la propia empresa, llegando posteriormente a ser utilizada y facilitar la planeación y la toma de decisiones. Asimismo, evalúa, formula y mejora las políticas de funcionamiento de la empresa reconociendo cuales son eficientes y cuales no lo son.

El objetivo principal de la contabilidad administrativa es *identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información* administrativa que permita a la gerencia de la empresa tomar decisiones de manera más informada, por lo tanto, más eficiente.

Es un mecanismo importante de retroalimentación empresarial con los que cuenta la gerencia, y por eso mismo su función consiste en proveer la información necesaria para desarrollar una ventaja competitiva en su nicho de mercado.

“La contabilidad administrativa es un sistema que ofrece información a la administración, siendo un tipo de contabilidad que se caracteriza porque la información recogida se destina únicamente para el uso interno de la empresa, concretamente para facilitar las funciones del departamento de administración en la planeación y en la toma de decisiones.” (Equipo Editorial Etecé, 2022)

La contabilidad administrativa también otorga información para mejorar en el futuro ya que dicha información obtenida es el punto de referencia para planificar, la misma que no se rige bajo ninguna norma de información financiera, sino que se ajusta a las necesidades de cada empresa, es por eso que se trata de información opcional y no obligatoria. Además, otorga importancia a datos cualitativos y a costos, utilizándolos en el análisis de las decisiones como estimaciones para el futuro de la empresa.

La buena contabilidad administrativa se convierte en la mayor y más fiel información respecto al desempeño de la empresa y a lo que puede esperarse de ella en el futuro inmediato, hablando siempre en términos contables.

Quiere decir que, no es simplemente un detalle de números y mediciones, sino también una herramienta predictiva, que sirve para anticipar oportunidades y emprender riesgos. Es, pues, una forma de contabilidad pensada a partir de las necesidades de la gerencia misma.

“Uno de los principales cambios económicos que trajo el siglo XX fue la reconversión de la economía mundial, lo cual significa que muchas empresas se convirtieron en proveedoras de servicios. En las últimas dos décadas el sector servicios ha tomado un gran liderazgo como parte de la economía del mundo, a tal grado que, de acuerdo con datos de la OCDE, el 70% de la actividad económica mundial proviene de este sector. En el caso de México, cifras de INEGI indican que durante el 2006 el sector servicios representó un 66% del PIB, mientras que los sectores manufacturero y agrícola participaron con 28% y 6%, respectivamente. Otra cifra interesante con respecto a nuestro país es que, durante el 2006, el 40% de la inversión extranjera directa se dirigió al sector servicios (lo cual asciende a un total de 6 253 millones de dólares).

Como vemos, el desarrollo de las empresas de servicios es una nueva disciplina del conocimiento de las organizaciones; por ello, es relevante que los estudiantes de las diferentes carreras de negocios profundicen en lo que implica administrar las empresas de servicios dada su creciente importancia en el ámbito mundial.” (Padilla, 2008)

3.2 Características de la contabilidad administrativa

“La contabilidad administrativa posee un conjunto de cualidades que definen su propósito y que se detallan:”

3.2.1 Es una herramienta de uso interno

“La contabilidad administrativa es un sistema que genera información para el uso de la gerencia, ya que este sistema contable facilita:

- *Conocer cuáles son las áreas del negocio que son eficientes y cuáles no.*
- *Planear y controlar las operaciones diarias del negocio.*
- *Formular, mejorar y evaluar las políticas del negocio. Por ejemplo, la política de cobranza a tus clientes o la política de pago a tus proveedores.*
- *Conocer los costos de los productos, servicios o procesos que llevas a cabo dentro del negocio.”*

3.2.2 Está orientada hacia el futuro

“La contabilidad administrativa, a diferencia de la contabilidad financiera y la contabilidad de costos, está enfocada hacia el futuro.

No obstante, esto no significa que ignore la información de hechos pasados que registran ambas contabilidades.

Recuerda, la contabilidad administrativa es una herramienta que facilita el proceso de planificación.

En ese sentido, requiere contar con información histórica que diagnostique la situación actual del negocio e indique sus debilidades y fortalezas, a fin de establecer rutas y estrategias.”

3.2.3 No tiene un formato específico para su presentación

“Los reportes que proporciona la contabilidad administrativa no necesitan ser preparados de acuerdo con los patrones o criterios que rige la contabilidad financiera.

En ese sentido, cada emprendedor, administrador o dueño de negocio puede diseñar el sistema que mejor se adapte a sus requerimientos de información.”

3.2.4 No tiene una periodicidad establecida

“A diferencia de la contabilidad financiera, las fechas de cierre no están establecidas.

En la contabilidad administrativa, la información puede presentarse de forma mensual, trimestral o en momentos específicos del año.

En otras palabras, el período de tiempo depende de la necesidad con la que se requiera la información para realizar el seguimiento y control.”

3.3 Herramientas de la contabilidad administrativa

“La contabilidad administrativa cumple un triple objetivo: “Planear, tomar de decisiones y mantener el control administrativo del negocio”.

Para lograr este cometido, utiliza herramientas:

- *El presupuesto estático.*
- *El presupuesto flexible.”*


3.3.1 Presupuesto estático o fijo

“Expresa en términos monetarios el PLAN DE ACCIÓN que debe seguir la empresa para alcanzar sus objetivos.

Un presupuesto estático te permite:

- *Establecer los recursos (humanos, materiales y financieros) a necesitar para alcanzar los objetivos de la empresa.*
- *Prever los ingresos que se va a obtener durante un período específico (año, semestre, trimestre, mes).*

A continuación, veremos un ejemplo:

 V & C Fábrica de Prendas de Vestir Presupuesto estático Periodo presupuestado: 01/06/20XX - 30/06/20XX		GESTIONAR <i>facil</i>	
Conceptos (Columna A)	Precio/Costo unitario (Columna B)	Volumen de producción y venta presupuestado (Columna C)	Total presupuestado (Columna D)
INGRESOS POR VENTA (a)	15,00 €	650	9.750,00 €
COSTOS VARIABLES			
Materia prima	2,35 €	650	1.527,50 €
Mano de obra directa	6,25 €	650	4.062,50 €
Total costos variables (b)	8,60 €		5.590,00 €
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (c) = (a) - (b)	6,40 €		4.160,00 €
COSTOS FIJOS			
Salario personal de limpieza	-	-	1.120,00 €
Servicio de electricidad	-	-	60,00 €
Servicio de agua	-	-	30,00 €
Suministros de limpieza	-	-	15,00 €
Mantenimiento y lubricación de la maquinaria	-	-	40,00 €
Alquiler del galpón donde funciona la fábrica	-	-	415,00 €
Depreciación del mobiliario, maquinarias y equipos	-	-	36,01 €
Total costos fijos (d)	-	-	1.716,01 €
UTILIDAD OPERATIVA (e) = (c) - (d)			2.443,99 €

Presupuesto estático para un negocio.

Al momento de elaborar un presupuesto, ten en cuenta lo siguiente:”

El volumen de actividad

“Se refiere al nivel de actividad, o volumen de producción, que mantiene el negocio. El volumen de actividad se puede expresar como un porcentaje de la capacidad instalada (capacidad de producción), o como una medida absoluta (ej. unidades producidas, servicios realizados).”

En el caso de la Fábrica de Prendas de Vestir V&C, el volumen de actividad usado como referencia es de 650 pantalones.”

Los costos variables

Son aquellos costos que varían según el volumen de actividad que maneje el negocio.

Dos ejemplos clásicos de este tipo de costos, son:

- *La materia prima (cuanta más unidades se fabriquen más materia prima se necesita).*
- *Y, la mano de obra directa (V&C paga 6,25 euros por pantalón confeccionado).*

Los costos fijos

Son aquellos costos que permanecen constantes sin importar el cambio que ocurra en el volumen de producción.

Por ejemplo:

- *El sueldo mensual que se le paga al personal de limpieza o al administrador del negocio.*
- *La depreciación en línea recta de la propiedad, planta y equipo.*
- *El alquiler donde funciona el negocio.*



¿Qué podemos evaluar con el presupuesto estático o fijo?

Podemos evaluar el IMPACTO de las operaciones de nuestro negocio sobre la UTILIDAD OPERATIVA esperada.

Para ello, sólo debes calcular la variación entre los resultados registrados en la contabilidad del negocio y los saldos presupuestados.

Supongamos que la fábrica -durante el período presupuestado- confeccionó y vendió 624 pantalones (en vez de los 650 pantalones estimados) y queremos conocer el impacto sobre la utilidad esperada.

Un reporte de desempeño, usando el presupuesto estático, nos muestra lo siguiente:

 V & C Fábrica de Prendas de Vestir Reporte de desempeño usando el presupuesto estático Periodo presupuestado: 01/06/20XX - 30/06/20XX		GESTIONAR 	
Conceptos (Columna A)	Resultados Reales (**) (Columna B)	Presupuesto estático (Columna C)	Variación (Columna B - Columna C)
INGRESOS POR VENTA (*) (a)	9.360,00 €	9.750,00 €	-390,00 €
COSTOS VARIABLES			
Materia prima	1.484,08 €	1.527,50 €	-43,42 €
Mano de obra directa	3.900,00 €	4.062,50 €	-162,50 €
Total costos variables (b)	5.384,08 €	5.590,00 €	-205,92 €
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (c) = (a) - (b)	3.975,92 €	4.160,00 €	
COSTOS FIJOS			
Salario personal de limpieza	1.120,00 €	1.120,00 €	0,00 €
Servicio de electricidad	60,00 €	60,00 €	0,00 €
Servicio de agua	30,00 €	30,00 €	0,00 €
Suministros de limpieza	15,00 €	15,00 €	0,00 €
Mantenimiento y lubricación de la maquinaria	40,00 €	40,00 €	0,00 €
Alquiler del galpón donde funciona la fábrica	415,00 €	415,00 €	0,00 €
Depreciación del mobiliario, maquinarias y equipos	36,01 €	36,01 €	0,00 €
Total costos fijos (d)	1.716,01 €	1.716,01 €	0,00 €
UTILIDAD OPERATIVA (e) = (c) - (d)	2.259,91 €	2.443,99 €	-184,08 €

(*) Los pantalones se presupuestaron y vendieron en 15 euros c/u

(**) Resultados tomados de los registros contables de la empresa

variación desfavorable

Reporte de desempeño usando un presupuesto estático.

Como lo puedes observar, el reporte de desempeño nos muestra que el producir y vender 624 pantalones -a un precio de 15 euros- trajo consigo una VARIACIÓN DESFAVORABLE de las utilidades por 184,08 euros.

3.3.2 Presupuesto flexible o variable


“Es una herramienta que se usa al final del periodo cuando conocemos los ingresos y los costos de la PRODUCCIÓN Y VENTA REAL.

En otras palabras, el presupuesto flexible se prepara ajustando la información estimada -en el presupuesto estático- al volumen de actividad real.

Se explica con el ejemplo de la Fábrica de Prendas de Vestir V&C

Suponiendo que el volumen de producción y venta real de V&C es de 624 pantalones, en vez de los 650 pantalones presupuestados.

El presupuesto ajustado al volumen de actividad real sería el siguiente:

 V & C Fábrica de Prendas de Vestir FÁBRICA DE PRENDAS DE VESTIR		GESTIONAR fácil	
Presupuesto flexible Periodo presupuestado: 01/06/20XX - 30/06/20XX			
Conceptos (Columna A)	Precio/Costo unitario (*) (Columna B)	Volumen de producción y venta real (Columna C)	Total presupuestado (Columna D)
INGRESOS POR VENTA (A)	15,00 €	624	9.360,00 €
COSTOS VARIABLES			
Materia prima	2,35 €	624	1.466,40 €
Mano de obra directa	6,25 €	624	3.900,00 €
Total costos variables (B)	8,60 €		5.366,40 €
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (A menos B)	6,40 €		3.993,60 €
COSTOS FIJOS			
Salario personal de limpieza	-	-	1.120,00 €
Servicio de electricidad	-	-	60,00 €
Servicio de agua	-	-	30,00 €
Suministros de limpieza	-	-	15,00 €
Mantenimiento y lubricación de la maquinaria	-	-	40,00 €
Alquiler del galpón donde funciona la fábrica	-	-	415,00 €
Depreciación del mobiliario, maquinarias y equipos	-	-	36,01 €
Total costos fijos (C)	-	-	1.716,01 €
UTILIDAD OPERATIVA (Margen de contribución menos C)			2.277,59 €

(*) Estos datos se tomaron del presupuesto estático

Presupuesto flexible para un negocio.

Como se observa, esta herramienta toma datos del presupuesto estático (Columna B) y lo ajusta al nivel real alcanzado (Columna C).

¿Qué podemos evaluar con el presupuesto flexible?

Con un presupuesto flexible podemos evaluar:


- La **EFICIENCIA** con que usamos los recursos de nuestro negocio para lograr un nivel dado de productos o servicios.
- Y, la **EFICACIA** para alcanzar nuestros objetivos de ventas.

Aplicando al ejemplo de la Fábrica de Prendas de Vestir V&C

Eficiencia

Para medir la eficiencia se deben comparar los saldos registrados, en la contabilidad de tu negocio, con los montos del presupuesto flexible.

Ejemplo:

 V & C Fábrica de Prendas de Vestir <small>FÁBRICA DE PRENDAS DE VESTIR</small>		GESTIONAR <i>fácil</i>	
Reporte para medir la eficiencia de los recursos Periodo presupuestado: 01/06/20XX - 30/06/20XX			
Conceptos (Columna A)	Resultados Reales (*) (Columna B)	Presupuesto flexible (Columna C)	Variación (Columna D)
INGRESOS POR VENTA (a)	9.360,00 €	9.360,00 €	0,00 €
COSTOS VARIABLES			
Materia prima	1.484,08 €	1.466,40 €	-17,68 €
Mano de obra directa	3.900,00 €	3.900,00 €	0,00 €
Total costos variables (b)	5.384,08 €	5.366,40 €	-17,68 €
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (c) = (a) - (b)	3.975,92 €	3.993,60 €	
COSTOS FIJOS			
Salario personal de limpieza	1.120,00 €	1.120,00 €	0,00 €
Servicio de electricidad	60,00 €	60,00 €	0,00 €
Servicio de agua	30,00 €	30,00 €	0,00 €
Suministros de limpieza	15,00 €	15,00 €	0,00 €
Mantenimiento y lubricación de la maquinaria	40,00 €	40,00 €	0,00 €
Alquiler del galpón donde funciona la fábrica	415,00 €	415,00 €	0,00 €
Depreciación del mobiliario, maquinarias y equipos	36,01 €	36,01 €	0,00 €
Total costos fijos (d)	1.716,01 €	1.716,01 €	0,00 €
UTILIDAD OPERATIVA (e) = (c) - (d)	2.259,91 €	2.277,59 €	-17,68 €

(*) Resultados tomados de los registros contables de la empresa

Reporte para medir la eficiencia del manejo de los recursos de un negocio.

