

Sistema de Costos para una PYME de Consultoría Organizacional

Carlos Andrés Puerta Silva

Universidad EAFIT Medellín

Resumen

Este trabajo aborda el diseño de un sistema de costos para una PYME colombiana de consultoría organizacional de nombre Asesoría Humana y Organizacional S.A.S. con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones. Para ello en primer lugar se hará una presentación de la empresa desde su estrategia hasta la operación, describiendo el mapa estratégico, el modelo de negocio y la cadena de valor. En segundo lugar, se repasará el marco teórico asociado a costos y contabilidad. El diseño consta de la selección de un sistema de acumulación de costos, la clasificación de los egresos, la descripción del proceso de captura de información de movimientos financieros, la elaboración del Estado del Costo, el Costo de la Prestación del Servicio (CPS), el Estado de Resultado y el Balance General, el cálculo de los indicadores financieros y ejemplo de decisiones tomadas con base en el sistema de costos.

Palabras clave: Sistema de Costos, PYME, Empresas de Servicios, Consultoría, Modelo Canvas, Cuadro de Mando Integral.

Abstract

This paper addresses the design of a cost system for an organizational consulting Colombian SMEs name Asesoría Humana y Organizacional S.A.S. in order to enhance the decision making process. First will be an understanding of the business from strategy to operation, describing the strategic map, the business model and the value chain. Second, the theoretical framework on accounting and costs are reviewed. The design consists of selecting a cost accumulation system, the classification of expenses, the description of the process of capturing information from financial transactions, preparation of State Cost, Cost of Service Provision (CSP), the Income Statement and Balance Sheet, the calculation of financial indicators and decisions based on the system costs as an example.

Key words: Cost System, SMEs, Service companies, Canvas model, Balance Scored Card,

Introducción

Es común que las empresas de consultoría se originen por las competencias específicas de sus fundadores e inicien sin el formalismo de un sistema de gestión que incluya plan estratégico, mapa de procesos y sistemas de costos. Usualmente, tienen un portafolio de servicios reducido, un mercadeo de voz a voz y una contabilidad básica. Esta condición se hace insostenible cuando aumentan los clientes, el portafolio de servicios y el número de empleados. Por tal motivo, en este trabajo se diseñará un sistema de costos que soporte la toma de decisiones organizacionales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, abordando siete capítulos.

El Capítulo 1 es la introducción del presente trabajo.

El Capítulo 2 presenta los antecedentes que justifican la realización de este trabajo de diseño, haciendo énfasis en la necesidad de mejorar el proceso de toma de decisiones a partir de la información que suministra un sistema de costos. Además, describe la empresa objeto de este trabajo, Asesoría Humana y Organizacional, abordando los siguientes puntos: segmentos de clientes, propuesta de valor, portafolio de servicios, cadena de valor, estructura organizacional, modelo de negocio y mapa estratégico.

El Capítulo 3 contiene el marco de referencia que recoge los conceptos teóricos esenciales para diseñar un sistema de costos para Asesoría Humana y Organizacional S.A.S. Éste tiene en cuenta diferentes autores y conceptos para definir qué es un sistema de costos, sus componentes y las decisiones que apoya.

El Capítulo 4 describe el método de solución utilizado para el diseño del sistema de costos. El cual busca precisar la situación actual de la empresa en términos estratégicos, operativos y

contables. Además, realiza un diagnóstico del sistema de costos actual haciendo un comparativo con las mejores prácticas presentes en la bibliografía, trabajo que permite posteriormente diseñar cada uno de sus componentes para cerrar las brechas encontradas en el diagnóstico.

El Capítulo 5 muestra los resultados del presente estudio haciendo una descripción del sistema de costos anterior, presentando el diagnóstico de dicho sistema en una matriz de análisis de brechas y detallando el diseño del sistema. El diagnóstico evidencia que la empresa tiene un sistema de costos básico que soporta los requerimientos legales, pero con deficiencias para la toma de decisiones gerenciales. El diseño considera seleccionar el sistema de acumulación de costos, clasificar los egresos, definir el proceso de captura de información de ingresos y egresos, construir el Estado del Costo y calcular el Costo de la Prestación del Servicio (CPS), identificar los componentes del Estado de Resultados y del Balance General, definir los indicadores financieros a utilizar y brindar ejemplos del uso del sistema de costos para tomar decisiones clave de negocio. Cabe destacar entre ellos el cálculo del punto de equilibrio para la mezcla del portafolio.

El Capítulo 6 presenta las conclusiones de este trabajo y las recomendaciones de aplicación de la teoría de costos en Asesoría Humana y Organizacional S.A.S.

El Capítulo 7 finalmente contiene las referencias bibliográficas de las cuales se extractaron los conceptos teóricos necesarios para el desarrollo del trabajo.

Con todo esto el presente trabajo evidencia que sin importar el tamaño de la empresa o su nivel de madurez, se hace necesario implementar conceptos básicos de costos y finanzas de tal forma que el proceso de toma de decisiones cuente con información oportuna y confiable ayudando al equipo directivo de la firma consultora alcanzar los objetivos estratégicos definidos. En este

caso en particular se logró determinar los servicios de mayor rentabilidad, los egresos fijos más relevantes, el punto de equilibrio de la mezcla del portafolio y el capital de trabajo en efectivo necesario para la operación del negocio.

Antecedentes

Asesoría Humana y Organizacional S.A.S. (AHyO) tiene cinco años de existencia. En la actualidad es propiedad de una sola persona quien a su vez tiene el rol de gerente general, representante legal y facilitador. En el último año ha aumentado el número de clientes a atender de manera simultánea, y por ende, la necesidad de contar con otras personas como facilitadores bajo el esquema de trabajador independiente. De esta manera se tienen definidos precios para cada uno de los servicios y un acuerdo de pago por hora a los facilitadores. A ello se ha llegado más como resultado de la historia y referencias del medio que como producto de un análisis de ingresos, costos, gastos, punto de equilibrio, etcétera.

La información asociada a precios y costos no está documentada ni organizada. Reposa en las propuestas presentadas a los clientes en archivos en un computador personal, en cuentas de cobro de cada consultor, en las facturas realizadas y en la memoria de las personas. Como consecuencia es dispendioso su consolidación y análisis para la toma de decisiones.

Como se mencionó anteriormente, se lleva una contabilidad básica: balance general y estado de resultados a niveles agregados y no por cuenta contable, permitiendo conocer la salud financiera, pero sin poder detectar las causas reales de las ganancias o de las pérdidas para así emprender acciones de mejoramiento focalizadas.

Hoy, por ejemplo, se hace necesario tomar las siguientes decisiones:

- Cuál es el precio de cada servicio.
- El precio debe ser el mismo o variar según el tamaño de la empresa o el volumen contratado.
- Se puede dar descuento? En qué casos sí y en cuáles no?
- Cuánto pagar a los facilitadores y si se debe pagar a todos por igual, o tener tarifas según la experiencia o certificados.
- Cuáles son los salarios de los cargos directos? deben ser estos fijos o variables?
- Cómo priorizar el portafolio de servicios con base en la rentabilidad en momentos de baja capacidad.
- Cómo evaluar la entrada de nuevos servicios o la obsolescencia de los existentes.
- Se debe tener deuda? De ser necesario cuánto es lo máximo que puede soportar el negocio.
- Se tiene un buen balance del capital de trabajo, o cuáles decisiones se deben tomar?

Para lograr tomar estas decisiones y hacer que sean sostenibles en el tiempo es importante contar con un sistema de costos que brinde información suficiente, confiable y oportuna.

Descripción de la empresa

Asesoría Humana y Organizacional es una empresa de servicios con cinco años de existencia en Colombia. Su mercado principal ha sido empresas con sede en la ciudad de Medellín, y en los últimos años ha comenzado su expansión a las ciudades de Bogotá y Cali. Ofrece los

servicios de coaching ejecutivo, coaching de equipos, entrenamiento en competencias, gestión predial integral y soporte a gestión humana. En los siguientes puntos se describen los segmentos de clientes, la propuesta de valor, el portafolio de servicios, la cadena de valor, la estructura organizacional, el modelo de negocio y el mapa estratégico.

Segmentos de clientes. A continuación se listan los segmentos de clientes que atiende Asesoría Humana y Organizacional:

- Personas Naturales.
- Empresas Privadas.
- Empresas Públicas.
- Organismos del Estado.
- Organismos de Cooperación.
- Instituciones Educativas.
- Instituciones de Salud.
- Fundaciones.

Propuesta de Valor. La propuesta de valor se presenta dando respuesta a tres preguntas. Las dos primeras se podrían asociar a la misión de la empresa, “qué hacemos?” y “para qué?”. La última para conectar con las necesidades de sus clientes en términos de los beneficios, “qué se logra?”. La firma consultora lo define de la siguiente forma:

¿Qué hacemos?: Construir soluciones para el desarrollo humano, organizacional y social de acuerdo con la naturaleza de los clientes a través de experiencias vivenciales que faciliten a los individuos expandir su consciencia.

¿Para qué?: Incrementar el potencial de las personas, las comunidades y las organizaciones para la vida.

¿Qué se Logra?: Apalancar la ejecución de la estrategia y el logro de los objetivos organizacionales; desarrollar capacidades sostenibles; incrementar las competencias y compromiso de las personas.

Portafolio de servicios. El portafolio de servicios está agrupado partiendo de la necesidad principal y del segmento de cliente en cuatro grupos:

- **Desarrollo Individual:** va dirigido al segmento “personas” y cuando se necesita construir un plan de desarrollo individual. Para esto se cuenta con coaching de vida y coaching ejecutivo. El segundo el plan de desarrollo enfatiza aspectos asociados al rol de la persona en una organización.
- **Desarrollo Organizacional:** va dirigido a organizaciones públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, interesadas en mejorar sus capacidades y/o crear nuevas. Se compone de los siguientes servicios: cultura basada en valores, gestión del cambio, entrenamiento en competencias, coaching de equipos y soporte a la gestión humana.
- **Desarrollo Social:** va dirigido a grupos sociales en situaciones de cambio y que requieren crear nuevas capacidades. Contiene los servicios de: cultura basada en valores, gestión del cambio, entrenamiento en competencias y coaching de grupos sociales.
- **Territorio de Vida:** va dirigido a organizaciones que son intensivas en el uso de tierra y continuamente están comprando y vendiendo predios. El servicio consiste en la gestión integral de los predios desde lo técnico, comercial, social y ambiental.

Cadena de Valor y Estructura Organizacional. Haciendo una adaptación del modelo de cadena de valor de Michael Porter (Porter, 2008) Asesoría Humana y Organizacional diagrama sus procesos según la figura 1. En los extremos se ubican los principales grupos de interés (derecho clientes e izquierdo proveedores y aliados). En la parte superior los procesos de soporte (gestión administrativa, gestión humana, investigación y desarrollo y compras), y en la parte inferior los procesos operativos (servicio postventa, mercadeo, ventas, prestación del servicio y alistamiento del servicio). La gran diferencia con una cadena de valor típica para una empresa de manufactura es la presencia de los procesos de:

- **Prestación del servicio:** contiene todas aquellas actividades directamente relacionadas con la prestación del servicio. Por ejemplo, para el caso de un coaching ejecutivo son: recibir al cliente, realizar encuadre de la sesión anterior y/o objetivo de la sesión actual, desarrollo de la temática de la sesión, cierre de la sesión.
- **Alistamiento del servicio:** consiste en preparar todos los elementos necesarios para la prestación de un servicio, unos sincronizados con la ejecución de un servicio en particular y otros para la ejecución de varios servicios. Por ejemplo, para el caso de un coaching ejecutivo son: coordinar la cita y lugar con el cliente y el facilitador, confirmar la asistencia del cliente a la cita el día anterior, reservar el lugar donde se va a realizar la sesión, preparar la documentación y materiales para la sesión, mantener el lugar apto para la sesión, mantener actualizada la disponibilidad de los facilitadores y lugares de trabajo, entre otros.

Se cuenta con una estructura organizacional para habilitar estos procesos acorde con su tamaño y asegurando al cobertura de los roles clave. Se habla en términos de roles ya que no

necesariamente cada rol corresponde a una cargo o una persona, es decir, una persona con un cargo es responsable de al menos un rol. La figura 2 representa el organigrama de roles.

Modelo de Negocio. Asesoría Humana y Organizacional describe su modelo de negocio usando el método CANVAS de los nueve bloques (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para el diseño del sistema de costos es importante entender las fuentes de ingreso y la estructura de costos. Ver la figura 3. Las fuentes de ingreso provienen de la venta de los servicios, productos y espacios publicitarios en sus servicios web. Los componentes principales de la estructura de costos son el pago a los consultores, el sostenimiento de la plataforma de tecnología de información, gastos locativos, comerciales y de formación.

Mapa Estratégico. Para la definición de su estrategia Asesoría Humana y Organizacional utilizó los mapas estratégicos de la metodología de Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card (Norton & Kaplan, 2009). Esta permite definir los objetivos estratégicos del negocio en cuatro perspectivas relacionadas entre sí: Financiero, Mercado, Interno / Procesos y de Aprendizaje / Crecimiento. En la figura 4 se ilustra el mapa estratégico para el periodo comprendido entre 2014 y 2020.

El diseño de un sistema de costos hace parte de las actividades que ayudan al logro de los objetivos estratégicos de fortalecer los procesos e implementar la gestión de la información. Específicamente, los procesos administrativos y financieros y la gestión de información de costos.

Marco de Referencia Conceptual

El siguiente marco de referencia recoge los conceptos teóricos esenciales para diseñar un sistema de costos para Asesoría Humana y Organizacional S.A.S., el cual tiene en cuenta diferentes autores y conceptos que se describen a continuación:

Sistema de Costos

Los sistema de costos son conjuntos de métodos, normas y procedimientos, que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas en una empresa, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y de los recursos materiales, laborales y financieros. Los sistemas de costos permiten la adecuada toma de decisiones de los negocios, sea para crear una nueva empresa, hacer seguimiento a una existente o evaluar escenarios. A continuación se describirán algunos conceptos básicos de un sistema de costos.

Costo y Gasto. Hansen y Mowen (2009) definen el costo como el “valor sacrificado por productos y servicios que se esperan que aporten un beneficio presente o futuro a la organización”. Esta definición podría aplicar para los gastos igualmente. La diferencia radica en cuáles erogaciones están directamente relacionadas con la producción de un bien o la prestación de un servicio, llamadas costo, y cuáles están asociadas con actividades de soporte como contabilidad, asesoría jurídica, auditorías, administración de personal, ventas y financiación, entre otras, llamadas gasto. Para Polimeni (1994) un gasto es “un costo que ha producido un beneficio y que ha expirado”, mientras que “los costos no expirados que pueden dar beneficios futuros se clasifican como activos”. Los costos de papelería para llevar la contabilidad es un gasto y el costo de la impresora es un activo.

Clasificación de costos y gastos. Los costos y gastos se pueden clasificar por los siguientes criterios: su función en la empresa, su relación con el objeto de costos, su momento de ocurrencia y su comportamiento con respecto al volumen de operación del negocio:

- Según su función en la empresa se clasifican en: costos operativos, gastos comerciales y gastos administrativos. Para el caso de Asesoría Humana y Organizacional algunos costos operativos son el costo hora del facilitador, los costos locativos y los costos de materiales directos: Entre tanto los costos comerciales son el costo de un evento de promoción y el costo de comisiones de venta; mientras que los costos administrativos son el costo del arriendo de la oficina y el costo del personal administrativo.
- Según su relación con el objeto de costos, los aspectos a tener en cuenta para clasificarlos en directos o indirectos consiste en definir si existe una asociación entre el recurso y el objeto de

costos (Uribe Marín, 2011). En el caso de la prestación de un servicio de desarrollo individual el costo del facilitador es directo, mientras el costo de los servicios públicos es indirecto.

- Según su momento de ocurrencia se consideran los Costos reales, estándar y los presupuestados. Los reales se generan con el registro de las erogaciones realizadas. Los estándar son el deber ser a nivel unitario y a detalle con base en la estadística de los costos reales. Y los presupuestados también buscan describir el deber ser, pero a un nivel agregado de costo total. Los estándar y presupuestados permiten hacer seguimiento y control a la ejecución real y poder detectar desviaciones de manera oportuna (Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1994).
- Según su comportamiento con respecto al volumen de operación del negocio se cuenta con los costos fijos y variables. Los costos variables o cargas de las operaciones son aquellas que cambian en una proporción directa con el volumen de producción o con la prestación de un servicio, mientras que los costos fijos o cargas de estructura no varían directamente con el cambio de volumen de producción. Su importe permanece estable (o casi estable) cualquiera que sea el nivel de producción. Sin embargo, hay cargas que no responden a estos modelos de comportamiento. Por ello se habla de cargas semi-variables, las cuales tienen una parte constante y otra parte que varía directamente con los cambios de producción (Saéz Torrecilla, Fernández Fernández, & Gutiérrez Díaz, 1994). Los costos de mano de obra de facilitador son variables, pues se pagan por hora de prestación del servicio, al igual que el costo de aplicación de pruebas online. Por otro lado, el costo del arrendamiento de la oficina es el mismo independiente de las horas de prestación del servicio.

Componentes de un sistema de costos y complementos financieros:

Un sistema de costo está compuesto principalmente por la clasificación de los egresos, el sistema de acumulación de costos, el estado del costo y el estado de resultados. El presente estudio se complementa con algunos elementos financieros con el fin de apoyar acertadamente la toma de decisiones. Los complementos financieros incluidos son el balance general e indicadores financieros.

Sistema de Acumulación de costos. Su objetivo es identificar los costos generados en la fabricación de un producto o en la prestación de un servicio.

Costeo por órdenes. Se utilizan comúnmente en empresas de servicios o de producción bajo pedido, en los cuales no hay una producción continua, ni una uniformidad entre los servicios o productos vendidos. Se puede decir que cada servicio o producto es único, y por ende, requiere diferentes materiales directos, mano de obra y servicios de terceros. Para cada servicio o producto bajo pedido se genera una orden de trabajo y a esta se asignan los costos de los materiales directos, los costos de la mano de obra directa, los costos de los procesos tercerizados y la asignación de los costos indirectos.

Costeo por procesos. Comúnmente utilizado en las empresas con sistemas de producción en serie o líneas de producción que ofrecen productos estándares y en grandes volúmenes. Su objetivo es determinar el costo de una unidad en cualquier etapa del proceso y requiere los siguientes datos:

- Costos de materiales, mano de obra e indirectos en cada proceso.
- Capacidad real del proceso en número de unidades.

- Grado de avance de terminación del inventario final de las unidades en proceso.
- Grado de avance de terminación de las unidades dañadas o averiadas.

Balance General. Es un informe que refleja la posición financiera de una empresa y es de tipo estático, es decir, se refiere a una fecha determinada (Del Río Sánchez, Del Río Sánchez, & Del Río González, 2011). Contiene la relación entre los recursos necesarios para la operación y de propiedad de la empresa (Activos), las obligaciones con acreedores (Pasivos) y lo que es propiedad de los accionistas o dueños (Patrimonio).