Este reporte muestra el cálculo de las variaciones que surgen en el ingreso, los costos fijos y los costos variables.

Ya que no surgen diferencias entre el ingreso recibido y el ingreso estimado en el presupuesto flexible, enfocamos nuestra atención en la diferencia existente entre los costos reales y los presupuestados. Allí observamos una variación del costo de la materia prima por 17,68 euros.

Analizando con detenimiento el resultado, concluimos que se trata de una VARIACIÓN DESFAVORABLE.


¿Por qué?

Porque el costo de la materia prima registrado en la contabilidad de la fábrica (costo real) está por encima de lo presupuestado, para un nivel de producción de 624 pantalones.

Eficacia

Para medir la eficacia se deben comparar los ingresos y costos variables calculados en el presupuesto flexible y el presupuesto estático.

Ejemplo de la Fábrica de Prendas de Vestir V&C:

 V & C Fábrica de Prendas de Vestir		GESTIONAR fácil	
Reporte para medir la eficacia			
Periodo presupuestado: 01/06/20XX - 30/06/20XX			
Conceptos (Columna A)	Presupuesto flexible (Columna B)	Presupuesto estático (Columna C)	Variación (Columna D)
INGRESOS POR VENTA (a)	9.360,00 €	9.750,00 €	-390,00 €
COSTOS VARIABLES			
Materia prima	1.466,40 €	1.527,50 €	61,10 €
Mano de obra directa	3.900,00 €	4.062,50 €	-162,50 €
Total costos variables (b)	5.366,40 €	5.590,00 €	-101,40 €
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (c) = (a) - (b)	3.993,60 €	4.160,00 €	-166,40 €

PRODUCCIÓN Y VENTA DE PANTALONES	Real	Meta	Variación
	624	650	-26

No se cumplió la meta

Reporte para medir la eficacia.

El reporte muestra que el no cumplir con la meta de producir y vender 650 pantalones, trajo consigo una reducción del margen de ganancia por ventas de 166,40 euros.”

¿Cómo funciona la contabilidad administrativa?

“En términos generales, la forma en la que opera la contabilidad administrativa es reuniendo, analizando e interpretando la información relevante para la toma de decisiones. Para esto:

- *Identifica los objetivos de la empresa, para que los procesos estén alineados.*
- *Estudia los costos y beneficios de los recursos, sean equipos, materiales o mano de obra y servicio.*
- *Analiza la relación costo – beneficio de lo identificado, mirando aspectos como el desempeño y el punto de equilibrio.*
- *Establece oportunidades de mejora en diferentes departamentos y procesos.*
- *Toma decisiones, con base en la información recopilada y el análisis realizado.”*

3.4 Conceptos y fundamentos de las empresas de servicios

“Podemos definir a una organización de servicios como aquella que, mediante la realización de una serie de actividades, es capaz de ofrecer o prestar un servicio. A diferencia de las empresas manufactureras, las empresas de servicios no transforman materiales; satisfacen las necesidades de los clientes a través de los servicios que ofrecen; por lo tanto, la variedad de servicios es ilimitada y de áreas tan variadas como salud, educación, finanzas, asesoría legal o servicios funerarios.”
(Padilla, 2008)

Una empresa de servicios es aquella que proporciona elementos intangibles (servicios) para cubrir necesidades específicas del consumidor final sea este público o privado.

En la actual economía, las empresas de servicios se han situado como uno de los sectores más esenciales para impulsar el crecimiento y la competitividad. Datos indican que la industria de servicios es la que más contribuye al PIB de cada país y a la generación de empleos.

“Por ejemplo, los servicios profesionales es un sector muy amplio: abogados, consultores estratégicos, de negocio, de informática y tecnología, publicidad, auditores, etc.” (Casado, 2019)

“Una empresa de servicios es un tipo de organización con fines de lucro, que ofrece a sus clientes bienes inmateriales para satisfacer ciertas necesidades puntuales. Este tipo de empresas se distingue de las empresas productivas o industriales, las cuales generan productos y bienes tangibles, que se pueden tocar y utilizar.” (Equipo Editorial Etecé, 2022)

Una empresa de Servicios es una organización creada para brindar servicios al cliente sea público o privado. Cuando se dice que el servicio prestado por las empresas de servicios es intangible no se descarta la posibilidad de que para la prestación de dicho servicio se requiera bienes tangibles y personal humano, si no que el producto entregado es *intangible*.

Las empresas de servicios, como ser las de transporte, negocios, los profesionales, los restaurantes y servicios de mantenimiento, emplean la contabilidad administrativa para calcular los costos de ciertas funciones del negocio. Estas empresas determinan cuánta mano de obra se emplea y la cantidad de materiales utilizados. La contabilidad administrativa ayuda a decidir la cantidad de tiempo que se le debe dedicar a cada cliente para maximizar la ganancia. Estas empresas también utilizan el análisis del punto de equilibrio y los pronósticos para crear planes con el objetivo de generar ingresos y planificar los objetivos de ventas.

La finalidad de estas empresas es satisfacer una necesidad específica, caracterizada por un grado de especialización en la actividad que ofrecen las empresas de servicios.

Por ejemplo:

El caso de una empresa de telefonía celular, para garantizar la adecuada prestación de servicios requieren de maquinaria como ser: teléfonos celulares, torres de transmisión, satélites para la distribución de la señal, personal de atención al cliente, etc.

Sin embargo, el producto final que venden es la posibilidad de hablar con otra persona que se halla ubicada en cualquier punto del país o fuera de él, esta posibilidad es un producto que no podemos tocar o ver, no es un bien tangible; en pocas palabras, las empresas de servicios se comprometen con el cliente para “hacer” algo, no para “dar” algo.

3.5 Importancia de las Empresas de Servicios en el conjunto de la Economía

“Las empresas de servicios ocupan un lugar esencial dentro la economía nacional en nuestro país. Este sector en 1991 continuó siendo uno de los componentes más dinámicos de la estructura productiva con una tasa de crecimiento del 3,4% en términos reales, con unos beneficios altos y se encuentra aún en fase de expansión; esto explica que muchas empresas de ellas mantengan unas estructuras de costes y de trabajo expansionistas.

Esta situación en buena medida se ha debido más a que muchas de las empresas de este sector están protegidas de la competencia exterior y se benefician de la legislación en cuanto a precios y tarifas que ser consecuencia de una buena gestión empresarial.

Sin embargo, la recesión económica comenzada en el segundo semestre de 1992 y aún no remontada ha afectado a todos los sectores tanto industriales como de

servicios y como es sabido la agitación de una crisis económica permite diferenciar a las empresas que salen fortalecidas de aquellas que con pies de barro se tambalean con el primer temporal.

Las razones fundamentales de esa diferencia se basan en el volumen de recursos propios, el control de sus costes y en la gestión de sus márgenes.

Por otra parte, la plena integración de España como miembro de la Comunidad Europea obliga a que muchas de las empresas de servicios tendrán que admitir la competencia de mercado pues se reducirá la presencia directa del sector público como productor y/o suministrador de servicios en áreas básicas de la economía. Estas organizaciones tendrán que remodelarse en un futuro próximo teniendo que tomar decisiones que le permitan incrementar los rendimientos sin incrementar el precio de sus servicios.

Los estudios realizados al respecto y las opiniones de los responsables de estas empresas coinciden en que la tendencia para los próximos años se centrará en cambios importantes en el mercado y en una disminución de sus márgenes.

Esto obligará a un mayor control de costes y a introducir la calidad como factor estratégico tal como han reaccionado las empresas industriales. En definitiva, a gestionar mejor para competir mejor.

Para no disminuir sus beneficios tendrán que ayudarse de un instrumento que identifique el posible despilfarro en su proceso y el desarrollo e implantación de acciones dirigidas a reducir sus costes, aprovechar mejor sus recursos económicos y mejorar la calidad de sus servicios.

Necesitarán una contabilidad de gestión que les ayude a conseguir esos objetivos, con una información sobre:

- *Costes de sus servicios.*
- *Costes de su actividad productiva.*

y para:

- *El control de la organización.*
- *Toma de decisiones sobre precios.*
- *Planificación de líneas de actuación a corto y largo plazo.”*

3.6 Características de las empresas de servicios

Las empresas de servicios cuentan con distintas características:

1. ***Se vuelven inseparables***: Quiere decir que los servicios se crean y se consumen al mismo tiempo, en un solo lugar y bajo un mismo proceso:
 - Su calidad no puede medirse previo a la entrega o su realización.
 - La fluctuación de la demanda no se puede atender con un inventario.
 - En la mayoría de los casos los servicios se ofrecen *in situ*.
2. ***Son intangibles***: Vale decir, se paga por algo que se puede utilizar, pero no se puede tocar, porque está orientado a la experiencia del propio servicio.
 - Son actividades que se anexan a uno o varios procesos.
 - El cliente mide su calidad en base a la reputación del que provee el servicio.
3. ***Existe una gran diversidad de ellos***: En un mismo servicio se puede cambiar o combinar varios elementos.
 - Se cambian en base a especificaciones o requerimientos del cliente.
 - La calidad del servicio que se observa puede ser distinta de un cliente a otro.
 - Siempre va a existir alguna variación en el servicio.

4. **Caducan bajo distintos lineamientos:** El servicio que se ofrece estará acompañado mediante un contrato además de un listado de especificaciones:
- Si un servicio se paga y no se usa, éste caduca.
 - La empresa pierde oportunidades al no poder almacenar el servicio.
 - Si el servicio no es demandado se producen pérdidas.
5. **Fomentan la co-creación:** Los clientes pueden formar parte de la creación de uno o varios de los servicios que ofrece una empresa.
- Es fundamental la empatía, la cual permite entender al cliente.
 - El cliente tiene la posibilidad de modificar un servicio de acuerdo a sus necesidades.





3.7 Clasificación de las Empresas de Servicios

“Las empresas de servicios pueden clasificarse en dos categorías:

- **Empresas orientadas a prestar un servicio específico.** Este tipo de empresas ofrece un servicio específico a los consumidores, generalmente de una manera permanente; un ejemplo de ellas son los despachos de contabilidad, de diseño de ingeniería, de asesoramiento legal, etcétera.
- **Empresas orientadas a prestar servicios integrados.** Se caracterizan por ofrecer servicios complementarios entre sí, para satisfacer necesidades más complejas de los clientes. Por ejemplo, una empresa de paquetería puede ofrecer no solamente el servicio de transporte de mercancía, sino además de

logística y trámites aduanales. En este tipo de empresas se encuentran también, entre otras, los bancos y los hospitales.

- *Dependiendo de la naturaleza del servicio a proveer, la empresa se orientará a cierto tipo de inversiones. Así pues, empresas que ofrecen servicios de consultoría, escuelas y hospitales, emplean capital intelectual, mientras que otras que están encargadas de la recolección de basura, servicios de limpieza y restaurantes de comida rápida necesitarán capital humano (por lo general, sin requerir altos niveles educativos). En organizaciones orientadas al capital financiero, el servicio es provisto gracias a una inversión fuerte en capital. Tal es el caso de empresas de transportación, de alquiler de autos y de servicios bancarios y renta de videos, por mencionar sólo algunas.” (Padilla, 2008)*

Estas empresas se hallan definidas en la prestación del tipo de servicio que otorgarán, ya que algunas brindan servicios específicos (consultoría, asesoramiento legal y otros) y otras, por ejemplo, Hospital brinda servicios médicos (laboratorio, Rayos X, ecografía, etc.).

3.8 Empresas de servicios vs. Empresas Industriales

Las empresas industriales son aquellas que transforman las materias primas en algo nuevo y distinto que constituye los productos terminados que posteriormente serán vendidos. Las empresas de servicios utilizan recursos técnicos, financieros u operativos y orientan el talento humano en la satisfacción de necesidades (servicios de salud, educación, transporte, comunicaciones, turismo, financieros, seguros, etc.). *“A pesar de que la importancia de la innovación está ampliamente reconocida, el proceso innovador que se desarrolla en los servicios no se ha estudiado suficientemente, esto puede deberse a dos causas. Por un lado, las teorías sobre innovación tradicionalmente han estado enfocadas al sector industrial y, por otro*

lado, las características inherentes de las actividades de servicios dificultan bastante la medición de la innovación y, por tanto, su investigación en este tipo de empresas.

Los rasgos propios del output generado por las empresas de servicios, que condicionan el proceso de innovación, han determinado que éste sea muy diferente al de las empresas industriales, contribuyendo, asimismo, a que resulte bastante difícil de entender. Además, debido a las características específicas del proceso, la metodología empleada para estudiar la innovación en las empresas manufactureras —utilizada también en los servicios—, no sirve para mostrar en toda su amplitud los fenómenos innovadores que tienen lugar en las empresas de servicios. Por todo ello, existía la creencia generalizada de que las empresas de servicios no realizaban innovaciones. Si bien la innovación en los servicios se ha caracterizado por ser casual y poco sistemática, la dinámica del sector está cambiando. Las empresas de servicios están afrontando la actividad innovadora con un nuevo enfoque. Cada vez son más conscientes de la necesidad de innovar y de organizar su sistema de innovación, intentando asimismo formalizarlo y sistematizarlo, aunque todavía esta tendencia no se ha generalizado en todo el sector; el grado de formalización depende mucho del tipo de actividad. Una peculiaridad de la innovación en los servicios se deriva directamente de la naturaleza inmaterial del output de estas empresas, debido a la dificultad que presenta a veces diferenciar el proceso de producción del producto generado. Este hecho plantea serios problemas al intentar identificar el tipo de innovación realizado —en producto o proceso— (Evangelista y Sirilli, 1998)¹⁴, algo que resulta muy fácil en la producción de bienes tangibles. Si bien, dentro del sector servicios este inconveniente no presenta la misma gravedad en todas las actividades¹⁵, en la mayoría de las ocasiones es prácticamente imposible cambiar el output de una empresa de servicios sin modificar su proceso de producción (Sundbo, 1994; Sundbo y Gallouj, 1998b, 2000).

Otro rasgo diferenciador del proceso de innovación, originado por la participación activa de los consumidores en la producción de los servicios, es que resulta difícil determinar la autoría de la innovación, ya que al ser el output co-producido por el suministrador y el cliente de forma conjunta, no es fácil identificar el verdadero innovador, porque puede ser cualquiera de los dos agentes. Esto conlleva que la apropiación de los beneficios de la innovación no esté demasiado clara, lo que influirá en los incentivos para innovar.”