- **Activos:** son aquellas cosas que tienen valor y son propiedad de la empresa (Hargadon Jr. & Múnera Cárdenas, 1994). En otras palabras, es el capital con el que cuenta la empresa, sea a la vista o no. Se compone de los siguientes elementos: efectivo, materiales, edificios, mobiliario, maquinaria, equipos, cuentas por cobrar, seguros pagados por adelantado.
- **Pasivos:** son las deudas que tiene la empresa con los acreedores (Hargadon Jr. & Múnera Cárdenas, 1994). Algunos ejemplos son: préstamos, cuentas por pagar, impuestos pendientes de pago.
- **Patrimonio:** son los derechos financieros de los dueños y están compuestos por: reservas, superávit por valorización, utilidades ejercicios anteriores y capital.

Con esta información se construye la conocida Ecuación Contable:

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio}$$

o

$$\text{Patrimonio} = \text{Activos} - \text{Pasivos}$$

Estado del Costo. Es un documento financiero que muestra detalladamente el costo de la producción terminada y el costo de los artículos vendidos de una empresa de transformación durante un periodo de costos. Este se relaciona con el Estado de Resultados en el renglón final del Costo de la Mercancía Vendida (García Colín, 2008). Para el caso de una empresa de servicios puede que los inventarios de materiales sean despreciables, o incluso no se manejen, simplificando el Estado del Costo. La figura 5 ilustra los elementos del Estado de Costo.

Estado de Resultados. Es el estado financiero que muestra la utilidad obtenida por la empresa en el periodo en cuestión. También se le conoce con el nombre de Estado de Ingresos y Egresos, Estado de Rentas y Gastos y Estado de Pérdidas y Ganancias, siendo este último el más utilizado (García, 2009).

Por Costeo absorbente o total. El estado de resultados presentado por costeo absorbente o total es de carácter obligatorio, tanto para la contabilidad financiera, como para la contabilidad tributaria, la cual es indispensable para el pago de las obligaciones con el estado. Su efecto puede apreciarse en de tres áreas: operativa, no operativa y financiera e impositiva. En este sistema de costeo el costo de la mercancía vendida o de la prestación del servicio incluye todos los costos, ya sean fijos o variables. Es denominado absorbente puesto que el inventario final del periodo analizado absorbe los costos fijos de producción, los cuales no serán descargados hasta tanto estas unidades no sean vendidas, y es conocido como total porque contiene, tanto los costos fijos como los variables (Uribe Marín, 2011). La figura 6 muestra este tipo de estado de resultados para una empresa de servicios.

Por Costeo Variable. En este caso el valor del costo de la mercancía vendida sólo tiene en cuenta las cifras variables de producción o de la prestación del servicio, es decir, el costo de los materiales directos, la mano de obra directa variables y los CIF variables. Para el sector de servicios se utiliza el costeo variable como se muestra la figura 7.

Por Costeo Directo. A diferencia de los anteriores, el valor del costo de la mercancía vendida sólo contiene costos directos de producción o de la prestación del servicio, es decir, el costo de los materiales directos, la mano de obra directa y otros costos directos (por ejemplo: costo de subcontratación). Para el sector de servicios se ilustraría tal como aparece en la figura 8.

Indicadores financieros. Estos permiten evaluar y comparar el desempeño de las empresas entre sí o con otras. Entre sí, en periodos de tiempos o con respecto a presupuestos. Algunos de los indicadores financieros más comunes y su utilidad son:

- **Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas Netas %**
 - Permite evidenciar el grado de valor agregado que tiene el producto o servicio en términos de los beneficios ofrecidos, lo diferenciado y/o el posicionamiento de marca. Esto gracias a que compara los costos incurridos versus su precio de venta.
- **Margen Operacional = Utilidad Operacional / Ventas Netas %**
 - Muestra la salud operativa del negocio y el esfuerzo necesario para lograr que los bienes y servicios se vendan. Cobra importancia cuando la utilidad neta no es positiva o la esperada para determinar si las causas son del modelo de negocio o problemáticas financieras.
- **Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas Netas %**
 - Describe la situación total de la empresa: operativa, financiera e impositiva.

- Rentabilidad del Activo = Utilidad Neta / Activos
 - La capacidad que tiene los activos de generar utilidades o la relación de inversión realizada versus la utilidad recibida.
- Rentabilidad del Patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio
 - El retorno que se obtiene sobre el patrimonio o capital accionario. Muestra la proporción en que los propietarios reciben su compensación (Block & Hirt, 2001).
- EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. En español sería: Ganancias antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones = UAI + Depreciaciones + Amortizaciones.
 - Similar al margen operativo, sólo que elimina aquellos gastos que no son egresos reales, como la depreciación, y permite valorar la capacidad de generación de caja de la empresa.
- EVA® = Valor Económico Agregado = UODI(Utilidad Operativa después de Impuestos) – (Capital Invertido Operativo x WACC (Weighted Average Cost Of Capital, es decir: Costo Promedio Ponderado del Capital)).
 - Esta fórmula corresponde al método residual. Se puede entender el EVA como aquella cantidad de riqueza que fue creada o destruida en un periodo determinado de la empresa (Vélez Román & Gómez Salazar, 2012). Esta compara los resultados operativos con las inversiones realizadas a un costo de capital determinado por el componente de deuda y capital propio. Cuando es mayor o igual a cero significa que las utilidades generan unos rendimientos según lo esperado por accionistas y acreedores.
- Índice de endeudamiento. IE = Pasivo Total / Activo Total

- Evalúa la capacidad de endeudamiento futuro de la empresa. Muestra la proporción de los activos que le pertenece a los acreedores (García, 2009). Vale decir, que establece la proporción de los Activos Totales financiados con fondos ajenos (Pasivo Total).
- Índice de liquidez: $IL = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$.
 - Permite establecer la habilidad y la capacidad que puede tener una empresa para atender sus obligaciones financieras de corto plazo, tal y como ellas se hacen exigibles. Es un indicador utilizado en las licitaciones públicas para determinar la fortaleza financiera que permita prestar ciertos servicios (García, 2009). Sin embargo, es importante reconocer que no es seguro que el activo corriente se pueda convertir de manera inmediata en efectivo.
- Días de Cartera: $(360 * \text{Ventas}) / \text{Promedio de cuentas por cobrar}$
 - Da una idea del promedio de días que la empresa se demora para recuperar un peso invertido en cartera (García, 2009).
- Días de Cuentas por Pagar: $(360 * \text{Compras}) / \text{Promedio de cuentas por pagar}$
 - Sirve para conocer el modo como se está manejando el crédito con los proveedores.

Toma de decisiones con base en un sistema de costos

Las empresas de consultoría han venido tomando decisiones con base en la experiencia de sus dueños, recomendaciones de amigos cercanos y por observaciones de su contador. Dado que este último profesional se contrata con un objetivo limitado de cumplir con las normas contables colombianas más que con la necesidad de analizar la información financiera de la empresa y tomar decisiones relacionadas con dicho análisis. A continuación se presentan algunos conceptos que combinados con los vistos anteriormente (Estado de costos, Estado de resultados, Balance General

e Indicadores Financieros) permitirán resolver las preguntas normales de la administración de empresas.

Capital de trabajo necesario en caja y bancos. Es el monto de capital necesario que debe tener la compañía en caja y bancos para pagar todas sus obligaciones a corto plazo. Para determinar este valor se usará la Razón de la prueba de ácido, concepto basado en el hecho de que si una compañía tuviera que liquidar todos sus pasivos corrientes más o menos inmediatamente, sería capaz de hacerlo únicamente con aquellos activos corrientes que están en forma de dinero efectivo en el momento, o que podrían convertirse a tal con una demora relativamente pequeña (Hargadon Jr. & Múnera Cárdenas, 1994). Por consiguiente el capital de trabajo necesario en caja y bancos será el que la razón de la prueba de ácido sea igual a 1. Para empresas de servicios que no tienen inventario esto se da cuando:

$$(\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{Inversiones a corto plazo} + \text{Cuentas por cobrar}) = \text{Pasivos corrientes}$$

Por lo tanto,

$$\text{Capital de Trabajo Necesario caja y bancos} = \text{Pasivos Corrientes} - \text{Inversiones corto plazo} - \text{Cuentas por cobrar}$$

Punto de Equilibrio. ¿En qué medida afectarán los cambios en el volumen el costo y la utilidad?, ¿cuál es el punto de equilibrio de la empresa?, ¿cuál es el nivel más eficiente de activos fijos para la empresa? Estas son el tipo de preguntas que se pueden resolver conociendo el punto de equilibrio (Block & Hirt, 2001). En otras palabras, el punto de equilibrio se refiere a la cantidad de bienes o servicios que se deben vender para que la utilidad sea cero. Este se puede determinar mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$PE = \text{Costos fijos} / \text{Margen de contribución}$$

$$\text{Margen de Contribución} = \text{Precio} - \text{costo variable por unidad}$$

Se puede calcular para cada servicio o para la mezcla. En el caso de la mezcla se utiliza el precio ponderado y costo variable ponderado. Después se aplica el número de unidades resultantes el porcentaje de participación de cada servicio.

Este indicador en combinación con el Estado del Costo permitirá fijar precios para nuevos servicios y determinar si un servicio debe ser ofrecido o no, partiendo de un precio de mercado.

Método de Solución

Para el diseño del sistema de costos se tomó como punto de partida la situación actual de la empresa en términos estratégicos, operativos y contables. Se realizó un diagnóstico del sistema de costos haciendo un comparativo con las mejores prácticas presentes en la bibliografía. Y por último, se diseñaron cada uno de sus componentes buscando cerrar las brechas encontradas en el diagnóstico.