DIFERENCIAS ENTRE EL SISTEMA DE INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y EMPRESAS INDUSTRIALES

	INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS	INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES
Características	Carácter informal	Más formalizada
	Poco sistemática	Más sistematizada
	Difícil diferenciar innovación en producto y proceso	Innovación en producto identificable
	Problemas para identificar el autor de la innovación (producto o consumidor)	Las innovaciones son fácilmente atribuibles a su autor (productor)
	Predominan las innovaciones sociales	Prevalece la innovación tecnológica
	Innovaciones difíciles de patentar	Mayor propensión a patentar
	Más fáciles de imitar	Más difíciles de imitar
	Ciclo de la innovación más corto	Ciclo de la innovación más largo
	Más incremental	Más radical
	Más flexible	Menos flexible

- (Hortelano, 2005)

En las empresas industriales, existen algunas diferencias respecto a las empresas de servicios las cuales hacen que sean más específicas, libres en cuanto a la prestación del servicio, inclusive sea más sencilla la prestación del servicio.

3.9 Empresas de Servicios vs. Empresas manufactureras

“Como antes se comentó, a diferencia de las empresas manufactureras, en donde la organización y sus actividades tienden a ser similares, en las organizaciones de servicios encontramos diferencias muy significativas. No obstante, podríamos decir que la mayoría de las empresas de servicios cuentan con al menos tres áreas básicas: operaciones, soporte, y ventas y mercadotecnia, como se puede apreciar en la figura 12-1. El departamento de operaciones en muchas empresas, como bancos, hoteles y hospitales, consiste en el uso de la mano de obra, los materiales, los recursos tecnológicos y el capital intelectual para satisfacer las necesidades de los clientes. Las áreas de soporte varían según el servicio que la empresa ofrece. Por ejemplo, en una línea aérea el departamento de mantenimiento es el área de soporte, en un hospital es el departamento de archivos y en un banco es el departamento de sistemas de información. Los departamentos de mercadotecnia y ventas son relevantes en este tipo de empresas, debido a que a través de ellos se contacta al cliente, se promueve el servicio y se desarrollan nuevos servicios. Cuando se lanza un nuevo servicio es indispensable el apoyo de los departamentos de soporte.

En comparación con la estructura de costos de producción de una empresa de manufactura (materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación), en las empresas de servicios es difícil que la mano de obra directa y los materiales directos sean un porcentaje importante del total del costo del servicio; normalmente los gastos indirectos son los que forman un porcentaje relevante, en especial los relacionados con el capital intelectual o los activos intangibles utilizados para llevar a cabo el servicio.

FIGURA 12-1 Áreas de una empresa de servicios

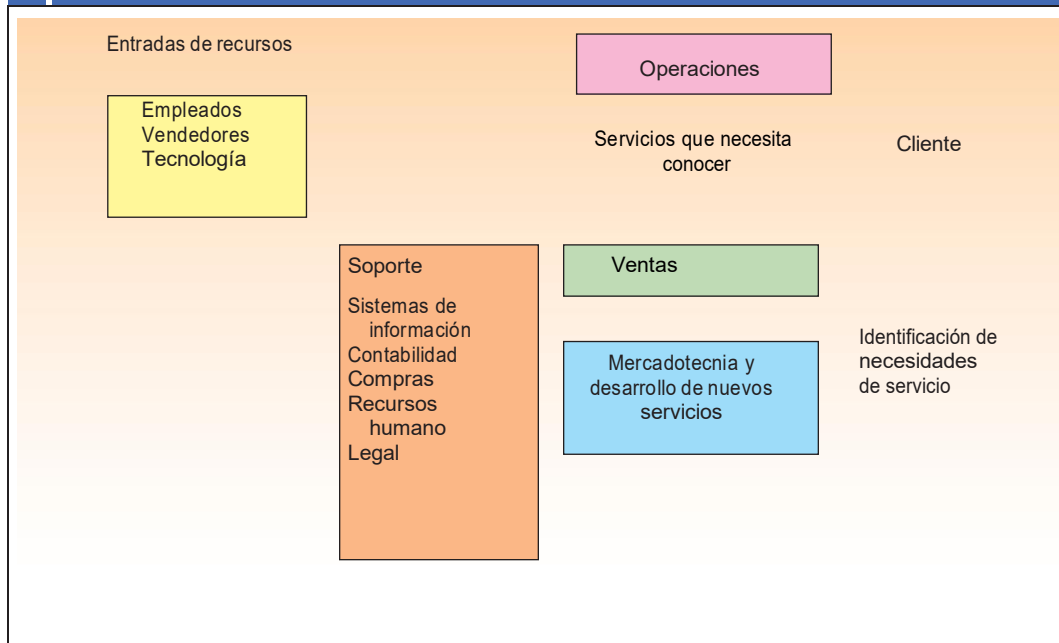
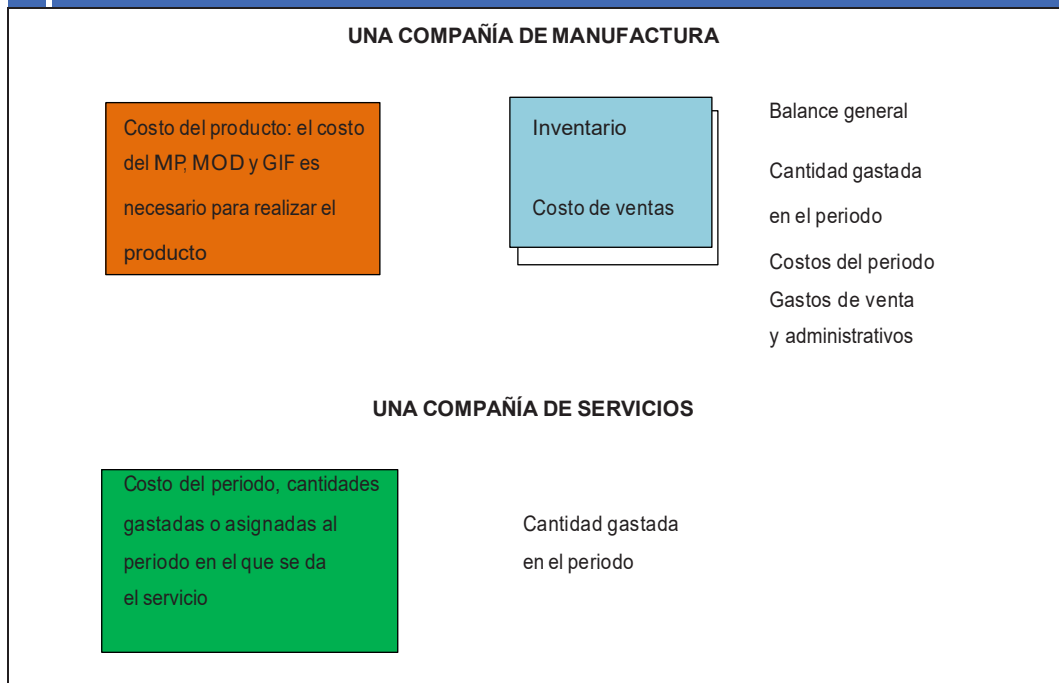


FIGURA 12-2 Diferencias entre una compañía de manufactura y una de servicios



La figura 12-2 muestra la diferencia entre una empresa manufacturera y una empresa que ofrece servicios integrados. Una de las principales diferencias es que en las empresas de servicios no existen costos del producto debido a que no hay inventarios, sino sólo se tienen costos del periodo. El costo del servicio prestado se lleva como costo del periodo en el momento de proveer el servicio, por lo que éste se muestra en el estado de resultados como un costo del periodo.” (Padilla, 2008)

Las empresas de servicio deberán contar mínimamente con áreas de operaciones, soporte, y ventas y mercadotecnia ya que son importantes en este tipo de empresas. Dependiendo del servicio que prestará inclusive podría convertirse en el pulmón de este tipo de empresas ya que a través del área respectiva se contacta al cliente, promueve el servicio y desarrollan nuevos servicios.

3.10 Diferencias entre las empresas manufactureras y empresas de servicio

Las empresas manufactureras, son grupos de recursos físicos como ser maquinaria e instalaciones, capital humano y financiero que, mediante distintas operaciones o actividades, transforman materias primas en productos terminados o semielaborados para otros procesos.

La actividad manufacturera en su conjunto, es conocida como el sector secundario de la economía.

Las empresas de manufactura se valen de una programación de producción, así como del uso de maquinaria y equipos para sus actividades de transformación

“Las principales diferencias entre este tipo de instituciones y las empresas manufactureras son:

- *En las empresas de servicios existe una fuerte orientación a costear con base en órdenes en lugar de por procesos (este último tipo de costeo no es común en estas empresas). Se usa el costeo por órdenes, ya que cada servicio tiende a ser diferente por las especificaciones que establece el cliente. Esta circunstancia se presenta por ejemplo en despachos de profesionistas o asesorías en diferentes disciplinas, hospitales, restaurantes que no sean de comida rápida, etcétera.*
- *Normalmente la materia prima no representa un porcentaje significativo dentro del costo total, como en las empresas manufactureras. En las líneas aéreas, universidades, despachos de asesoría, etc., prácticamente la materia prima se reduce a un porcentaje pequeño del costo.*
- *El producto que se ofrece en las empresas de servicio no es tangible, como el de las empresas manufactureras y comerciales. En estas empresas, el insumo principal es la venta de información o la realización de alguna actividad física o administrativa en favor del cliente. El producto final se encuentra en un breve reporte, donde el costo del papel es insignificante en comparación con el gran valor agregado que tiene intrínsecamente la información. En este tipo de empresas lo que se necesita cuantificar muy bien es la mano de obra directa, así como los costos indirectos, correspondiente a un determinado servicio.*
- *El principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio es el recurso humano, al cual se le paga un salario que depende del tipo de trabajo que desempeña. Este hecho permite justificar que los costos indirectos se asignen en función del costo de la mano de obra o del tiempo empleado, por lo que el factor fundamental para asignar los costos indirectos es el tiempo que los empleados invierten en la generación de los servicios y la infraestructura necesaria para que realicen su trabajo.” (Padilla, 2008)*

Las empresas de manufactura venden productos diferentes del que venden las empresas de servicios.

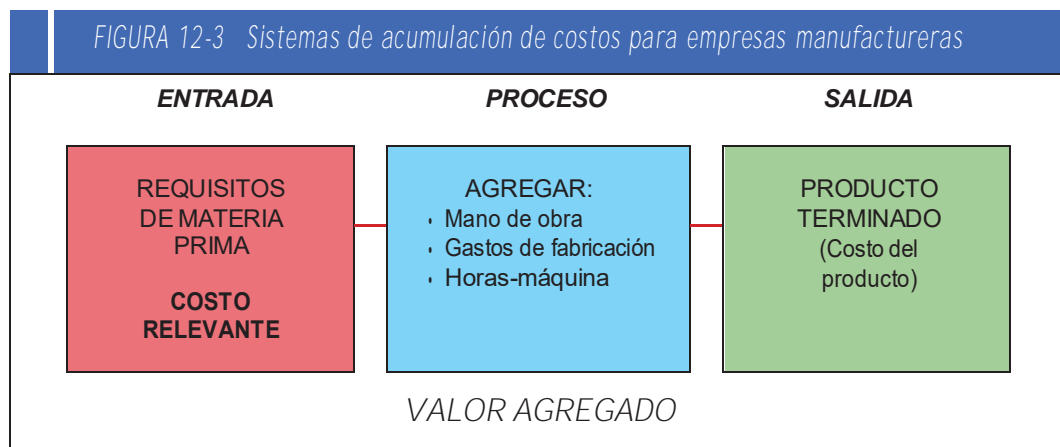
Empresas manufactureras	Empresas de servicios
Producto tangible o físico.	Producto intangible o venden una actividad.
El cliente no conoce el proceso de producción, no tiene contacto con cliente.	Contacto directo con cliente, presencial.
Requiere inversiones en activos fijos	Casi no requiere inversiones en activos fijos o son mínimas.
Requiere inversiones en inventarios de materias primas	No requiere inversiones en materias primas
Elaboran productos por cantidad y almacenan, generalmente para no parar los procesos de producción. El inventario es primordial	No requiere inventarios porque no se produce en cantidad.
La depreciación y amortización es importante en los activos.	No existen activos importantes.
Saldos importantes en cuentas por cobrar y pagar (por las compras y ventas a crédito).	Prorratea el costo del servicio por horas de prestación, se cancela al término del trabajo (método basado en efectivo).
Valoración de inventario es fundamental (para saber costo unitario).	No existe costo por bien vendido solo gastos generales.

3.11 Los costos y el costeo basado en actividades en empresas de servicio

“Es interesante observar los diferentes procesos, según el tipo de empresa, que se deben tener en cuenta para acumular los costos. A continuación, presentamos los modelos para acumular costos dependiendo del giro de las empresas (véanse figuras 12-3, 12-4 y 12-5).

Los gastos indirectos de fabricación y en general los costos indirectos tienen cada día un papel más relevante en el total del costo de un producto o servicio, como se comentó en el capítulo 3, por lo que es necesario contar con un buen sistema de costos que proporcione exactitud y relevancia en la asignación de dichos costos. Para evitar una asignación arbitraria que provoque decisiones incorrectas, la solución la encontramos en el costeo basado en actividades. En las empresas de servicios se recomienda, en lo referente a la atribución y asignación de los costos indirectos, utilizar costeo basado en actividades, como se analiza en el apartado dedicado a este tema en este capítulo.

Como cada orden de un cliente es un trabajo distinto, implica un conjunto de actividades diferentes, con una cuenta o número de orden específico. Por ello es recomendable que para cada orden o servicio que se ofrece, se identifiquen tanto los ingresos como los costos directos e indirectos de cada una.



Por ejemplo, en un taller de reparación de carros se identifican plenamente los ingresos y costos directos e indirectos de dicha orden; normalmente el mecánico lleva el control del tiempo que le dedica a cada orden, así como de los materiales, de tal forma que se calcule correctamente el costo y el precio de dicho servicio.

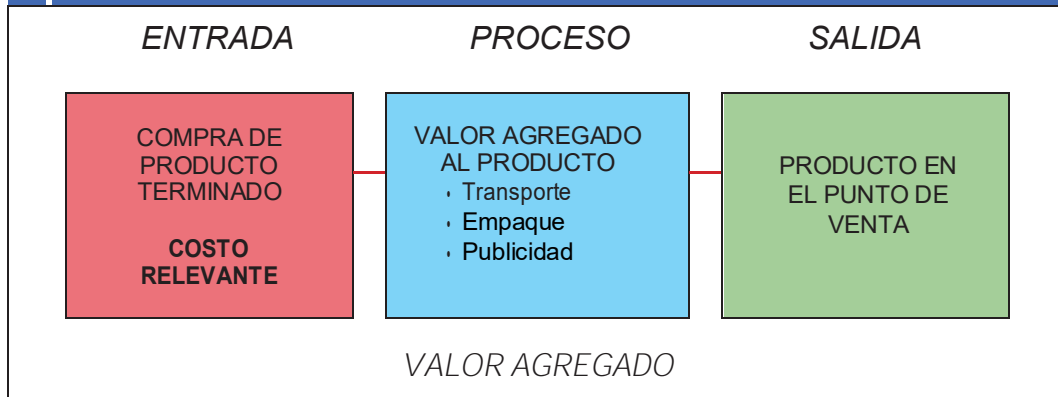
En otros casos, por ejemplo, un despacho de ingenieros civiles debe asignar los costos a cada proyecto específico, los despachos de consultoría en administración a cada trabajo o consultoría solicitud, los hospitales a cada paciente. Como en las fábricas, las ordenes de trabajo de los servicios incluyen costos directos y la asignación de costos indirectos. Los costos estándares se pueden utilizar en las empresas de servicios, sobre todo si ciertos trabajos requieren el mismo tipo de esfuerzo. Así, se pueden usar horas estándar que reflejen el número de horas en las que espera completar el servicio.

Por ejemplo, una compañía de videocable puede tener un tiempo estándar para instalar la señal.

Hemos mencionado que el costo de la mano de obra directa, así como las horas de mano de obra se pueden utilizar para asignar los costos indirectos, pero en muchos casos las horas de mano de obra no necesariamente reflejan el uso de los costos indirectos. La asignación basada en determinadas actividades, relacionadas con causa-efecto, ayuda a lograr más exactitud en el costo de los servicios.” (Padilla, 2008)

La producción en las empresas de servicio consiste en servicios que son consumidos cuando se producen, por lo que no requieren de inventarios ni costos de almacenaje. Sin embargo, estas empresas necesitan información del costo de producción de sus servicios, que les permita diseñar estrategias de los servicios que ofrecen, controlar dichos costos y la toma de decisiones correctas.

FIGURA 12-4 Sistemas de acumulación de costos para empresas comerciales



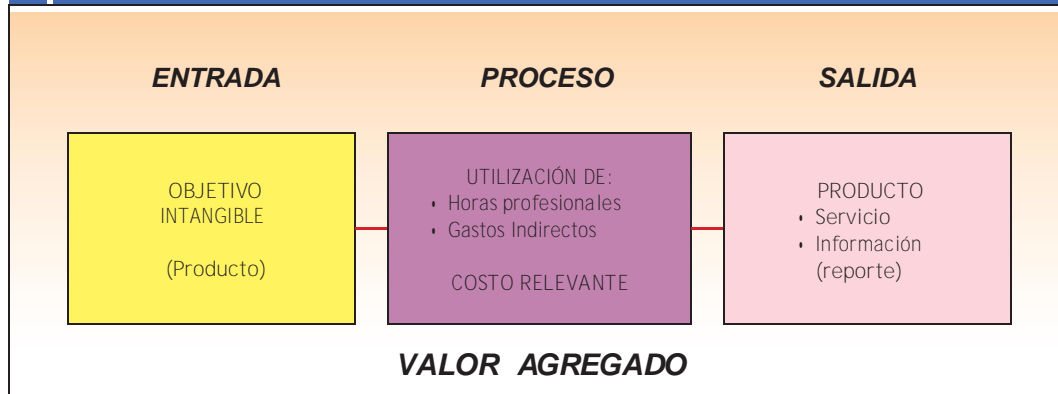
Por ejemplo, un hospital necesita analizar si lanza un servicio nuevo de salud, a qué precio y mercado. Este tipo de decisiones requiere un estudio profesional en costos, como el del costeo basado en actividades.

EMPRESA DE SERVICIOS: Telefonía e Internet	
COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS
Por el pago de servicios públicos de teléfonos fijos por llamadas de larga distancia y locales, Internet, por el pago de servicios de telefonía celular, licencia de software, entre otros.	Depreciación y mantenimiento de maquinaria y equipo, valor de los seguros de las máquinas, valor del arrendamiento del local, servicios públicos de agua y energía, vigilancia, contabilidad.
a) mano de obra directa: el salario de operadores de teléfono, computadores, fotocopiadoras, escáner, entre otros;	
b) por el costo de adquisición de insumos como papelería, tinta, discos, entre otros; c) por el valor de compra de accesorios para la venta como celulares carcasas, manos libres, entre otros.	

EMPRESA DE SERVICIOS: Estación de servicio para automóviles	
COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS
Por el valor de compra de mercancías como: gasolina, lubricantes, llantas, repuestos, filtros, limpiavidrios, parches, soluciones, pegantes, champús, aditivos, entre otros.	Depreciación y mantenimiento de maquinaria y equipo, valor de los seguros de las máquinas, valor del arrendamiento del local,
Por mano de obra directa, el salario de operarios como: surtidores, bomberos, mecánicos, alineadores, balanceadores, lavadores, entre otros.	Valor de los servicios públicos, contabilidad

“El comportamiento que guardan los costos depende del tipo de organización y de las actividades que se desarrollan, porque éstas son las que generan dichos costos. En las empresas manufactureras, la cantidad producida, las horas de mano de obra directa o bien las horas-máquina se consideran las actividades generadoras de los costos (cost driver). La materia prima y la mano de obra directa son costos variables, igual que ciertos costos indirectos como los materiales indirectos. Los costos fijos en este tipo de empresas consisten en generar una determinada capacidad instalada de producción, como la depreciación de la planta y el equipo.

FIGURA 12-5 Sistemas de acumulación de costos para empresas de servicio



En las empresas comerciales, a diferencia de las manufactureras, su actividad generadora es normalmente la de ventas; los costos variables son los costos de la mercancía vendida y las comisiones de los vendedores. Los sueldos de los administradores, la renta, la depreciación del equipo y de los muebles se consideran costos fijos.

Cuando nos referimos a **empresas de servicio** no es fácil encontrar el cost driver, que es relevante para determinar el comportamiento de los costos. Por ejemplo, en una línea aérea su costo variable es la turbosina, que varía en relación con los kilómetros recorridos: no es igual el consumo de turbosina de un vuelo México-Acapulco que el de uno México-Tijuana. En cambio, el costo o tarifa por aterrizaje es un costo fijo independientemente de los kilómetros volados o del número de pasajeros.

De este análisis se concluye que tanto el tipo de empresa como sus costos generadores son clave para determinar el comportamiento de los costos.

El mejor sistema de información de costos que proponemos para diseñar estrategias y tomar decisiones correctas es el costeo basado en actividades.

Veamos el caso de una empresa de servicios, un hotel dedicado principalmente a las convenciones; se tienen cuartos normales, cuartos ejecutivos y suites privadas. La tarifa incluye hospedaje y alimentación. Las actividades principales del hotel son hospedaje, alimentación y servicios especiales para convenciones. Normalmente el costo por cada uno de los servicios se calcula con base en el costo por día huésped. Determinando el costo total de hospedaje, alimentación y servicios especiales entre el número de huéspedes se obtiene una tasa por día, la cual se utiliza independientemente de que se trate de un huésped en cuarto normal, ejecutivo o suite, e independientemente de qué servicios especiales demande la convención.

Se proporcionan los costos anuales por actividad, la principal actividad generadora de costo y la cantidad anual:

<i>Actividad</i>	<i>Costo anual</i>	<i>Actividad generadora</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Hosp. y alimentación</i>	<i>\$4 500 000</i>	<i>Días huésped</i>	<i>22 500</i>
<i>Servicios especiales</i>	<i>\$3 500 000</i>	<i>Horas de atención</i>	<i>70 000</i>

De acuerdo con esta información, la tasa por cada actividad sería \$200 por día huésped y \$50 por hora de atención. Sin embargo, la atención que implica cada uno de los huéspedes es diferente según el tipo de hospedaje seleccionado.

<i>Tipo de huésped</i>	<i>Días hospedaje demandados</i>	<i>Horas de atención demandadas</i>
<i>Normal</i>	15 000	40 000
<i>Ejecutivo</i>	5 000	17 500
<i>Suite</i>	2 500	12 500
	22 500	70 000

Si se utilizara el método tradicional para costear, la tasa de aplicación por hospedaje por día sería:

$$= \frac{\$ 6000000}{\$ 3000000} = 200\%$$

que se obtiene de dividir el costo total de las dos actividades entre los días hospedaje demandados; sin embargo, si se utilizan las tasas por cada una de las actividades, la asignación es diferente, dependiendo de la atención que demande cada huésped.

<i>Huésped</i>	<i>Tasa por día</i>
<i>Normal</i>	\$333.33
<i>Ejecutivo</i>	\$375.00
<i>Suite</i>	\$450.00
<i>(\$200 3 15 000) 1 (\$50 3 40 000) 5 \$5 000 000/15 000</i>	
<i>(\$200 3 5 000) 1 (\$50 3 17 500) 5 \$1 875 000/5 000</i>	
<i>(\$200 3 2 500) 1 (\$50 3 12 500) 5 \$1 125 000/2 500</i>	

Este ejemplo muestra cómo el costeo basado en actividades permite más exactitud en el costo de los servicios que se ofrecen. Esto ayuda a tener una mejor estrategia de precios, con lo que se evita que algunos servicios sean subsidiados por otros, lo cual merma la liquidez y la rentabilidad de las organizaciones.

También podemos utilizar para costear servicios el enfoque de costeo por procesos. Cualquier producto o servicio que sea básicamente homogéneo y producido de forma repetitiva puede tomar ventaja del costeo por procesos. En el caso de los servicios, tomemos como ejemplo un banco, un servicio de limpieza dental, la ruta de una línea aérea o servicios de lavandería; todos ellos son “producidos” constantemente. A pesar de que los servicios no pueden inventariarse, es posible que las empresas dedicadas a la proveeduría de servicios tengan inventario de productos en proceso. Un despacho contable puede tener en esta situación el avance de la contabilidad del mes para sus empresas. Sin embargo, muchos servicios son provistos tan rápidamente que no existen productos en proceso: servicios de limpieza dental, funerales, operaciones y servicios de limpieza son algunos de los ejemplos en los que el inventario de productos en proceso es prácticamente inexistente. Por lo tanto, el costeo por procesos para las empresas de servicio es relativamente simple: el total de costos del periodo se divide entre el número de servicios provistos para determinar el costo por unidad.” (Padilla, 2008)

El costo directo es el desembolso que afronta la empresa como consecuencia directa de la prestación del servicio. Los costos indirectos son los que asumen las empresas para funcionar independientemente de que su volumen de actividad sea mayor o menor. Por ejemplo: el alquiler del local, el gasto de suministros, el pago de los impuestos a la administración, publicidad y otros constituyen un gasto que debe manifestarse en el precio final del servicio.

El mejor sistema de información de costos que se recomienda utilizar para diseñar estrategias y tomar decisiones correctas es el costeo basado en actividades.

Las empresas de servicio no poseen inventarios, porque los servicios son producidos rápidamente, por esta razón no cuentan con producto en procesos.

3.12 Las empresas de servicios y la contabilidad de gestión

El objetivo principal de la Contabilidad es facilitar la toma de decisiones por sus diferentes usuarios. Si no es así, la contabilidad pierde su razón de ser.

La contabilidad sirve a un conjunto de usuarios como ser Inversionistas, Financiadores, Entidades de Seguridad Social, Organismos de Control Gubernamental, Personal de la Empresa, Clientes, Asesores, Bolsas de Valores, etc, ya que existen diversos ***Tipos de Contabilidad***, siendo las más importantes la Contabilidad Financiera, la Contabilidad Administrativa y la Contabilidad Fiscal.

3.12.1 Tipos de Contabilidad

Contabilidad financiera: Sistema de información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, etc. A fin de facilitar sus decisiones.

Contabilidad Fiscal: Sistema de información orientado a dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones.

Contabilidad Administrativa: Sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, destinada a facilitar las funciones de planeación,

control y toma de decisiones. Es la rama que con tecnología de punta adecuada permite que la empresa logre un liderazgo en costos o una clara diferenciación que la distinga de otras empresas u organizaciones.

3.13 Diferencias entre la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa

A pesar de que la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa se originan de un mismo sistema de información, destinado a facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios, tienen diferencias y similitudes que es necesario conocer para diferenciarlas con precisión.

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA	CONTABILIDAD FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none"> • Genera información de uso interno en la organización, para la toma de decisiones • La información que precisa coadyuva en la toma de decisiones para tomar acciones enfocada hacia el futuro. • No está regulada por principios de contabilidad. • No es un sistema de información obligatoria es un sistema opcional. • No puede determinar con precisión la utilidad generada, proporciona aproximaciones o estimaciones. • Recurre a disciplinas como la estadística, economía, la investigación de operaciones, las finanzas y otras con el fin de aportar soluciones a problemas de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera información para proporcionar a personas relacionadas externamente con la organización (Bancos, accionistas, etc.) • Genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización. • La información que genera tiene que ser regulada por principios, normas y reglas contables. • Es un sistema obligatorio de acuerdo con la legislación mercantil • Proporciona con exactitud y precisión la utilidad generada. • La contabilidad Financiera se apoya en la información contable de cada área de la Organización.

3.14 Similitudes entre la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa

Existen similitudes o igualdades entre la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa.

- A) Tanto la Contabilidad Financiera como la Contabilidad Administrativa se apoyan en el mismo sistema contable de información, ambas parten de la misma base de datos.

- B) Ambas requieren responsabilidad sobre la administración de los recursos puestos en manos de los administradores: la Contabilidad Financiera verifica y realiza dicha labor a nivel global, mientras que la Contabilidad Administrativa lo hace por áreas o segmentos llegando al conjunto total de la empresa.

Para que una organización alcance el éxito deseado y haya un funcionamiento efectivo y eficiente, debe contar con instrumentos o herramientas que contribuyan a alcanzar el logro de objetivos.

Entre las principales herramientas contables con las que debe contar una empresa es la **Contabilidad Financiera**, que provee información útil a los inversionistas y acreedores, presentes y potenciales, y otros usuarios a fin de tomar decisiones racionales en cuanto a inversión, crédito y similares. Así mismo ayuda a evaluar la incertidumbre de los ingresos, los reportes que precisa son: El Balance General, El Estado de Resultados, Estado y Evolución del Patrimonio, Estados de cambios en la situación financiera.

Otra herramienta contable útil para la empresa es la **Contabilidad Administrativa**, se encarga de generar valor al interior de la empresa, con procesos de planificación,

aprovisionamiento y control, necesarias pero no obligatorias dentro de la misma empresa.

No podía faltar la inevitable **Contabilidad Fiscal**, herramienta que genera información para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones.

El vínculo entre los tres Tipos de Contabilidad, puede generar credibilidad en instituciones financieras, mayores inversiones de accionistas y un posicionamiento en los clientes.