Entendimiento de la situación actual

Se realizó una descripción del estado actual de empresa recorriendo los siguientes elementos:

- Estrategia: el sistema de costos aporta al logro de dos de los objetivos estratégicos: “fortalecer los procesos” e “implementar la gestión de la información”. Con esto se garantiza la alineación del ejercicio con el plan estratégico de la compañía.
- Modelo de Negocio: se identifican los elementos fundamentales de la estructura de costos, las actividades clave del negocio y los ingresos asociados a la propuesta de valor. Esto permite realizar la clasificación de egresos y la selección del sistema de acumulación de costos.
- Procesos: es un complemento para las actividades clave descritas en el modelo de negocio y permite diferenciar cuáles actividades hacen parte de los costos directos y cuáles de los costos indirectos.

En el diagnóstico del sistema de costos se detallará el estado actual de los componentes del sistema de costos para la empresa.

Selección del sistema de acumulación de costos

De acuerdo con el tipo de actividades que se ejecutan en Asesoría Humana y Organizacional se seleccionó el sistema de acumulación de costos por órdenes, dado la naturaleza de ser predominantemente una empresa de servicios. Cada servicio está asociado a un contrato comercial con una empresa y tiene características similares, pero su mayor parte está adaptado a la necesidad particular del cliente.

La única venta de productos corresponde a la comercialización de pruebas virtuales, las cuales no llevan un proceso de producción.

Teniendo en consideración lo anterior se diseñó un formato para la captura de la información de las órdenes de servicio que permita aplicar el sistema de acumulación seleccionado. La orden contiene un número consecutivo para identificarla, el número del contrato origen al cual está asociado el servicio, la fecha de realización, el nombre y NIT del cliente, el nombre de la persona, equipo o área receptora del servicio, el tipo de servicio, los detalles del servicio, la duración, el precio unitario, el valor total sin IVA y los recursos necesarios para la realización del servicio incluyendo facilitadores, materiales y servicios de terceros. En la figura 9 se presenta dicho formato.

Diseño del sistema de costos

El diseño se realizó siguiendo las pautas de autores como Charles Horngren, Srikant Datar, George Foster y Ricardo Uribe. De tal forma que se incluyó:

- Los egresos de la empresa clasificados y su proceso de captura de información.
- El Estado del Costo y el Costo de la Prestación del Servicio (CPS).
- El Estado de Resultados y del Balance General.
- Los Indicadores financieros definidos y calculados para el último año.
- Algunos ejemplos de toma de decisiones.

Presentación y Análisis de Resultados

A continuación se presentan los resultados del presente trabajo de estudio haciendo una descripción del sistema de costos antes de iniciarlo, presentando su diagnóstico en una matriz de análisis de brechas y detallando el diseño del mismo. Este último aborda temas como la clasificación de los egresos, la selección del sistema de acumulación de costos, el estado de costo y el estado de resultados, complementados con elementos financieros como el balance general e indicadores financieros. Todas las cifras están afectadas por un factor para proteger la información real de la empresa.

Descripción del Sistema de Costos

Se encontró un sistema de costos básico con fines legales y con bajo soporte a la toma de decisiones gerenciales. En la figura 10 se presenta el balance general de Asesoría Humana y Organizacional a diciembre 30 de 2013. Este tiene las cuentas básicas de activos, pasivos y patrimonio.

El estado de resultados presentado en la figura 11, contiene las cuentas generales de Ingresos, Costos y Gastos. Al igual que el balance general, no cuenta con un comparativo con meses o años anteriores, no presenta presupuestos o metas para algunas de sus cuentas y no muestra índices o indicadores para evaluar el desempeño o hacer análisis comparativos. Se aprecia que el único rubro de costos son los Honorarios Consultores, es decir, es el único costo directo considerado, dejando los demás egresos como indirectos.








Toda la información utilizada en la construcción del balance y el estado de resultados se registra de manera manual y se almacena en forma física, lo que impide realizar un seguimiento

continuo al desempeño de la empresa. Además, el manejo general de las cifras impide tomar decisiones a nivel de cada servicio o producto, toda vez que no existe un estado del costo, ni una definición del sistema de acumulación de costos.

Diagnóstico del Sistema de Costos

Con base en la información anterior y comparándolo con la mejor práctica, basado en la bibliografía consultada, para un sistema de costos maduro y los complementos financieros seleccionados se realiza un paralelo y una valoración. En el paralelo se describe el estado actual y la mejor práctica para cada componente del sistema de costos. En la valoración se representa de manera gráfica la magnitud de la brecha señalando que, cuando el círculo está completo significa que el estado actual es igual a la mejor práctica, mientras lo que falte por llegar al círculo completo es la brecha (Ver tabla 1).

Tabla 1
Matriz de diagnóstico de brechas con la mejor práctica

Componente	Estado Actual	Mejor Práctica	Valoración
Clasificación de los Egresos	Solo en costo y gasto	Se cuenta con una clasificación de egresos basado en el entendimiento del impacto de cada uno en la toma de decisiones.	
Sistema de Acumulación de costos	No está definido	Se selecciona el sistema de acumulación acorde a la naturaleza de la empresa o de sus actividades principales.	
Estado de Costo	Estado de costo general y no por producto	Se tiene para el total negocio y se utiliza para cada uno de los grupos de bienes y servicios.	
Estado de Resultados	Se cuenta con uno básico con objetivo contable y se visualiza cada mes independiente	Contiene todos los rubros relevantes, con su peso porcentual, su comparación histórica y presupuestal, se visualiza las cifras del mes y acumulado, contiene indicadores de márgenes brutos, operativos, EBITDA y netos.	
Complementos Financieros			
Balance General	Se cuenta con uno básico con objetivo contable	Contiene todos los rubros relevantes, con su peso porcentual, su comparación histórica y presupuestal, se visualiza las cifras al mes y su evolución, contiene indicadores de rotación de cartera, inventarios y proveedores.	
Indicadores Financieros	No están definidos	EBITDA (\$,%), EVA, ROI, KTNO (\$, días)	
Sistema de Información	Se realiza de manera manual con comprobantes de egresos, comprobantes de caja menor y facturas físicas.	Sistema de información que permite registrar las actividades operativas del negocio y de esta manera alimenta la contabilidad. Permite generar informes y tiene acceso a varios usuarios con posibilidad de asignar perfil personalizado.	

Como se puede observar, se cuenta con brechas superiores al 50 por ciento. Los componentes más maduros son el Balance General y el Estado de Resultados dado su carácter obligatorio. Le siguen el sistema de información, el estado de costo y la clasificación de los egresos. Por último, las mayores oportunidades aparecen en el sistema de acumulación de costos y los indicadores financieros.

Diseño del Sistema de Costo

Los componentes del sistema de costo que hacen parte del alcance de este trabajo son:

- Clasificación de los Egresos.
- Sistema de Acumulación de costos.
- Estado de Costo.
- Estado de Resultados.

Para hacer más robusto el proceso de toma de decisiones se complementará con los siguientes elementos financieros:

- Balance General.
- Indicadores Financieros.
- Sistema de Información.

En el diagnóstico se evidenciaron las brechas y a continuación se presentan cada uno de los elementos del sistema de costos diseñado con el fin de aportar elementos a la toma de decisiones de la empresa.

Clasificación de los Egresos. En la siguiente tabla se describen cada uno de los egresos de la empresa y se clasifica según la función en la misma, la relación con el objeto de costos y el comportamiento con respecto al volumen de los bienes o servicios vendidos. Según la función, un egreso puede ser: operativo, administrativo o comercial; según la relación puede ser directo o indirecto; y según el comportamiento, puede ser fijo, variable o semivariable. La clasificación se presenta considerando como objeto de costo los servicios ofrecidos por la empresa.

Tabla 2
Clasificación de los egresos

Descripción del Egreso	Función en la empresa	Relación con el objeto de costos (directo / indirecto)	Comportamiento con respecto al volumen (fijos / variables)
Costos			
Honorarios del Facilitador	Operativos	Directo	Variable
Viáticos de Facilitadores	Operativos	Directo	Variable
Alquiler de equipos audiovisuales	Operativos	Directo	Variable
Alquiler de salones u oficinas	Operativos	Directo	Variable
Materiales Directos	Operativos	Directo	Variable
Pruebas virtuales	Operativos	Directo	Variable
Honorarios a Terceros	Operativos	Directo	Variable
Arriendo Sede Principal (m2 de salones)	Operativos	Indirecto	Fijo
Gastos			
Arriendo Sede Principal (m2 zonas comunes)	Administrativos	Indirecto	Fijo
Servicios Públicos	Administrativos	Indirecto	Variable
Aseo y Cafetería	Administrativos	Indirecto	Variable
Comunicaciones (teléfono, internet, web)	Administrativos	Indirecto	Variable
Personal administrativo	Administrativos	Indirecto	Fijo
Honorarios Contador	Administrativos	Indirecto	Fijo
Impuesto de Industria y Comercio	Administrativos	Indirecto	Fijo
Útiles y Papelería	Administrativos	Indirecto	Variable
Mensajería	Administrativos	Indirecto	Variable
Legales	Administrativos	Indirecto	Variable
Taxis y Buses	Administrativos	Indirecto	Variable
Compra de activos menores	Administrativos	Indirecto	Variable
Depreciaciones	Administrativos	Indirecto	Fijo
Financieros (gravámenes y comisiones)	Administrativos	Indirecto	Variable
Eventos comerciales	Comerciales	Indirecto	Variable
Publicidad	Comerciales	Indirecto	Variable
Comisiones de Venta	Comerciales	Directo	Variable

Con base en la clasificación anterior se realiza el análisis del peso de los distintos rubros. En consecuencia, se inicia ordenando todos los costos de mayor a menor según su participación en los costos totales:

Tabla 3
Ordenamiento de los costos según su participación en el costo total

Descripción	% Participación en el Egreso total	% Participación en el costo total
HONORARIOS CONSULTORES	64,9%	80,6%
EXTENDED	7,3%	9,1%
ARRIENDO SALAS COACHING (SEDE)	4,2%	5,3%
VIATICOS CONSULTORES	1,8%	2,2%
EVENTOS COACHING	1,7%	2,1%
ALIMENTACIÓN (REFRIGERIOS)	0,1%	0,4%
MATERIALES DIRECTOS	0,2%	0,3%
ASEO SALAS COACHING	0,1%	0,2%
ARRIENDO SALONES	0,0%	0,0%
ARRIENDO EQUIPO AUDIOVISUAL	0,0%	0,0%
HONORARIOS A TERCEROS	0,0%	0,0%

Como es natural, el rubro que más pesa en los costos es el asociado a los Honorarios Consultores, seguido por la compra de pruebas Extended y la porción del arriendo que se paga por las salas para Coaching. En la siguiente tabla se organiza la información entre fijos y variables:

Tabla 4
Clasificación de costos en fijos y variables ordenados por su participación en el costo total

Fijo o Variable	Descripción	% Participación en el Egreso total	% Participación en el costo total
Fijo	ARRIENDO SALAS COACHING (SEDE)	4,2%	5,3%
Fijo	ASEO SALAS COACHING	0,1%	0,2%
Total Fijos		4,4%	5,4%
Variable	HONORARIOS CONSULTORES	64,9%	80,6%
Variable	EXTENDED	7,3%	9,1%
Variable	VIÁTICOS CONSULTORES	1,8%	2,2%
Variable	EVENTOS COACHING	1,7%	2,1%
Variable	ALIMENTACIÓN (REFRIGERIOS)	0,1%	0,4%
Variable	MATERIALES DIRECTOS	0,2%	0,3%
Variable	ARRIENDO SALONES	0,0%	0,0%
Variable	ARRIENDO EQUIPO AUDIOVISUAL	0,0%	0,0%
Variable	HONORARIOS A TERCEROS	0,0%	0,0%
Total Variables		75,9%	94,6%

Con sólo dos rubros como costos fijos y su bajo peso se concluye que el costo de los servicios prestados está determinado por los costos variables. Esta estructura da flexibilidad a la empresa para que en momento de baja demanda pueda tener una carga fija manejable del 5.4 por ciento del costo total.

Se hizo el mismo análisis para los gastos. A continuación la tabla con los gastos ordenados por su participación con respecto a los gastos totales.

Tabla 5
Ordenación de los gastos por su participación en el gasto total

Descripción	% Participación en el Egreso total	% Participación en el gasto total
SALARIOS	5,1%	26,7%
ARRENDAMIENTO OFICINAS (SEDE)	4,3%	22,5%
ASESORÍA CONTABLE	2,2%	11,4%
INDUSTRIA Y COMERCIO	1,5%	8,0%
COMPRA ACTIVOS MENORES	1,4%	7,2%
REGISTRO MERCANTIL	0,7%	3,5%
ASEO Y CAFETERÍA	0,6%	3,2%
TAXIS Y BUSES	0,5%	2,7%
TELEFONÍA	0,5%	2,5%
INTERNET	0,4%	2,2%
GRAVAMEN MTTO FINANCIERO	0,4%	2,2%
ENERGÍA	0,4%	2,1%
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	0,3%	1,6%
ÚTILES Y PAPELERÍA	0,2%	1,2%
COMISIONES BANCARIAS	0,2%	1,2%
ASEO Y VIGILANCIA	0,1%	0,6%
MENSAJERÍA	0,1%	0,6%
CELULARES	0,1%	0,5%
NOTARIALES	0,0%	0,1%
AVISOS	0,0%	0,0%
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	0,0%	0,0%
ADMINISTRACIÓN	0,0%	0,0%

Se observa que los Salarios son el rubro más importante con un peso del 26.7 por ciento sobre el gasto total seguido por arrendamiento de oficinas, asesoría Contable, Industria y

Comercio, compra de activos menores. Clasificando los gastos en fijos y variables se obtiene lo siguiente.

Tabla 6
Clasificación de los egresos en fijos y variables

Fijo o Variable	Descripción	% Participación en el Egreso total	% Participación en el gasto total
Fijo	SALARIOS	5,1%	26,7%
Fijo	ARRENDAMIENTO OFICINAS (SEDE)	4,3%	22,5%
Fijo	ASESORÍA CONTABLE	2,2%	11,4%
Fijo	INDUSTRIA Y COMERCIO	1,5%	8,0%
Fijo	REGISTRO MERCANTIL	0,7%	3,5%
Fijo	INTERNET	0,4%	2,2%
Fijo	CELULARES	0,1%	0,5%
Fijo	ADMINISTRACIÓN	0,0%	0,0%
Total Fijos		14,2%	74,7%
Variable	COMPRA ACTIVOS MENORES	1,4%	7,2%
Variable	ASEO Y CAFETERÍA	0,6%	3,2%
Variable	TAXIS Y BUSES	0,5%	2,7%
Variable	TELEFONÍA	0,5%	2,5%
Variable	GRAVAMEN MTTO FINANCIERO	0,4%	2,2%
Variable	ENERGÍA	0,4%	2,1%
Variable	GASTOS DE REPRESENTACIÓN	0,3%	1,6%
Variable	ÚTILES Y PAPELERÍA	0,2%	1,2%
Variable	COMISIONES BANCARIAS	0,2%	1,2%
Variable	ASEO Y VIGILANCIA	0,1%	0,6%
Variable	MENSAJERÍA	0,1%	0,6%
Variable	NOTARIALES	0,0%	0,1%
Variable	AVISOS	0,0%	0,0%
Variable	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	0,0%	0,0%
Total Variables		4,8%	25,3%

A diferencia de los costos, el mayor peso está en los gastos fijos con un 74.7 por ciento del gasto total. Sin embargo, sólo pesan el 14.2 por ciento sobre los egresos totales.

Agrupando los egresos en fijos y variables, independiente de si son gasto o costo, se obtienen los siguientes cuadros con la participación con respecto al egreso total.

Tabla 7

Agrupación de los egresos fijos ordenados por su participación en el egreso total

Tipo de Egreso	Descripción	% Participación en el Egreso total
Gasto	SALARIOS	5,1%
Gasto	ARRENDAMIENTO OFICINAS (SEDE)	4,3%
Costo	ARRIENDO SALAS COACHING (SEDE)	4,2%
Gasto	ASESORÍA CONTABLE	2,2%
Gasto	INDUSTRIA Y COMERCIO	1,5%
Gasto	REGISTRO MERCANTIL	0,7%
Gasto	INTERNET	0,4%
Costo	ASEO SALAS COACHING	0,1%
Gasto	CELULARES	0,1%
Gasto	ADMINISTRACIÓN	0,0%
Total Fijos		18,6%

El primer elemento importante es que los egresos fijos son el 18.6 por ciento de los egresos totales, lo que se traduce en una carga manejable en las fluctuaciones de los ingresos. Los egresos fijos más representativos son los salarios, arriendos y la asesoría contable. El único rubro de estos que se podría pasar a variable es el arriendo de salas de coaching, del cual se hará un análisis posterior con base en su ocupación real.

Tabla 8

Agrupación de los egresos variables ordenados por su participación en el egreso total

Tipo de Egreso	Descripción	% Participación en el Egreso total
Costo	HONORARIOS CONSULTORES	64,9%
Costo	EXTENDED	7,3%
Costo	VIÁTICOS CONSULTORES	1,8%
Costo	EVENTOS COACHING	1,7%
Gasto	COMPRA ACTIVOS MENORES	1,4%
Gasto	ASEO Y CAFETERÍA	0,6%
Gasto	TAXIS Y BUSES	0,5%
Gasto	TELEFONÍA	0,5%
Gasto	GRAVAMEN MTTO FINANCIERO	0,4%
Gasto	ENERGÍA	0,4%
Gasto	GASTOS DE REPRESENTACIÓN	0,3%
Gasto	ÚTILES Y PAPELERÍA	0,2%
Costo	MATERIALES DIRECTOS	0,2%
Gasto	COMISIONES BANCARIAS	0,2%
Gasto	ASEO Y VIGILANCIA	0,1%
Gasto	MENSAJERÍA	0,1%
Costo	ALIMENTACIÓN (REFRIGERIOS)	0,1%
Gasto	NOTARIALES	0,0%
Gasto	AVISOS	0,0%
Gasto	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	0,0%
Costo	ARRIENDO SALONES	0,0%
Costo	ARRIENDO EQUIPO AUDIOVISUAL	0,0%
Costo	HONORARIOS A TERCEROS	0,0%
Total Variables		80,7%

Los egresos variables pesan el 80.7 por ciento y el rubro más relevante son los Honorarios a los consultores con una participación de 64.9 por ciento, seguido por las pruebas Extended con un 7.3 por ciento. Esta clasificación de egresos permitirá calcular el punto de equilibrio en los capítulos siguientes.