A la hora de implantar un sistema de contabilidad interna, la primera cuestión que surge es: ¿cuáles son las necesidades de información de los principales interesados en su obtención? (Esteban 1998).

Esto se debe a que el desarrollo de la actividad económica varía en función de la información contable ofrecida a los distintos usuarios de la empresa, esto es, accionistas, directores, clientes, proveedores, entre otros. Los directivos toman como referencia los resultados contables para gestionar las distintas tareas y departamentos, adaptando las órdenes en función de los resultados negativos o positivos (Horngren et. al., 2002).

De esta forma, los resultados de las distintas áreas funcionales de la empresa son regularizados mediante sistemas de contabilidad interna, lo que le convierte en el instrumento máspreciado para controlar las actividades económicas de las empresas (Chacón, 2007).

No obstante, a pesar de que resulta indiscutible los beneficios que reporta a todo tipo de empresas, la implantación de un sistema de contabilidad de gestión varía en función de si estamos ante una empresa comercial, industrial y de servicios. Estas últimas plantean especiales inconvenientes debido sus propiedades y singularidades (Choy, 2012). Entre estas cabría señalar:

La característica principal de los servicios es la intangibilidad (Valotto, 2011). Esta propiedad hace que apenas necesiten materiales para su transformación, puesto que el resultado final suele ser la realización de alguna actividad en la que la empresa se ha especializado o alguna labor de asesoría a favor de sus clientes. En ambos casos, el consumo de materiales supone un coste insignificante, a diferencia de lo que ocurre con las empresas industriales en la que se configura como uno de sus principales costes (Choy, 2012).

Ahora bien, no todos los servicios presentan el mismo grado de tangibilidad.

Así, según su mayor o menor grado de tangibilidad y el diseño de su proceso productivo es posible distinguir:

Tabla 1: Clasificación de los servicios según el grado de tangibilidad

	PROCESO POR PEDIDO	PROCESO CONTINUO
Servicios <i>menos</i> tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría • Agencia de publicidad • Profesionales (medico, abogado, peluquería) 	<ul style="list-style-type: none"> • Banca • Hotel • Colegios • Compañía eléctrica • Compañía telefónica • Compañía de auto bus
Servicios <i>más</i> tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de reparaciones • Restaurant • Tienda de ropa • Inmobiliaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de comida rápida • Venta de automóviles • Supermercado • Galería de arte

Fuente: Álvarez López et al (1994)

El principal coste de las empresas de servicios es la mano de obra, a diferencia de lo que ocurre con las empresas industriales. Éstas, como consecuencia de la automatización y el avance de las maquinarias, han ido disminuyendo sus recursos de capital humano (Fullana et al, 2008).

En las empresas de servicios, por tanto, el principal coste a considerar es el factor humano, que generalmente se imputa al servicio final por el número de horas, teniendo en cuenta que la mano de obra puede ser tanto un coste directo como indirecto al servicio finalmente ofrecido. (León, 2019)

“Hay importantes diferencias entre los servicios en lo concerniente al marketing. Éstas quedan de manifiesto al evaluar si el servicio está dirigido a los clientes en persona o hacia sus posesiones, si las acciones y los resultados del servicio son tangibles o intangibles, si los clientes necesitan participar en la producción del servicio, y cuánto contacto (si hay alguno) necesitan tener con las instalaciones del servicio, los empleados y otros clientes. Recurrimos a la P más importante (introducida en el capítulo 1), los procesos a través de los cuales se crean y entregan los productos de servicio, para clasificar los servicios de forma tal, que nos ayude a entender cómo surgen estas diferencias y lo que implican en el comportamiento del cliente.

Cuatro categorías generales de servicios Los mercadólogos generalmente no necesitan conocer los detalles de la manufactura de bienes físicos, esa responsabilidad recae en el personal que opera la fábrica. Sin embargo, en los servicios la situación es distinta. Debido a que sus clientes a menudo participan en la producción de los servicios y porque pueden mostrar preferencia por ciertos métodos de entrega, los mercadólogos deben entender la manera en que los servicios se crean y entregan.

Como vimos en el capítulo 1, un proceso es un método específico de operación o una serie de acciones que generalmente implican varios pasos que con frecuencia necesitan realizarse en una secuencia definida.

Comprensión de los mercados, productos y clientes de servicios Piense en los pasos que debe seguir un cliente en un salón de belleza: primero llama por teléfono para hacer una cita, llega al salón, espera, le lavan el cabello, analiza las opciones con el estilista, le cortan y peinan el cabello, entrega la propina al estilista, paga y se va.

Los procesos de servicio van desde procedimientos relativamente sencillos con pocos pasos, como llenar el tanque de gasolina del automóvil, hasta actividades sumamente complejas como el transporte de pasajeros en un vuelo internacional. Desde una perspectiva operativa, un proceso implica obtener información y transformarla en un resultado. Sin embargo, ¿qué es lo que cada organización de servicio está procesando en realidad y cómo desempeña esta tarea?

En los servicios se procesan tres categorías generales: personas, objetos físicos y datos. En muchos casos, desde los gimnasios hasta las instituciones de educación, los propios clientes son el insumo principal en el proceso de servicio. En otros casos, el insumo básico es un objeto, como una máquina defectuosa o un conjunto de datos financieros.

En algunos servicios, como sucede en toda la manufactura, el proceso se realiza con objetos físicos y se obtiene algo tangible. Sin embargo, en lo que se refiere a los datos, como en los servicios de seguros o de investigación, el proceso puede ser casi totalmente intangible. Al considerar a los servicios desde esta perspectiva, podemos clasificarlos en cuatro grupos generales: unos con base en acciones tangibles, dirigidas al cuerpo de las personas o a sus posesiones físicas, y otros dirigidos a acciones intangibles, enfocadas a la mente de la gente o a sus bienes intangibles (figura 2.1).

2.1 Cuatro categorías de servicios

<i>¿Cuál es la naturaleza de la acción de servicio?</i>	<i>¿Quién o cuál es el receptor directo del servicio?</i>	
	Personas	Posesiones
<i>Acciones tangibles</i>	<p><i>Proceso hacia las personas (servicios dirigidos al cuerpo de las personas):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Transporte de pasajeros • Cuidado de la salud • Hospedaje • Salones de belleza • Terapia física • Gimnasios • Restaurantes/bares • Peluquerías • Servicios funerarios 	<p><i>Proceso hacia las posesiones (servicios dirigidos a posesiones físicas):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Transporte de carga • Reparación y mantenimiento • Almacenaje en bodegas • Servicios de limpieza de oficinas • Distribución al detalle • Lavandería y lavado en seco • Recarga de combustible • Diseño y mantenimiento de jardinería • Eliminación y reciclaje
<i>Acciones intangibles</i>	<p><i>Proceso de estímulo mental (servicios dirigidos a la mente de las personas):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad/relaciones públicas • Artes y entretenimiento • Transmisiones por radio y televisión por cable • Consultoría en dirección de empresas • Educación • Servicios de información • Conciertos musicales • Psicoterapia • Religión • Buzón de voz 	<p><i>Proceso de información (servicios dirigidos a bienes intangibles):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad Servicios bancarios • Procesamiento de datos • Transmisión de datos • Seguros • Servicios legales • Programación • Investigación • Inversión en valores • Consultoría de software

Nos referimos a estas categorías como proceso hacia las personas, proceso a las posesiones, proceso como estímulo mental y proceso de información. Aunque a primera vista las industrias de cada categoría parezcan muy diferentes, un análisis mostrará que en realidad comparten características importantes relacionadas con los procesos.

Como consecuencia, los gerentes de diversas industrias aprenden aspectos importantes al estudiar otro tipo de industria dentro de la misma categoría para después crear innovaciones valiosas para su propia organización. Examinemos los motivos por los que estos cuatro **Figura 2. El comportamiento del cliente en los encuentros de servicios** *35 tipos de procesos con frecuencia tienen implicaciones que los hacen distintivos en lo que respecta a las estrategias de marketing, de operaciones y de recursos humanos". (CHRISTOPHER LOVELOCK, 2009)*

3.15 La planeación y el presupuesto en las organizaciones de servicio

"Cuando analizamos en el capítulo 7 el papel de la contabilidad administrativa en la planeación de las empresas, comentamos que cualquier proceso de planeación a corto plazo debe estar sustentado en una buena definición de la estrategia del negocio. En el caso de las empresas de servicio, se aplica la misma metodología.

El proceso de planeación de una empresa de servicios debe comenzar, como se expuso en el capítulo 7, con la definición de la misión, la visión y los valores de la organización. Con la definición, la empresa de servicio (independientemente de si busca generar utilidades para sus accionistas o es una institución sin fines de lucro) debe plasmar su razón de ser.

Por ejemplo, el hospital San José Tec. de Monterrey tiene las siguientes misión y visión:

Misión

El hospital San José Tec de Monterrey tiene como misión fundamental:

- 1. Prevenir, diagnosticar, tratar y rehabilitar a pacientes, a través del cuidado integral.*
- 2. Facilitar la formación de médicos generales y especialistas y alumnos de la Escuela de Medicina del Tecnológico de Monterrey.*
- 3. Promover la salud.*
- 4. Promover la investigación y la enseñanza en las áreas de salud, por medio de una filosofía de mejoramiento continuo y de la autorrealización del personal, con un esquema operativo de medicina privada.*

Visión

Nuestra visión es ser un sistema hospitalario que contribuye a la formación de los médicos del Tecnológico de Monterrey, que se distingue por atender la salud integral de las personas, por ofrecer servicios médicos de gran calidad y por utilizar la tecnología médica más moderna, ofreciendo entre sus opciones un sistema de prepago.

Valores

- Honestidad: ser auténticos, hablar con la verdad, ser congruentes, íntegros, incorruptibles y veraces.*
- Orden: ser disciplinados, tener buena imagen y ser metódicos.*
- Justicia: actuar con imparcialidad, ecuanimidad, equilibrio y equidad.*
- Lealtad: ser fieles, congruentes, tener “amor a la camiseta”, identificarse con la organización, comprometerse con ella y participar.*

- *Respeto: tener dignidad, ser tolerantes y pacientes, manifestar reconocimiento y aprecio.*

Al igual que en las empresas manufactureras o comerciales que se analizaron en el capítulo 7, la planeación estratégica de las empresas de servicio también debe contar con un análisis de la realidad actual de la organización. Dicha definición adquiere una importancia especial en el caso de empresas de servicio, puesto que debe delimitar perfectamente cuáles serán los servicios que ofrecerá, el grado de integración que tendrá entre ellos y el mercado al que estará enfocado. Dada la naturaleza tan diversa de las empresas de servicio, se debe conocer qué tipo de servicio se proveerá, para poder así determinar sus planes de acción.

En el punto anterior, vale la pena considerar una clasificación de servicios propuesta por Ivor Morgan y Jay Reo, desde el punto de vista del cliente como:

- **Positivos** aquellos que se relacionan con servicios que la gente aspira a recibir, como servicios de viaje o asistir a una obra de teatro.
- **Neutros** son servicios que se consideran ya rutinarios por parte del cliente, como un corte de cabello o el lavado del automóvil.
- **Negativos** en esta categoría entrarían aquellos servicios que el cliente, más que querer utilizarlos, debe recurrir a ellos, como garantías, servicios funerales o atención médica de emergencia.

Dependiendo del tipo de servicio, la empresa deberá determinar las unidades de negocio que la integran, la cadena de valor que en su caso conllevan los diversos servicios que ofrece, los competidores y las ventajas competitivas (y áreas de oportunidades) que la organización tiene en la proveeduría de dichos servicios.”
(Padilla, 2008)

Es importante tener clara la Misión y Visión de la empresa para desarrollar las funciones de manera correcta y así llegar a tomar buenas decisiones que nos lleven al éxito de nuestra empresa.

“Wheelen y Hunger (2007) afirman que la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.

Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una organización.

Pacheco Coello (2007) considera que la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos. Una estrategia implica la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción necesarios para lograr esos propósitos.

El proceso de planeación estratégica se puede dividir en seis componentes:

- *Selección de la misión, visión, valores y principales metas corporativas La misión de la empresa indica el objeto, propósito o razón de ser de una empresa. La visión indica hacia donde se dirige la empresa, es decir en qué pretende convertirse en el largo plazo. Las metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole, mediante la organización, la integración de personal, dirección y el control. Por último, los valores son las cualidades y principios que caracterizan a la empresa.*

- *Análisis externo* Consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores 17 económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, entre otros, para determinar la situación de la organización.
- *Análisis Interno* Este análisis posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Comprende la identificación de la cantidad y calidad de los recursos disponibles para la organización. La generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad con el deseo de los clientes. Las fortalezas posibilitan la obtención de una superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.
- *Formulación de la estrategia* Este componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas; es decir, se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. La comparación entre debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se conoce como análisis DOFA. Las alternativas estratégicas pueden contener estrategias a nivel: funcional, de negocios, corporativo o global.
- *Implementación de la estrategia* Es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización; así como la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos. Un programa es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de

uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción. Un presupuesto es una declaración de los programas de una organización en relación con el dinero requerido. Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa; para ello, especifican a través de estados financieros proforma el efecto esperado en el futuro financiero de la empresa. Los procedimientos constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general, enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la empresa.

- *Evaluación y control de la estrategia En esta última etapa se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas. El rendimiento es el resultado final de las actividades. Incluye los resultados reales del proceso de planeación estratégica. De acuerdo a lo anterior, está claro que el concepto de planeación estratégica ha evolucionado con el paso de los años, dada la multiplicidad de escenarios a los que se enfrentan las empresas en el entorno cambiante y cada vez más competitivo. Es así, como la concepción de planeación estratégica implica incorporar los nuevos elementos que requiere una organización para lograr diferenciarse y llevar a cabo sus actividades de manera eficiente. “ (LUIS MIGUEL LADINO BELTRÁN, 2015)*

Algunos escritores refieren que la planeación es la parte que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo. Asimismo, definir las políticas de funcionamiento de la empresa.

3.16 El presupuesto en las empresas de servicios

El sector servicios es un sector que genera empleo de mucha importancia para las economías desarrolladas, así como para las que van en desarrollo.

“Una vez cumplidos los puntos anteriores (definición de misión, visión, valores; análisis de la industria y de la situación actual del negocio) comienza el proceso de planeación operativa: el presupuesto. El proceso para elaborar el presupuesto en las organizaciones de servicios consiste en determinar primero los servicios que van a ofrecerse y después los ingresos que provienen de las ventas de dichos servicios o los fondos que van a financiarlos. Tal es el caso de las aportaciones federales, estatales o de los impuestos directos de un municipio, para que éste pueda efectuar su función pública de ofrecer determinados servicios a la comunidad; los donativos que espera recibir durante el año una institución de beneficencia privada; o los ingresos que espera recibir un despacho de diseño arquitectónico durante el periodo presupuestal.

En cualquier empresa de servicio es necesario contar con un presupuesto para tomar decisiones y determinar el precio que debe cobrarse por el servicio que se ofrece. Utilicemos el ejemplo de un despacho contable. Una vez analizada la cartera de clientes, el socio de un despacho contable puede, a través de las horas profesionales directas que se van a destinar a esa orden, asignar los costos indirectos que le corresponda a dicho servicio y definir los ingresos que espera recibir. Las horas profesionales directas son aquellas que trabajan los socios, los administradores y los auditores para concluir dicho trabajo. El costo presupuestado de la mano de obra equivale al número de horas multiplicadas por el costo de cada hora. Los gastos indirectos por lo regular se aplican con base en el costo de la mano de obra directa o bien con base en las horas de mano de obra directa como el factor de costos para aplicar los costos indirectos.

Veamos un ejemplo de un despacho de contabilidad:

Presupuesto de 2008	
Ingresos	\$12 000 000
Mano de obra directa (horas de profesionistas cargadas a los diferentes trabajos)	3 000 000
Margen de contribución	9 000 000
Gastos indirectos	6 000 000
Utilidad de la operación	\$3 000 000

De acuerdo con el enfoque tradicional, la tasa de gastos indirectos presupuestada se calcula de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}
 \text{Tasa de gastos indirectos} &= \frac{\text{gastos indirectos presupuestados}}{\text{mano de obra directa presupuestada}} \\
 \text{Presupuestada} & \\
 &= \frac{\$6\,000.000}{\$3\,000.000} = 200\%
 \end{aligned}$$

Al utilizar esta base para asignar los costos indirectos, se supone que los socios requieren proporcionalmente un soporte de gastos indirectos para cada una de las horas dedicadas a dicho proyecto.

De acuerdo con esta tasa de asignación, el costo total de un proyecto específico que debe realizar este despacho sería el costo de la mano de obra directa más los gastos indirectos aplicados a una razón de 200% del costo de la mano de obra directa más cualquier otro costo directo.

Este enfoque es útil para cotizar cualquier servicio que sea demandado, en el que la mano de obra directa influye de manera determinante en la generación de los costos indirectos, de tal forma que se asegure que se van a cobrar unos honorarios justos que cubrirán los costos directos e indirectos y generarán una rentabilidad justa para el despacho que ofrece dichos servicios.

Se debe tener cuidado en la precisión con que se determinan dichos presupuestos para tomar decisiones correctas; por ello recomendamos el uso de costeo basado en actividades.

Las cotizaciones y la toma de decisiones son más correctas si se utiliza el costeo basado en actividades.

Veamos otro ejemplo en el cual se compara el enfoque tradicional con el costeo basado en actividades para cotizar los honorarios de una determinada consultoría.

<i>Enfoque tradicional para presupuestos</i>	
<i>Mano de obra directa</i>	<i>\$150 000</i>
<i>Gastos indirectos (200% de los \$150 000)</i>	<i>300 000</i>
<i>Costos totales</i>	<i>\$450 000</i>

Veamos la diferencia entre prorratear sólo con base en el costo de mano de obra directa y utilizar el costeo basado en actividades, el cual trata de convertir lo más posible todos los costos indirectos en directos.

<i>Enfoque de <u>costeo basado en actividades</u> para presupuestos</i>	
<i>Mano de obra directa</i>	<i>\$150 000</i>
<i>Teléfono</i>	<i>5 000</i>
<i>Tiempo de computadoras</i>	<i>45 000</i>
<i>Secretarias</i>	<i>20 000</i>
<i>Prestaciones de la mano de obra directa</i>	<i>51 000</i>
<i>Gastos indirectos aplicados</i>	<i>242 000</i>
<i>Costos totales</i>	<i>\$513 000</i>

Si se quiere tener información útil y confiable se debe utilizar el costeo basado en actividades. En este ejemplo, el costeo basado en actividades consiste en determinar cuáles son los costos indirectos que tienen efecto medible en la consultoría, como el teléfono, el tiempo de computadoras y el sueldo de las secretarias; las cuales se identifican plenamente con el proyecto o trabajo específico; en cambio, las prestaciones se deben asignar tomando como factor generador el costo total de la mano de obra, mientras que los gastos indirectos restantes se asignan tomando como factor los costos directos totales.

El costo de las prestaciones se calcula de la siguiente manera:

\$150.000 + \$20.000 = \$170.000, lo cual, suponiendo 30% de prestaciones del total de la mano de obra directa, nos daría \$51.000.

El total de costos indirectos identificables con la consultoría es \$121.000 (\$5.000 + \$45.000 + \$20.000 + \$51.000). Si suponemos, como se ha manejado en el enfoque tradicional, 200% de aplicación sobre estos costos nos da \$242.000, del cual el presupuesto de costos de esta consultoría sería de \$513.000.

Hay una diferencia entre el enfoque tradicional de un presupuesto (\$450.000) y el de costeo basado en actividades (\$513.000), debido al detalle con que se administra este último. Muchas empresas de servicios se resisten a utilizar costeo basado en actividades, argumentando que como la mano de obra directa es el costo preponderante es preferible seguir utilizando el costo de la mano de obra directa para asignar todos los costos indirectos, y no utilizar como factor el costo directo de las copias fotostáticas o el del teléfono.

Cuanto más se reduzca el costo de procesar datos, será más factible utilizar el costeo basado en actividades para tratar de identificar lo más posible los costos indirectos a través de una causa-efecto, lo cual permitirá tener información confiable para tomar decisiones más correctas. Este enfoque facilita utilizar diferentes factores que permitan una mejor aplicación de los gastos indirectos. De esta manera se evita que algunos servicios subsidien a otros y también que se coticen los servicios de manera equivocada. Como se puede apreciar en el ejemplo del despacho de contabilidad, no es igual fijar los honorarios sobre un costo de \$450.000 que sobre un costo de \$513.000, cantidad determinada con base en el costeo en actividades. Con este último enfoque se determina de manera más correcta el margen de ganancia de acuerdo con los criterios y políticas del despacho.” (Padilla, 2008)

Por lo estudiado, a las empresas de servicios se aconseja utilizar el presupuesto con base en el costeo de actividades porque los cálculos de cotizaciones a realizar se mostrarán con más detalle; además, serán más confiables para la toma de decisiones.

3.17 Cómo determinar los precios para un servicio profesional

“Uno de los criterios más utilizados para determinar el precio de un servicio es la relación entre los ingresos presupuestados del despacho y el costo de la mano de obra directa. Supongamos que un despacho de ingeniería y arquitectura tiene

pronosticado ingresos para 2008 de \$1 800 000 y su mano de obra directa presupuestada es de \$600 000, con los cuales se determina un markup de:

$$\frac{\$1800000}{\$600000} = 3$$

o de donde el precio de los servicios equivale a 300% respecto a cada peso que cada proyecto o contrato utilice de mano de obra directa.

Supongamos que se solicita a este despacho el diseño de un laboratorio para un hospital, el cual va a requerir 10 horas del socio director a razón de \$1 000 por hora y un ingeniero asistente por 40 horas a razón de \$100 por hora; también se requiere un grupo de dibujantes con un costo de \$2 000 y los gastos indirectos se aplican a razón de 150% del costo de la mano de obra directa debido a que en este tipo de servicios el costo de la mano de obra directa es intenso, de donde el costo del proyecto del diseño del laboratorio sería:

Costo del diseño de laboratorio		
Socio director \$1 000 X 10 horas	=	\$10 000
Asistentes \$100 X 4 horas	=	4 000
Dibujantes		2 000
		16 000
Gastos indirectos 150% de \$16 000	=	24 000
Total del proyecto		\$40 000

Con la información anterior (el costo del diseño y supervisión de la construcción del laboratorio), la pregunta sería: ¿cuáles son los honorarios que debe cobrar el despacho de ingeniería y arquitectura por este proyecto? Si se aplica el criterio del markup que se quiere ganar en cuanto a la preparación que guardan los ingresos totales presupuestados respecto a la mano de obra, los honorarios serían:

$$\$16\,000 \times 3 = \$48\,000$$

de donde la utilidad directa del proyecto sería:

$$\$48\,000 - \$40\,000 = \$8\,000$$

Este enfoque de costear y fijar el precio en empresas de servicios es de gran ayuda para controlar los costos, planear el comportamiento del flujo de efectivo y diseñar estrategias de precios, que deben tomar en cuenta la demanda por dichos servicios, así como la estrategia de precios que siguen sus competidores.

Para acumular costos se utilizaron el costeo por órdenes y el costeo basado en actividades, de tal forma que se tuviera información relevante para planear, tomar decisiones y controlar los costos.

Sin embargo, no debemos olvidar que en la determinación del precio de un servicio se deben considerar diversos aspectos, como:

- *Nicho de mercado al que va enfocado el servicio.*
- *Disponibilidad de servicios sustitutos.*
- *Precio ofrecido por la competencia (benchmarking).*
- *Frecuencia de compra del servicio. Cuanto más se consume un servicio, más sensible al precio es el volumen.*
- *Efecto presupuestal. Cuanto más bajo sea el porcentaje del ingreso que se dedica a un servicio, éste será menos sensible al precio. El precio deberá ser incrementado significativamente sin que caiga el volumen del servicio si los consumidores invierten una proporción pequeña de su ingreso en la compra de un servicio.*
- *Condiciones económicas. Si la economía se encuentra en una época boyante, la sensibilidad del volumen ante un cambio del precio es menor.*

Al igual que en las empresas manufactureras, la utilización del costeo basado en metas es de suma utilidad para asegurar que el servicio estará en un rango competitivo de precio y que podrá incrementar su mercado mediante la calidad en el servicio que ofrece.

En lo que se refiere a los precios de transferencia para servicios, los departamentos de servicio que funcionan en una empresa pueden clasificarse en tres grupos:

- 1. Aquellos en los que los departamentos que reciben el servicio no tienen ningún control de la utilización de este servicio.*
- 2. Aquellos en los que se tiene cierto control de la utilización del servicio.*
- 3. Aquellos en los que se tiene el control absoluto para usar el servicio.*

En la primera categoría se encuentran departamentos como Contabilidad y Recursos Humanos. El principal problema que enfrentan para transferir el costo es el prorrateo o asignación de los costos del departamento de servicio entre los otros departamentos, como se vio en el capítulo 10. Sin embargo, hay varios argumentos en favor de dicho prorrateo:

- El público tenderá a utilizar más el servicio, ya que, aunque no lo utilice deberá pagar por él. Por otro lado, el costo de cada área o la utilidad de cada división será más realista.*
- Lo más importante en el proceso de la asignación de los costos de los departamentos incluidos en la primera categoría es que deben ser prorrateados de acuerdo con lo presupuestado; no deben transferir sus ineficiencias a los demás departamentos, para lograr una correcta evaluación de cada uno.*

En lo referente a los departamentos de servicio incluidos en las categorías 2 y 3, hay varios criterios para fijar el precio de transferencia, en el supuesto de que tienen algo de control:

- a) *Transferir el precio apoyándose en la determinación del comportamiento de costos del departamento de servicio, de tal forma que los costos fijos de dicho departamento sean prorrateados entre los departamentos que utilizan el servicio, y los variables se asignen en función de la cantidad de servicio que se prestó a cada una de las áreas de la organización.*

- b) *Transferir de acuerdo con el mercado, es decir, en función de la que cobraría un despacho de consultores o determinado organismo por prestar el mismo servicio que actualmente presta el departamento específico de la empresa. Este criterio se apoya en que los activos dedicados a dicho departamento deben ganar cierta utilidad o rendimiento, al igual que cualquier división que se considere centro de utilidades.*

- c) *Transferir el costo variable del servicio. Este enfoque es interesante pues puede ocasionar que las áreas que utilizan el servicio lo hagan porque les conviene económicamente; de otra manera, quizá si le transfiriera a un costo mayor que el variable ya no les interesaría el servicio, pues el precio que se está pagando es mayor que su costo variable. Por ejemplo, el uso del departamento de procesamiento de datos.” (Padilla, 2008)*

La forma de elaborar costos y fijar el precio en empresas es muy eficaz para ayudar a controlar los costos, planear el procedimiento del flujo de efectivo y delinear estrategias de precios, en la que deben tomar en cuenta la demanda por dichos servicios, así como la estrategia de precios que siguen sus competidores.

3.18 El uso del modelo costo-volumen-utilidad en las organizaciones de servicio

El Modelo Costo-Volumen-Utilidad es parte fundamental de la Contabilidad Administrativa, ya que permite la planeación de utilidades determinando niveles de

producción y ventas, necesarios para cubrir costos fijos y variables del trabajo de la empresa.

3.18.1 Margen de contribución

“El margen de contribución se lo determina a través de un análisis de los distintos costos, el volumen venta de la distintas unidades de que posee la empresa, esta contribución se la llega a obtener después de haber establecido la cantidad de ingresos que ha obtenido la entidad a través de sus ventas a las mismas que se les debe proceder a restar el valor los costos variables que intervienen en la fabricación de los productos, al valor resultante de esta operación de lo denomina margen de contribución.

Molina de Paredes, 2003. Nos dice que “El margen de contribución se verá afectado cuando cambia algunas de las siguientes variables:

- 1) el volumen de unidades vendidas,
- 2) el precio de venta o
- 3) la relación del costo variable.”

$$\text{Ingresos Totales} - \text{Costos Variables Totales} = \text{Margen de Contribución}$$

El margen de contribución lo podemos determinar por las unidades y también podemos determinar en porcentaje.

Margen de contribución por unidad

El margen de contribución por unidad es el valor obtenido de la resta del precio de venta del producto unitario menos los costos variables unitarios que intervinieron para la elaboración de dicho producto, esta es la ganancia que se obtiene por la venta de cada producto.

Margen de contribución por unidad = Precio de Venta – Costo variable por unidad

Para el crecimiento de la empresa siempre esta va a elegir vender o producir productos que le generen un mayor margen de contribución ya que esto es la ganancia que obtendrá la empresa, el fin de toda entidad es la de obtener utilidades ya que las mismas permiten el crecimiento y la supervivencia de las misma.

Morillo Moreno, 2006. En dicho análisis se puede observar que el producto más rentable es el que posee mayor MC, es decir, el que cubre con mayor holgura sus costos variables y por ende contribuye en mayor medida a cubrir los costos fijos; al incrementarse la venta de aquel producto cuyo MC es más alto, se obtienen ganancias más elevadas manteniendo constante las demás variables (precio de venta unitario, costos fijos totales, y costos variables unitarios).

Margen de contribución por porcentaje.