Procesos de Captura y Gestión de la Información. Debido a la ausencia de registros digitalizados fue necesario construir unos instrumentos para capturar los datos mínimos necesarios y así poder hacer el diseño del sistema de costos. La captura y gestión de dicha información se construyó por medio de un archivo en Excel con los siguientes componentes:

- **Actividades:** en esta hoja se registran cada una las actividades desarrolladas ingresando: fecha de ejecución, hora de inicio, hora de fin, cantidad (para el caso en que no es por tiempo, sino por incidencia), empresa cliente, Coach o Facilitador, Coachee o Grupo, asistencia, estado actividad y tipo de registro. Permite, además, relacionar cada actividad con la información de cuentas de cobro y número de factura. Es decir, que se convierte en la fuente para sacar los costos directos del servicio.
- **Facturación:** en esta se registra la información necesaria para la generación de facturas, ingresando: número de factura, estado de la misma, fecha de facturación, cliente, concepto, valor, fecha recibida por el cliente y fecha real de pago. Estos registros permiten hacer seguimiento a las facturas canceladas, pendientes por cancelar y anuladas para tener visibilidad de las cuentas por cobrar.
- **Cuentas por Pagar:** esta hoja sirve para tener la información asociada a las cuentas por pagar a proveedores relacionados con la prestación de servicios. Se ingresa: número de factura, número de cuenta de cobro, estado de la misma, fecha de recibida, proveedor, concepto, valor y fecha real de pago. Con dicha información es posible llevar el control de lo pagado y lo pendiente por pagar. Entre las políticas de la compañía contempla que se paga en el momento en que el cliente cancela el servicio prestado. De ahí, que se relacione la cuenta de cobro con la factura. Esta información es útil para saber cuánto se tiene pendiente por pagar y validar con el saldo y lo pendiente por ingresar.

- Maestro de Clientes: esta contiene toda la información de contacto de los clientes y necesaria para la facturación de servicios. Se ingresa: NIT o cédula, nombre, teléfono, dirección, tipo de cliente, cargo, empresa, estado, región. Aquí se permite tener todas las actividades de un mismo cliente totalmente identificadas y poder responder a preguntas como: cuánto se le ha facturado al cliente A, cuánto debe el cliente B, cuánto han sido los ingresos por cliente y cuál es la rentabilidad por cliente, entre otros.
- Maestro de Proveedores: contiene toda la información de contacto de los proveedores y necesaria para la generación de pagos. Se ingresa NIT o cédula, nombre, teléfono, dirección, tipo de proveedor, estado, información de pago. Con ello es posible identificar todas las actividades realizadas por el mismo proveedor y responder preguntas como: cuánto se le debe a cada proveedor, cuál es el proveedor al que se paga un mayor valor, cuáles son las actividades más realizadas por proveedor, entre otros.
- Maestro de Servicios: en esta hoja se ingresa la información de los acuerdos comerciales con cada cliente por cada servicio. Además, el valor pactado con el proveedor a ser pagado por cada actividad. Se ingresa: empresa, servicio, precio, consultor / proveedor, pago al proveedor. Permite tener información a la mano de diferentes acuerdos comerciales con los clientes y proveedores y que cada que se realice una actividad se pueda relacionar con sus precios y costos correctamente.
- Informe de Actividades: permite consultar toda la información asociada al registro de actividades, utilizando un informe tipo tabla pivote, el cual es personalizable en campos y filtros.
- Informe de CxC: contiene la información para la generación y consultas de cuenta de cobros de los facilitadores, basado en los registros de sus actividades.

Este archivo se alimenta con base en los formatos de registros de actividades diligenciados por los facilitadores cada vez que finaliza la prestación de un servicio. Además, de las cuentas de cobro generadas por cada consultor quincenalmente tomando como referencia dicho registro. Del mismo archivo se imprime el formato final de factura y los informes de soporte del detalle de estas. Con el fin de ilustrar la estructura del archivo, en la figura 12 se puede observar la hoja de registro de actividades y en la figura 13 la hoja del maestro de clientes.

Así mismo, se diseñó otra herramienta para registrar las transacciones de caja menor y se utilizan los informes de la sucursal virtual del banco para acceder a ingresos, pagos, gravámenes y comisiones bancarias.

La herramienta de caja menor permite registrar cada transacción y tener el saldo real con base en el saldo inicial, facilitando el cuadro de caja semanal. Ver ejemplo en la figura 14.

Estado de Resultados y Balance General. En el nuevo Estado de Resultados (ver figura 15) se tiene la posibilidad de realizar análisis horizontal con la comparación del año actual versus el año anterior y según el presupuesto. Esto permite medir la variación entre dichos periodos y el grado de cumplimiento del presupuesto. Adicional, con la medición de la participación de cada rubro con respecto a las ventas, se puede realizar un análisis vertical para comprender cuáles son los rubros que tienen un mayor impacto en los resultados brutos, operativos, pos operativos y netos.

El nuevo Balance General (ver figura 16) tiene la posibilidad de comparar el año actual contra año anterior o mes actual contra mes anterior, de tal forma que se pueda realizar un análisis horizontal de variaciones. Además, cuenta con un el porcentaje de participación de cada rubro en

el total de su grupo (Activo, Pasivo o Patrimonio) de tal manera que se realice un análisis vertical identificando los rubros que influyen en mayor medida en los resultados.

Estado del Costo. El Estado del Costo permite conocer el costo de la prestación del servicio (CPS) para que en el Estado de Resultados se pueda calcular la utilidad bruta de la empresa. En la figura 17 se presenta el estado de costo acumulado a agosto del 2014.

A manera ilustrativa se presentará el Estado del costo estimado unitario para los tres servicios principales. Sin embargo, no se puede hablar de Estado del costo real dado que al no tener implementado aún un sistema de acumulación de costos no se cuenta con la información precisa.

Servicio de Coaching Ejecutivo. Este requiere de un espacio físico para dos personas y de un coach (facilitador). No se requieren materiales como tampoco son necesarios servicios de terceros. El espacio físico se asume como un indirecto cuando el servicio se presta en las instalaciones de la empresa y directo cuando es por fuera. Por ser la situación más común el uso de espacios dentro de la sede de la empresa se valorará proporcional al costo del m² necesario con respecto al valor del arrendamiento total. El espacio necesario es una sexta parte de los m² totales, y el tiempo programado de uso será de cinco días por semana, ocho horas diarias. El costeo se hará para una hora de prestación del servicio. Cuando se requieren desplazamientos de los facilitadores estos valores son asumidos en general por el cliente. De no ser así, entran a formar parte de los costos indirectos por viáticos. Para mayor claridad se presenta el diagrama de flujo de este servicio en la figura 18 y el estado de costo respectivo en la figura 19.

Entrenamiento en Competencias. Este servicio se realiza por sesiones de ocho horas y requiere de un espacio físico, normalmente fuera de las instalaciones de la empresa y del cliente,

equipos audiovisuales, materiales y un consultor. El espacio físico y los equipos audiovisuales se pueden contratar directamente por el cliente o por Asesoría Humana y Organizacional. Los materiales utilizados son: folders, papel tamaño carta, marcadores y lápices. Para el ejercicio se está contemplando que lo contrata la empresa. Cuando se requieren desplazamientos de los facilitadores estos valores son asumidos en general por el cliente. De no ser así, entran a formar parte de los costos indirectos por viáticos. El diagrama de flujo del proceso de este servicio se muestra en la figura 20 y el estado de costo respectivo en la figura 21.

Coaching de Equipos. En este caso el servicio se presta por hora según la necesidad del cliente. Se requieren unos materiales indirectos para llevar registro de las actividades y del coach de equipos. El servicio se presta en las instalaciones de cliente y no requiere de equipos audiovisuales específicos. Cuando se requieren desplazamientos fuera de las ciudades donde están las sedes de la empresa para los facilitadores, estos valores son asumidos en general por el cliente. De no ser así, entran a formar parte de los costos indirectos por viáticos. El diagrama de flujo del proceso de este servicio se muestra en la figura 22 y el estado de costo respectivo en la figura 23.

Ahora se combinará el estado de costo unitario con el estado de resultados general con el fin de obtener una herramienta que permita cotizar los servicios ofrecidos cuidando que se logre la rentabilidad objetivo. Del estado de resultados se sacará el porcentaje de participación de los elementos indirectos sobre el valor de las ventas, agrupando en gastos administrativos y comerciales y gastos financieros, para poder estimar lo que dicho servicio debe asumir de manera proporcional a los ingresos generados. Según el estado de resultados a cierre de 2013 se tiene que:

- Los gastos administrativos y comerciales son un 10 por ciento.
- Los gastos no operacionales son un 2 por ciento.

- La provisión para impuestos es de 25 por ciento.

Con la información anterior se ingresa en el siguiente formato los valores por ingresos para cada servicio, los costos de materiales, mano de obra, indirectos, servicios tercerizados y se obtienen los datos de la utilidad bruta, operacional y neta para el contrato objeto de cotización, con el fin de validar que se logren los márgenes de rentabilidad esperada. El ejemplo que se muestra en la figura 24 logra una utilidad neta estimada del 29.8 por ciento.

Indicadores Financieros. Como complemento a los informes presentados anteriormente es importante la utilización de ciertos indicadores financieros para comprender la situación económica de la empresa, y de esta manera argumentar algunas decisiones importantes. A continuación se presentarán los resultados de los indicadores seleccionados y su interpretación.

Indicadores asociados a información del Balance General. Son aquellos que para su cálculo se utiliza la información contenida en el balance general. En la figura 25 se pueden observar los datos para los años 2013 y 2012. El Promedio de venta día se calcula para tener la base de un día para los demás indicadores. En este caso se tomaron cinco días hábiles por semana y 52 semanas al año como divisor de las ventas totales año en pesos. Es decir, para el 2013 se tuvo un promedio de venta diaria de \$1.603.331, inferior al año 2012 en un 6 por ciento.

Con base en este valor se calculan los días de cartera y días de cuentas por pagar. En el 2013 se cerró con 41 días de cartera, es decir, que este es el número de días que los clientes se demoran en pagar. Mientras que los días de cuentas por pagar fueron 15 días, es decir, la empresa se demora en pagar en promedio 15 días o los proveedores dan en promedio este plazo para pagar. Al combinar estos dos resultados, se concluye que la empresa requiere al menos 26 días de capital de trabajo para cumplir con sus obligaciones. Lo ideal es que estos dos valores fueran lo más

cercanos para disminuir la necesidad de capital de trabajo, y así aumentar la rentabilidad de los activos.