Una vez determinado el margen de contribución por unidad podemos determinar el margen de contribución en porcentaje que nos permite establecer porcentualmente cual es el porcentaje de ganancia que tiene la empresa por cada dólar de ingresos que obtiene correspondientes de las ventas que realiza.

$$\text{Margen de contribución en Porcentaje} = \frac{\text{Margen de contribución por unidad}}{\text{Precio de Venta}}$$

3.18.2 Relación costo volumen utilidad

Existen tres formas que nos sirven de ayuda para para comprender la relación del CVU:

1. Método de la ecuación
2. Método del margen de contribución.

3. Método gráfico

El método de la ecuación.

Para determinar la utilidad podemos realizarlo por el método para lo cual utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\text{Utilidad en la Operación} = [(P. V \times \text{Cantidades}) - (C. U. V \times \text{Cantidades Vendidas}) - C. F]$$

Dónde:

P.V = precio de Venta

C.V.U = costo variable unitario

C.F= costos fijos

Método de Margen de contribución

Para establecer este método de margen de contribución haremos uso cualquiera de las siguientes fórmulas:

$$\text{Utilidad en la Operación} = [(P. V - C. V. U) \times (\text{Cantidad de Unidades vendidas})] - C. F$$

$$\text{Utilidad en Operación} = (M. C \times \text{Cantidad de Unidades Vendidas}) - C. F$$

Dónde:

P.V = precio de Venta

C.V.U = costo variable unitario

C.F= costos fijos

Método gráfico

En este método se grafica los ingresos totales y también los costos totales, esto permite visualizar de una manera rápida los costos y los ingresos totales que se tiene por la venta de un producto determinado. En la gráfica el punto de intersección de estas dos líneas nos da como resultado el punto de equilibrio, que es cuando los ingresos totales y los costos totales son iguales.

A continuación, se detalla la gráfica cada una de las líneas que intervienen en este método gráfico, entre ellas tenemos la línea de costos totales.

Líneas de costos totales.

Para poder graficar la primera línea de nuestra gráfica debemos partir por los costos totales. Velázquez Vadillo afirma: Los costos totales son la suma, a cada nivel de producción, de costos fijos y de costos variables, los primeros son independientes del nivel de producción (por ejemplo, el pago de renta del local), es decir que son constantes; los segundos, dependen de la cantidad producida (por ejemplo, el costo de la materia prima) y crecen con el nivel de producción. Esta línea corresponde a la suma de los costos variables y fijos que la empresa ha incurrido para obtener la producción de dicho producto.

Horngren dice: Que para graficar vamos a tomar como punto de partida de nuestra primera línea el valor correspondiente a los costos fijos, estará marcada en el eje de las (Y) y en el eje de las (X) el punto será 0 debido a que los costos fijos serán siempre los mismos para la entidad independientemente de la cantidad que esta llegue a producir, a esta la denominaremos punto (A). El segundo punto a graficar al cual denominaremos (B) estará determinado por la cantidad de producto que vamos a vender y el valor correspondiente a la suma de los costos fijos y variables que corresponde a dicha cantidad.

Línea de ingresos totales.

La segunda línea a graficar será la de los ingresos totales, el primer punto de esta línea lo denominaremos (C) y su punto de inicio será el de 0 dólares en el eje de las (Y) a 0 unidades vendidas que corresponde al eje de las (X), el segundo punto a graficar será el punto (D) y este estará dado por el número de unidades que vamos a vender el cual se encuentra en el eje de las (Y) y marcaremos los ingresos totales correspondientes a la venta de dichas unidades la misma que se encuentra en el eje de las (x). En la gráfica también se puede graficar los costos fijos los mismos que según Baldini & Casari, 2008 dice: “Los costos fijos son normalmente representados como una recta paralela al eje de las abscisas, lo que presupone que conservan idéntico valor para cualquier volumen de producción”. Es decir que al graficar la línea de costos fijos este siempre seguirá una recta constante ya que los costos fijos nunca cambiarán así aumente o disminuya el nivel de producción.

3.18.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es parte fundamental dentro del modelo Costo-Volumen-Utilidad ya que nos permite establecer cuál es la cantidad indicada de producto que debemos vender para que la entidad no obtenga pérdidas, y a la vez nos permite establecer cuál es el volumen de ventas ideal que debemos realizar para que la empresa obtenga utilidad. Para las industrias que fabrican más de un producto pueden aplicar el PE a cada producto que elaboran y así podrá determinar cuál es la cantidad necesaria de unidades que deben vender para obtener beneficios dentro de la entidad.

Molina de Paredes afirma. “Una empresa que va por los caminos de la eficiencia debe operar a un nivel superior al punto de equilibrio para poder reponer su equipo, distribuir dividendos y tomar provisiones para su expansión”. Toda entidad que quiera crecer necesita obtener un mayor ingreso de utilidades para ello se vale del

punto de equilibrio que nos determina la cantidad optima de unidades que se debe vender y así podemos establecer la cantidad necesaria que nos fijaremos como meta para obtener una mayor utilidad, como se sabe el objetivo de toda empresa es el del obtener un mayor ingreso de utilidades por ello es importante la aplicación de este método y del P.E. dentro de las mismas.

En la gráfica del punto de equilibrio se refleja los costos totales, así como también los ingresos totales provenientes de la producción de un producto determinado, la intersección de estas dos líneas de costos e ingresos nos permite determinar el punto de equilibrio. Así, El modelo de PE también presenta el ingreso, los costos y gastos fijos y variables totales obtenidos por la empresa durante el periodo, así como el comportamiento por unidad de cada una de estas variables, además se calcula el Margen de Seguridad. A partir de dicho margen determinado por el punto de equilibrio la entidad empezara obtener ganancias o utilidades.

Baldini & Casari, dice: Que La interrelación entre los niveles de ventas con los costos variables y fijos constituye una herramienta poderosa para el análisis y la proyección de información: el concepto de Punto de Equilibrio, o Punto Muerto, o Umbral de Rentabilidad, definido como el nivel de ventas donde no se obtienen ni beneficios ni pérdidas, es decir donde los ingresos totales igualan a los costos totales o bien donde la contribución marginal total iguala a los costos fijos. (p.3)

El punto de equilibrio lo podemos determinar con fórmulas las mismas que pueden ser en unidades o en dólares entre ellas tenemos las siguientes:

Punto de Equilibrio en Términos de Unidades

$$\text{P.E.} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costos Variable Unitario}}$$

Punto de Equilibrio en Términos Monetarios

P. E = Punto de equilibrio en términos de unidades × Precio de Venta

También podemos establecer el punto de equilibrio considerando el margen de contribución, el cual se va a expresar directamente en términos de ingresos porcentajes, para ello tenemos las siguientes fórmulas:

$$\text{Margen de contribución en \%} = \frac{\text{Margen de contribución Unitario}}{\text{Precio de Venta}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio en ingresos} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\% \text{ de Margen de Contribución}}$$

“A continuación, se analiza cómo utilizar el modelo costo-volumen-utilidad en las organizaciones de servicio.

Ejemplo

El restaurante Darmond, S.A., inició sus operaciones en enero de 2008. El dueño del restaurante, Miguel Domínguez García, está preocupado porque los primeros tres meses ha perdido y desea saber en qué nivel de ventas dejará de perder; para ello proporciona la siguiente información: sueldos y prestaciones mensuales, \$36000; renta mensual, \$12 000; servicios públicos, \$4 000; depreciación mensual de equipo y mobiliario, \$8 000; el margen de contribución que deja este tipo de restaurantes es de 40%. Utilizando las fórmulas del capítulo 5, el punto de equilibrio de este restaurante sería:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\% \text{ Margen de Contribución}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\$60.000}{40\%} = \$150.000$$

Solución

Las ventas necesarias para no perder son de \$150.000 mensuales. Dado que las ventas de enero, febrero y marzo han sido de \$120 000, \$105 000 y \$130 000, respectivamente, se han perdido \$12 000, \$18 000 y \$8 000 cada mes.

Ahora veamos cómo utilizar el modelo para determinar el nivel de ventas y generar así una utilidad neta mensual de \$12 000, con una tasa impuesto sobre la renta y un reparto de utilidades de 44%. Utilizando la fórmula del capítulo 5:

$$\text{Ventas mensuales a lograr} = \frac{\text{costos fijos} + \frac{\text{utilidad deseada}}{(1+t)}}{\% \text{ de margen de contribución}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{60.000}{40\%} = 150.000$$

$$X = \frac{60.000 + \frac{12.000}{(1-0,44)}}{40\%}$$

$$X = \frac{60.000 + 21.429}{40\%}$$

$$X = \frac{81.429}{40\%} = 203.573$$

Esto significa que al vender \$203.573 se logrará una utilidad neta mensual de \$12.000. Veamos la comprobación de lo anterior:

Ventas	\$203 573
Costo de venta variable	122 144
Margen de contribución	81 429
Costos fijos	60 000
Utilidad de operación	21 429
-ISR (44%)	9 429
Utilidad neta	\$12 000

Las herramientas y técnicas analizadas en el libro pueden aplicarse a las empresas de servicio sin ninguna restricción. La clave está en saber adaptarlas a cada tipo de organización. (Padilla, 2008)

Este modelo Costo-Volumen-Utilidad es un procedimiento que se utiliza en el análisis de costos para decisiones. Tanto el factor costo total como el factor ingreso total están influidos por los cambios en el volumen. “El Costo-Volumen-Utilidad es un procedimiento para relacionar la inversión con la utilidad. Para medir es necesario catalogar los Costos en Fijos y en Costos Variables. Los Fijos relacionados con la infraestructura, mientras que los Variables se relacionan con la producción.

3.19 Evaluación del desempeño en las empresas de servicios

“Como en cualquier organización tradicional manufacturera o comercial, el desempeño de las empresas de servicios debe ser evaluado con regularidad, para asegurarse de que su misión como negocio está siendo cumplida.

Comúnmente, las empresas son evaluadas a través de su desempeño financiero. Medidas como la tasa de retorno sobre el capital (TRC) y el valor económico agregado (VEA) son un indicador usual para determinar si una empresa va por buen camino. Sin embargo, esta visión financiera de evaluación puede no ser del todo exacta para las empresas de servicio. En apartados anteriores, se mencionaron las diferencias que existen entre una empresa dedicada a la proveeduría de servicios y aquellas con giro manufacturero o comercial, y debido a tales discrepancias la forma de evaluación entre una y otra también son diferentes.

Por un lado, una empresa de servicios tiene una estructura de costos generalmente diferente de la de las organizaciones tradicionales. En primera instancia, en una empresa de servicios el monto de materia prima es mínimo, al menos en lo que se refiere a insumos tangibles; por el contrario, lo que realmente sería considerado “materia prima” (esto es, el insumo principal del cual se fabrica un producto) en este giro de negocio es un bien intangible, basado la mayoría de las veces en la experiencia de aquel que provee el servicio y no tanto en los recursos tangibles que utiliza para hacerlo.

Por otra parte, el desempeño financiero no es indicador fehaciente del cumplimiento de la misión de la organización. Pongamos como ejemplo el caso de un despacho de contadores. Si bien es cierto que para la alta administración es importante que el negocio genere el rendimiento necesario para su supervivencia y crecimiento, es innegable que las oportunidades de crecimiento de este tipo de negocio se basan en tener una cartera de clientes que confíe en que el despacho podrá resolver sus

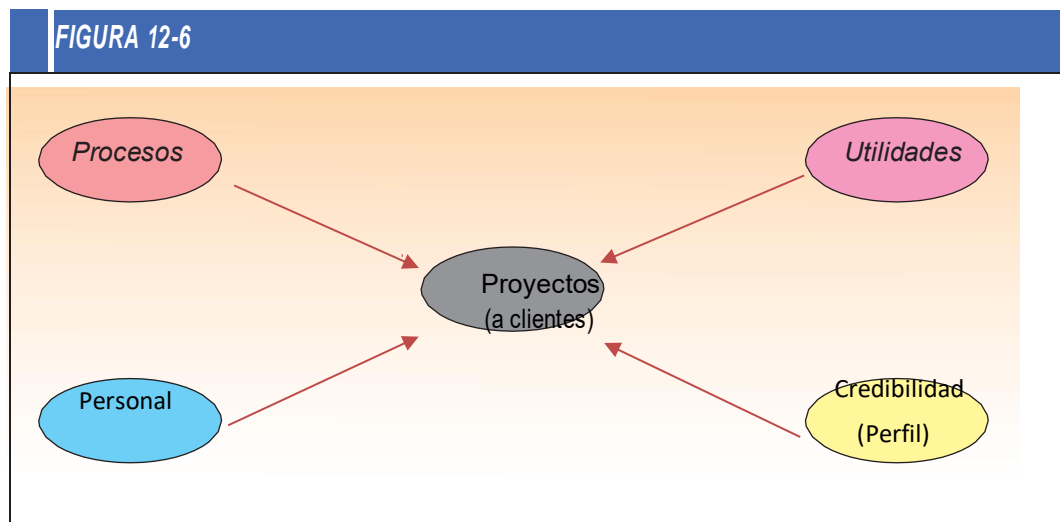
problemas contables y fiscales de una forma efectiva. Puede darse el caso incluso de que una firma de contadores prefiera aceptar un proyecto con poco margen de utilidad pero que implique un reto para su capacidad de respuesta, a uno altamente rentable pero que no aporte aprendizaje al equipo de trabajo. Recordemos que, en un despacho de contadores, al igual que en cualquier firma de consultoría y otro tipo de empresas de servicio intensivas en conocimientos (escuelas, hospitales, restaurantes de alta cocina), la ventaja competitiva no se obtiene reduciendo costos o invirtiendo en maquinaria sofisticada, sino apostándole al aprendizaje de su equipo de profesionales.

En este sentido, podríamos decir que los factores de éxito de una empresa de servicios (particularmente aquellas intensivas en conocimientos) se basan en los siguientes elementos críticos:

- Reclutamiento y mantenimiento de los más experimentados profesionistas en el giro del negocio.*
- Aplicar el conocimiento de la organización a los mejores proyectos o clientes, tanto en términos de maximización del valor agregado de la empresa y del cliente en el corto plazo como en el aspecto de maximización del conocimiento y reputación de la firma en el largo plazo.*
- Utilizar y mejorar los métodos y procedimientos para tener la mínima pérdida de valor y el mayor aprendizaje a través del tiempo.*
- Generar utilidades suficientes para permitir al negocio aceptar proyectos retadores que impliquen bajos márgenes de utilidad.*
- Agregar valor a los proyectos realizados de tal manera que la reputación de la organización se incremente y que la probabilidad de obtener los proyectos más retadores y de contratar a los mejores profesionistas se maximice, de modo que se genere un espiral positivo.”*

No es casual que el cliente o proyecto esté en el centro. Si una firma de consultoría acepta un trabajo que implique un reto para su equipo de trabajo, el resto de los aspectos (utilidades, procesos, personal y perfil de la firma) se verá beneficiados de la siguiente manera: los profesionales adquirirán nuevos conocimientos para resolver la situación de conflicto, lo cual desencadenará el desarrollo de nuevos procesos para resolverlo, lo que dará a la firma la capacidad de dar una buena respuesta al cliente, por lo que su reputación se verá incrementada y será capaz de adquirir nuevos clientes con problemas similares, los cuales, eventualmente, resultarán menos costosos que el proyecto original, puesto que ya existe el conocimiento para resolverlo y esto desembocará en un incremento en las utilidades de la empresa. He aquí un ejemplo de espiral positivo.