La empresa actualmente tiene un índice de endeudamiento muy bajo del 16 por ciento y al mismo tiempo un índice de liquidez corriente de 301 por ciento, lo que ratifica la alta liquidez con la que cuenta la empresa. Para dar una idea de la importancia de estos indicadores, cabe anotar que existen empresas que en sus procesos de licitación habilitan a sus proveedores si tienen índices de endeudamiento inferiores al 80 por ciento.

Indicadores asociados a información al Estado de Resultados. A diferencia de los indicadores anteriores la información necesaria para el cálculo de estos se encuentra en el estado de resultados. En la figura 26 se pueden observar los resultados para los años 2012 y 2013, y se inicia analizando los márgenes bruto, operativo y neto. El margen neto evidencia que la empresa con sus ingresos genera utilidad positiva después de pagar costos, gastos y no operativos. El 2013 cerró con un 17.5 por ciento muy por debajo del 2012 que cerró en el 30.8 por ciento. Cuando se analizan los márgenes bruto y operativo se aprecia que ambos impactaron este resultado. Sin embargo, los gastos tuvieron una mayor influencia dado el decrecimiento mayor del margen operativo. En general, el resultado es bueno y refleja que la empresa logra generar utilidades tanto por su comportamiento operativo como no operativo.

El margen EBITDA que es una depuración del margen operativo en la medida que sólo tiene en cuenta los gastos que generan flujo de efectivo, muestra que la empresa genera una caja del 25,6 por ciento para el año 2013.

Indicadores que relacionan el Estado de Resultados y el Balance General. Estos indicadores tienen la ventaja de combinar información del estado de resultados y del balance general, para así poder tener una mirada más completa de la situación financiera de la empresa. En la figura 27 se presentan los datos para los años 2012 y 2013.

Con los resultados del 2013 se evidencia el logro, tanto de la rentabilidad del Activo como del Patrimonio de 25.6 por ciento y 30.6 por ciento, respectivamente. Para una empresa de servicios donde la inversión en activos es baja resulta normal que se logren estos niveles de rentabilidad. La del patrimonio muestra que los aportes de los socios están siendo altamente rentables. Prueba de ello es la agregación de valor de 56 millones, mostrando que la utilidad operativa después de impuestos es mayor que la expectativa de renta del Capital Operativo.

Ejemplos de Toma de Decisiones. Se realizan dos ejemplos de toma de decisiones. El primero permite conocer cuál es el monto de efectivo en caja y bancos que se debe mantener para el correcto funcionamiento de la empresa en términos de cumplir sus obligaciones con acreedores, empleados y proveedores oportunamente. En segundo lugar se calcula el punto de equilibrio para la mezcla del portafolio. A manera ilustrativa se muestra un ejemplo del punto de equilibrio como si la empresa tuviera un único servicio en su portafolio.

Cálculo del Capital de trabajo necesario en efectivo. Es el monto de capital necesario que debe tener la compañía en caja y bancos para pagar todas sus obligaciones a corto plazo. Para determinar este valor se usará la Razón de la prueba de ácido, para lo que se requiere realizar el siguiente cálculo:

$$\text{Capital de Trabajo Necesario caja y bancos} = \text{Pasivos Corrientes} - \text{Inversiones corto plazo} - \text{Cuentas por cobrar}$$

Con base en la información de cierre de 2013 el resultado sería:

Capital de Trabajo Necesario caja y bancos = 46,005,000 – 0 – 65,131,463

Capital de Trabajo Necesario caja y bancos = -19,126,463

El tener un valor negativo indica que, en este caso, las cuentas por cobrar cubren en su totalidad los pasivos corrientes de la empresa. Si las obligaciones no pudieran esperar el recaudo de la cartera, es decir 41 días, entonces se tendría que tener como mínimo la diferencia entre los días de cartera y los días de cuentas por pagar. Con 15 días de cuentas por pagar esta diferencia sería de 26 días equivalentes a 41,686,606. En conclusión, cabe señalar que para Asesoría Humana y Organizacional contar con un disponible de 41 millones para garantizar la operación de la empresa.

Punto de Equilibrio para cada servicio Pareto. El cálculo del punto de equilibrio para los dos servicios Pareto tiene un objetivo ilustrativo dado que la empresa tiene un portafolio de servicios. Luego se calculará el punto de equilibrio para la mezcla del portafolio para lo cual se simplificará el portafolio en servicios Coaching Ejecutivo donde agruparemos todos los servicios individuales y en Entrenamiento en Competencias para todos los servicios a grupos.

$$PE = \text{Costos fijos} / \text{Margen de contribución}$$

$$\text{Margen de Contribución} = \text{Precio} - \text{costo variable por unidad}$$

Para todos los ejercicios siguientes se calculará el egreso fijo total (costos fijos y gastos fijos):

$$\text{Costo Fijo} = 14.996.938$$

Gasto Fijo = 48.888.420

Egreso Fijo total = 63.885.358

Punto de Equilibrio para el servicio de Coaching Ejecutivo. Ya teniendo el egreso fijo total se calcula el margen de contribución unitario para este servicio por una sesión de una hora:

(+) Ingresos (Precio)	\$	300.000
(-) Costo Variable de la prestación del servicio	\$	180.000
= Margen de Contribución bruto unitario	\$	120.000

Entonces el PE = $63.885.358 / 120.000 = 532.4$ horas = 533 horas

Es decir, con unas ventas de 533 horas de Coaching Ejecutivo se logran cubrir los egresos fijos de la empresa. Si un proceso completo de Coaching Ejecutivo se toma doce sesiones, entonces el punto de equilibrio en número de personas sería de 45 personas ($532/12 = 44.36$).

Punto de Equilibrio para el servicio de Entrenamiento en Competencias. El margen de contribución unitario para este servicio se calcula por módulo, en cada uno se entrena una competencia y tiene una duración de tres sesiones de ocho horas cada una.

(+) Ingresos (Precio)	\$	10.125.000
(-) Costo Variable de la prestación del servicio	\$	5.925.000
= Margen de Contribución bruto	\$	4.200.000

Entonces el PE = $63.885.358 / 4.200.000 = 15.2$ módulos = 16 módulos

Es decir, con unas ventas de 16 módulos de Entrenamiento en Competencias se logran cubrir los egresos fijos totales de la empresa. Para hacerlo comparativo con el Coaching Ejecutivo,

cada módulo tiene una duración de 24 horas, por lo tanto el punto de equilibrio en horas es de 365 horas ($15.2 \times 24 = 365.1$). Se deduce del resultado que el margen de contribución del servicio de Entrenamiento en Competencias es mayor que el Coaching Ejecutivo.

Punto de Equilibrio para la mezcla del portafolio. Para esto es importante definir como medida estándar la hora y encontrar el peso relativo al total de horas de servicio tanto de Coaching Ejecutivo como de Entrenamiento en Competencias. Tomando un periodo de cuatro meses se obtiene un total de 438 horas y una participación del 80 por ciento de Coaching Ejecutivo y el 20 por ciento restante de entrenamiento en competencias.

Coaching Ejecutivo	349,8	79,8%
Entrenamiento en Competencias	88,5	20,2%
Total	438,3	

Con estos pesos se calcula el margen de contribución unitario ponderado de la mezcla sumando el producto del Mcu y su participación en la mezcla. Por ejemplo para Coaching Ejecutivo sería $120.000 \times 79.8\% = 95.771$. Para el caso de entrenamiento en competencias se debe primero calcular el margen de contribución por hora, el cual se obtiene de dividir el valor por módulo por 24 horas ($4.200.000 / 24 = 175.000$).

(+) Mcu Coaching Ejecutivo x su peso	\$	95.771
(+) Mcu Entrenamiento en Competencias x su peso	\$	35.334
= Margen de Contribución Unitario ponderado	\$	131.105

Entonces el PE = $63.885.358 / 131.105 = 487.3$ horas = 488 horas

Es decir:

$$487.3 \times 79.8\% = 388.9 = 389 \text{ horas de Coaching Ejecutivo (33 personas)}$$

$$487.3 \times 20.2\% = 98.4 = 99 \text{ horas de Entrenamiento en Competencias (4 módulos)}$$

Conservando la participación actual en el número de horas de cada uno de los servicios se deben tener ventas de 389 horas de Coaching Ejecutivo y 99 horas de Entrenamiento en Competencias para cubrir los egresos fijos de la empresa.

Conclusiones

Con el diagnóstico se pudo evidenciar que la empresa contaba con un sistema de costos básico que cumplía los requisitos legales, pero que no acompañaba el proceso de toma de decisiones necesario para el cumplimiento de la estrategia.

Terminado el diseño del sistema de costos se seleccionó el sistema de acumulación de costos por órdenes dado su condición de empresa de servicios. Así mismo, se ajustó la clasificación de los egresos en costos y gastos, en directos e indirectos, en fijos y variables permitiendo entender el peso de cada uno en el estado de resultados. También, se definió el proceso de captura de información de ingresos y egresos elaborando un archivo en Excel para su registro y consulta conectando las actividades del día a día con el sistema de costos. Igualmente, se construyó el Estado del Costo para los servicios Pareto y para el total de la empresa aplicando la nueva clasificación de costos y con ello se calculó el Costo de la Prestación del Servicio (CPS) logrando medir el margen bruto del negocio. Se identificaron los componentes del Estado de Resultado y del Balance General para rediseñar los informes que permitieran realizar análisis horizontales y así ver la evolución del negocio en el tiempo y verticales para comprender el impacto de cada

rubro en el resultado final. Se definieron indicadores financieros para facilitar la toma de decisiones y entender la situación financiera, tales como el rotación de cartera, índice de liquidez, EBITDA y EVA® de la empresa en todo momento, y por último, se calculó el capital de trabajo necesario y el punto de equilibrio de la mezcla del portafolio.