La figura 12-6 muestra los cinco factores que afectan el desempeño de una empresa de servicios:



Por el contrario, si la empresa sólo aceptara proyectos tradicionales, el personal se vería desmotivado para innovar, lo cual no daría mayor riqueza al cúmulo de procesos para la resolución de problemas; los clientes no obtendrían valor agregado, puesto que las propuestas de la firma serían iguales a las que puede dar

cualquier otra empresa consultora; finalmente, las utilidades menguarían, pues la firma estaría en un ambiente más competitivo y sus oportunidades de nuevos clientes decaerían y provocarían un desencanto en su equipo de profesionales. Se daría un espiral negativo.

Es por eso que en la mayoría de las empresas de servicio (sobre todo aquellas con alto índice de inversión intelectual) el proyecto es la piedra angular sobre la cual debe descansar la estrategia de la firma. De ahí se desprende que el desempeño de las empresas de servicio no puede circunscribirse solamente al rendimiento financiero, sino que debe prestar especial atención al valor agregado otorgado a su cliente y al equipo de trabajo que hace posible la oferta del servicio.

La medición del valor agregado que se otorga al cliente y a otras partes relacionadas con la firma es sumamente difícil de medir, puesto que en la mayoría de los casos hablamos de factores subjetivos y, dada la especialización de muchos de los servicios, sin un punto de referencia para hacer comparaciones entre empresas. No obstante, existen algunas alternativas para conocer tales factores subjetivos y que, a su vez, sirvan de retroalimentación para mejorar el servicio provisto:

- b) Encuestas. La realización de encuestas a los clientes una vez que el servicio ha sido prestado puede ser de gran ayuda para conocer la opinión que el cliente tiene acerca de la empresa. El trato recibido, la utilidad del servicio, los factores a favor y en contra del servicio provisto, dan a la administración de la empresa de servicio una pauta de las áreas de oportunidad en las cuales deben enfocarse para lograr la preferencia del consumidor.*
- c) Reportes de indicadores. Como complemento de las encuestas, las empresas de servicio pueden realizar mediciones periódicas de factores considerados como clave en el funcionamiento del negocio. En este sentido, la formulación de un reporte que incluya indicadores que midan la satisfacción de las partes*

relacionadas con la empresa (clientes, empleados, proveedores, etc.) pueden ayudar también a la empresa a conocer sus fuerzas y debilidades y, en última instancia, las oportunidades y amenazas que enfrenta. Es posible también que la empresa emprenda un proyecto de benchmarking en el que se identifique a sí misma e identifique también los factores de ventaja y desventaja frente a empresas similares.

Las encuestas a los clientes y la medición de indicadores de benchmark deben estar siempre respaldadas por un conocimiento perfecto de la empresa. La administración estratégica del negocio debe dar la pauta para medir qué tanto la empresa está cumpliendo con su misión, pero sobre todo una conciencia clara de qué se quiere ofrecer, a quién se le quiere ofrecer y qué puede hacer para diferenciarse del resto de la competencia.” (Padilla, 2008)

Por el análisis realizado nos damos cuenta que las empresas son evaluadas a través de su desempeño financiero, mediante indicadores como la tasa de retorno sobre el capital (TRC) y el valor económico agregado (VEA) para determinar si la empresa marcha por buen camino.

A su vez también se utilizan otros medios para medir el desempeño como ser encuestas a clientes y reportes de indicadores.

3.20 La globalización y las empresas de servicio

¿Qué es la globalización para una empresa?

Se puede definir como un proceso de integración mundial de los mercados de productos, servicios, tecnologías y capitales. Se trata de un proceso que viene desarrollándose de manera creciente, por lo que es importante estudiar los retos y las oportunidades que representa.

“La globalización que inunda actualmente el ambiente de negocios es un factor que cualquier tipo de organización debe enfrentar. La paulatina desaparición de las fronteras económicas hace que actualmente cualquier empresa deba poner sus ojos en este nuevo orden de cosas. Sin embargo, la globalización de empresas de servicio debe verse con cuidado. En primer lugar, no necesariamente una organización cuyo negocio es la proveeduría de un servicio tiene (o debe) abrazar la internacionalización de inmediato. El mercado de los servicios es inmenso y existen ocasiones en las que una compañía de servicios puede ser exitosa trabajando local o regionalmente sin necesidad de poner sus ojos en el exterior: Hospitales, bufetes de abogados y despachos de contabilidad son ejemplos en los que el servicio no tiene que ser “exportado” para que aquel que lo provee tenga éxito.

En el rubro de empresas de servicio, no siempre mayor tamaño es sinónimo de ser mejor. Existen muchas empresas de servicio pequeñas encaminadas a aquellos clientes pequeños cuyas necesidades deben ser satisfechas pero que, debido a su tamaño, no son de interés de las firmas más grandes. Este caso es común en bufetes de abogados y despachos de contabilidad, los cuales generalmente a mayor tamaño estarán menos dispuestos a aceptar clientes pequeños (o en su defecto, a los clientes pequeños les resultará sumamente costoso adquirir los servicios de una firma tradicional); por consiguiente, existe un mercado potencial para que pequeñas firmas legales y contables puedan llevar a cabo su actividad. Lo importante es que la empresa de servicio tenga claro cuál es su misión y hacia quién va enfocado el negocio, pues de otra manera desatendería su cliente meta en aras de clientes potenciales que no estén dispuestos, por diferencias geográficas o ideológicas, a solicitar el servicio ofrecido.” (Padilla, 2008)

Es muy importante que la empresa de servicios conozca cuál es su misión y visión ya que el cliente no tomará interés en adquirir los servicios de dicha empresa.

La mano de obra se ha globalizado no porque su movilidad haya aumentado sino porque las empresas lo han hecho. El costo de la mano de obra en los países emergentes del Lejano Oriente es US\$1,0/Jornada y constituye la línea base para competir en cualquier negocio, sea local o internacional, en cualquier país abierto a los mercados externos. Esto porque en estos países la oferta de obreros, para cualquier propósito práctico, es infinita (más de mil millones de personas en edad de trabajar). Luego, en cualquier inversión el costo de la mano de obra va a aparecer en forma directa o indirecta, valorada de acuerdo a su productividad y, con ello, en la competitividad a nivel país. Por lo tanto, la única forma de competir con una mano de obra sobrevalorada es agregar valor a la jornada de trabajo, en factores que permitan hacerla comparable con la del Lejano Oriente.

3.20.1 CASO DE ESTUDIO

Maldonado y Asociados es un despacho de contadores que ofrece servicios de auditoría y asesoría legal y administrativa a empresas del norte del país. Recientemente, el despacho decidió usar el costeo basado en actividades para asignar los gastos indirectos a los diferentes servicios que presta. El señor Maldonado está interesado en observar la diferencia entre el promedio del costo de un trabajo de auditoría costeoado con el sistema tradicional y el costo del sistema ABC. Un asistente del despacho preparó la siguiente información:

Costos de mano de obra directa	\$400 000
Otros costos directos	120 000
Total de costos directos	\$520 000

Datos para el costeo tradicional:

Los gastos indirectos son asignados usando una tasa de 120% de los costos de mano de obra directa.

Datos para el costeo basado en actividades:

<i>Actividades</i>	<i>Costo generador (cost driver)</i>	<i>Tasa para asignar los costos</i>	<i>Actividad usada por la función de auditoría</i>
<i>Desarrollo profesional</i>	<i>Número de empleados</i>	<i>\$2 000 por empleado</i>	<i>50 empleados</i>
<i>Administración</i>	<i>Número de trabajos</i>	<i>1 000 por trabajo</i>	<i>50 trabajos</i>
<i>Desarrollo de clientes</i>	<i>Número de clientes nuevos</i>	<i>\$5 000 por cliente nuevo</i>	<i>29 clientes nuevos</i>

Se pide:

- 1. Calcule el total de costos para la función de auditoría usando la mano de obra directa como costo generador (cost driver). ¿Cuál es el promedio del costo por trabajo?*
- 2. Calcule el total de costos para la función de auditoría usando el costeo basado en actividades para asignar los gastos indirectos. ¿Cuál es el promedio del costo por trabajo?*
- 3. Calcule la diferencia entre el promedio del costo por trabajo para la función de auditoría utilizando ABC y el costeo tradicional.*

Solución:

1. *Total de costos para la función de auditoría utilizando el sistema tradicional:*

Total de costos directos	\$520 000
Gastos indirectos (\$400 000 / 3 120%)	480 000
Total del costo para la función de auditoría	\$1 000 000
Promedio del costo por trabajo	\$1 000 000 / 50 = \$20 000

2. *Total de costos para la función de auditoría utilizando ABC:*

Total de costos directos	\$520 000
Gastos indirectos: (\$2 000 / 3 50) 1 (\$1 000 / 3 50) 1 (\$5 000 / 3 29)	295 000
Total del costo para la función de auditoría	\$815 000
Promedio del costo por trabajo	\$815 000 / 50 = \$16 300

3. *Diferencia entre el promedio del costo por trabajo para la función de auditoría entre el sistema tradicional y el ABC:*

$$\$20 000 - \$16 300 = \$3 700$$

4. Conclusiones

Del análisis y asimilación de la bibliografía consultada que sustenta el presente trabajo informe, se presentan las siguientes conclusiones:

- a) Las Empresas de Servicios ofrecen servicios específicos y también servicios integrados
- b) Los Mercados como ser el hotelero, el transporte, construcción y entretenimiento, son algunos ejemplos de servicios intangibles.

- c) Actualmente, los servicios intangibles representan un mercado en potencia a nivel mundial, ya que cubren beneficios exclusivos para compradores y satisfacen necesidades particulares de los clientes.
- d) Es saludable que una empresa de Servicios utilice el costeo basado en actividades para diseñar estrategias y tomar decisiones correctas.
- e) Contar con una buena contabilidad de servicios puede ayudar a optimizar la forma en la que trabaja una empresa.
- f) Es necesario aplicar un buen sistema de contabilidad de servicios para que se note el impacto que tiene la buena administración del negocio.
- g) El éxito de las empresas dedicadas al sector de los servicios, se inicia al conocer la información de importancia acerca de la fijación del precio de venta de los servicios que ofertan.
- h) Se recomienda que todas las empresas de servicios apliquen el modelo de costo volumen utilidad ya que nos permite responder preguntas que encontramos a diario en la toma de decisiones

5. BIBLIOGRAFIA

1. CASADO, J. C. (2019). *Marketing para las empresa de Servicio profesionales*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
2. CHRISTOPHER LOVELOCK, J. W. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
3. EQUIPO EDITORIAL Etecé. (2022). *Empresas de Servicios. CONCEPTO*.
4. HORTELANO, M. D. (2005). *LA INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS: ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE TIPO DE SERVICIOS-PATRÓN DE INNOVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RESULTADO*. Cuenca: EDICIONES DE LA UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA .

5. LEON, M. D. (2019). *La Contabilidad de gestión en empresas de servicios. La particularidad en empresas de transporte de pasajeros*. Madrid: COMILLAS, Univ. Pontificia.
6. LUIS MIGUEL LADINO BELTRÁN, L. R. (2015). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADA EN EL PRESUPUESTO DE IMPRESOS RICHARD*. CALI, COLOMBIA: ISECI .
7. PADILLA, D. N. (2008). *CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

BIBLIOGRAFIA ELECTRONICA

- ✓ <https://actualicese.com/definicion-de-una-empresa-de-servicios/#:~:text=Las%20empresas%20de%20servicios%20ejecutan,sector%20terciario%20de%20la%20econom%C3%ADa.>
- ✓ <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/que-se-entiende-por-contabilidad-administrativa.html#:~:text=La%20contabilidad%20administrativa%20produce%20informaci%C3%B3n,las%20que%20no%20lo%20son.>
- ✓ <http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/art%C3%ADculos%20diversos%20sobre%20contabilidad%20de%20gesti%C3%B3n/Empresas%20de%20servicios%20-%20Colomina.htm>

INDICE

1.	<i>Introducción</i>	1
2.	<i>Aspectos metodológicos de análisis</i>	2
2.1	Objetivo General.....	2
2.2	Objetivos Específicos.....	2
2.3	Justificación.....	3
2.4	Alcance.....	3
2.5	Nivel de Investigación.....	4
2.6	Técnica de Investigación.....	5
3.	<i>Marco practico</i>	5
3.1	Introducción.....	5
3.2	Características de la contabilidad administrativa.....	7
3.2.1	Es una herramienta de uso interno.....	7
3.2.2	Está orientada hacia el futuro.....	8
3.2.3	No tiene un formato específico para su presentación.....	8
3.2.4	No tiene una periodicidad establecida.....	9
3.3	Herramientas de la contabilidad administrativa.....	9
3.3.1	Presupuesto estático o fijo.....	9
3.3.2	Presupuesto flexible o variable.....	12
3.4	Conceptos y fundamentos de las empresas de servicios.....	16
3.5	Importancia de las Empresas de Servicios en el conjunto de la Economía.....	18
3.6	Características de las empresas de servicios.....	20
3.7	Clasificación de las Empresas de Servicios.....	22
3.8	Empresas de servicios vs. Empresas Industriales.....	23
3.9	Empresas de Servicios vs. Empresas manufactureras.....	27
3.10	Diferencias entre las empresas manufactureras y empresas de servicio.....	29
3.11	Los costos y el costeo basado en actividades en empresas de servicio.....	32
3.12	Las empresas de servicios y la contabilidad de gestión.....	40
3.12.1	Tipos de Contabilidad.....	40
3.13	Diferencias entre la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa.....	41
3.14	Similitudes entre la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa.....	43
3.15	La planeación y el presupuesto en las organizaciones de servicio.....	49
3.16	El presupuesto en las empresas de servicios.....	55
3.17	Cómo determinar los precios para un servicio profesional.....	59

3.18	El uso del modelo costo-volumen-utilidad en las organizaciones de servicio.....	63
3.18.1	Margen de contribución.....	64
3.18.2	Relación costo volumen utilidad.....	65
3.18.3	Punto de equilibrio.....	68
3.19	Evaluación del desempeño en las empresas de servicios	73
3.20	La globalización y las empresas de servicio.....	77
3.20.1	CASO DE ESTUDIO	79
4.	Conclusiones.....	81
5.	Bibliografía.....	82