Es importante resaltar que el estado de costo por servicio diseñado permite validar o ajustar la estrategia de precios y emprender acciones para mejorar la eficiencia de los rubros más representativos, además, de facilitar la construcción un instrumento para cotizar los servicios cuidando la rentabilidad de la empresa.

Se logró definir que con 41 millones en caja y bancos se lograría atender las obligaciones de cuentas por pagar sin esperar a recuperar la totalidad de la cartera.

El cálculo del punto de equilibrio permitió conocer que con unas ventas de 33 procesos individuales de coaching ejecutivo y doce días de entrenamientos de equipos se logran cubrir los egresos fijos de la empresa. Con esta información se pueden desprender ajustes en la estrategia de precios, la distribución de los egresos y la estrategia de ventas.

Se recomienda entonces continuar con el fortalecimiento de los procesos de captura y registro de actividades en bases de datos que permitan tener la información para tomar decisiones de manera oportuna y contar con el detalle de las operaciones que explican los resultados de la empresa.

Finalmente, cabe resaltar que para el seguimiento al desempeño de las empresas es indispensable tener un referente con el cual comparar los resultados reales, por lo que se

recomienda implementar un proceso de presupuesto de tal forma que permita evaluar continuamente si se están logrando los objetivos financieros y operativos.

Referencias

- Block, S. B., & Hirt, G. A. (2001). *Fundamentos de la Gerencia Financiera*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Del Río Sánchez, C., Del Río Sánchez, R., & Del Río González, C. (2011). *Costos I Históricos*. Querétaro: Cengage Learning.
- García Colín, J. (2008). *Contabilidad de Costos*. México: McGraw-Hill.
- García, O. L. (2009). *Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.
- Hargadon Jr., B. J., & Múnera Cárdenas, A. (1994). *Principios de Contabilidad*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. México: PEARSON Educación.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2009). *Cuadro de mando integral (Balance Score Card)*. Boston: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Polimeni, R. S., Fabozzi, F. J., & Adelberg, A. H. (1994). *Contabilidad de Costos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.

Saéz Torrecilla, A., Fernández Fernández, A., & Gutiérrez Díaz, G. (1994). *Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión*. Madrid: McGraw-Hill.

Uribe Marín, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones*. Bogotá: McGraw Hill.

Vélez Román, R. A., & Gómez Salazar, E. A. (2012). *Análisis Financiero Un Enfoque Gerencial*. Bogotá: Portafolio Centro de Copiado.

Figuras

Figura 1. Representación de la cadena de valor.....	53
Figura 2. Estructura organizacional	54
Figura 3. Representación del modelo de 9 bloques de Canvas.....	55
Figura 4. Esquema del mapa estratégico.....	56
Figura 5. Estado de Costo	56
Figura 6. Estado de Resultados.....	57
Figura 7. Estado de resultados por costeo variable.....	57
Figura 8. Estado de resultados por costeo directo.....	57
Figura 9. Formato para captura de información de la orden de servicio	58
Figura 10. Balance general para el año 2013. Tomado del informe contable 2013 presentado a los socios.....	59
Figura 11. Estado de resultados para el año 2013. Tomado del informe contable 2013 presentado a los socios.....	60
Figura 12. Hoja de Registro de Actividades	61
Figura 13. Hoja de maestro de clientes.....	61
Figura 14. Hoja de Registro de los movimientos de la caja menor	62
Figura 15. Nueva presentación del estado de resultados	62
Figura 16. Nueva presentación del balance general.....	63
Figura 17. Representación del estado de costo diseñado	64
Figura 18. Diagrama del proceso del servicio de coaching ejecutivo.....	65
Figura 19. Estado de costo unitario para el servicio de coaching ejecutivo	65

Figura 20. Diagrama de proceso del servicio de entrenamiento en competencias	66
Figura 21. Estado de costo para entrenamiento en competencias.....	66
Figura 22. Diagrama del proceso del servicio de coaching de equipos	67
Figura 23. Estado de costo del servicio de coaching de equipos	67
Figura 24. Herramienta para cotizar los servicios ofrecidos cuidando la rentabilidad.....	68
Figura 25. Indicadores asociados a información del balance general.....	68
Figura 26. Indicadores financieros asociados al estado de resultados	69
Figura 27. Indicadores que relacionan información del estado de resultados y del balance general.....	69



Figura 1. Representación de la cadena de valor.

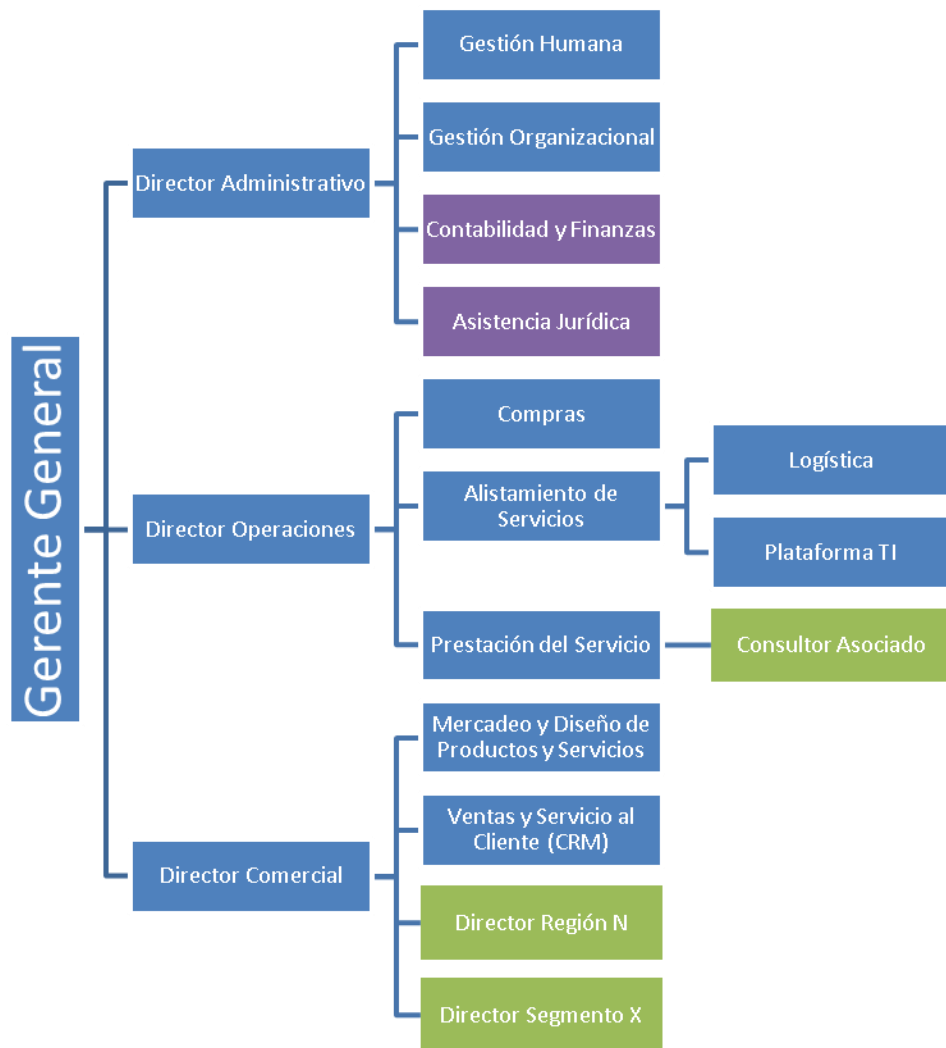


Figura 2. Estructura organizacional.

<p>Alianzas o Socios Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Extended Disc Colombia -Transformación Cultural -Sistematización Integrada -MPP Consultoría - Gabriel Arango (compensación) - H&C (gestión predial) 	<p>Actividades Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aseguramiento de la Calidad -Investigación y Desarrollo (servicios y productos) -Gestión del Conocimiento -Prestación del Servicio -Gestión de Mercadeo y Ventas <p>Recursos Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Consultores -Oficinas -Fuerza Comercial -Plataforma Tecnológica -Admin. Comunidad Virtual -Consultor Desarrollador 	<p>Propuesta de Valor:</p> <p>Desarrollo: Humano, Competencias, Organizacional, Social</p> <p>Herramientas de Apoyo</p> <p>Valoración Individual</p> <p>Compensación y Beneficios</p> <p>Gestión Humana para Pymes</p> <p>Gestión Predial</p>	<p>Relaciones con Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal -Página WEB -Comunidad Virtual -Autoservicio -Eventos gratuitos -Vivencias AHyO <p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Presencial: individual, grupal y masivo. -Internet: comunidad virtual -Telefónico Aplicaciones Móviles 	<p>Segmentos de Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personas Naturales -Personalidades Públicas (Políticos) -Pymes -Empresas Privadas -Empresas Públicas -Organismos del Estado -Organismos de Cooperación -Instituciones Educativas -Instituciones de Salud -Otras Organizaciones
<p>Estructura de Costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Costo de Consultores -Plataforma de TIC -Gastos Locativos -Gastos de Mercadeo y Ventas -Gastos de Formación 		<p>Fuentes de Ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Venta de Servicios -Venta de Productos -Venta espacios publicitarios 		

Figura 3. Representación del modelo de nueve bloques de Canvas.

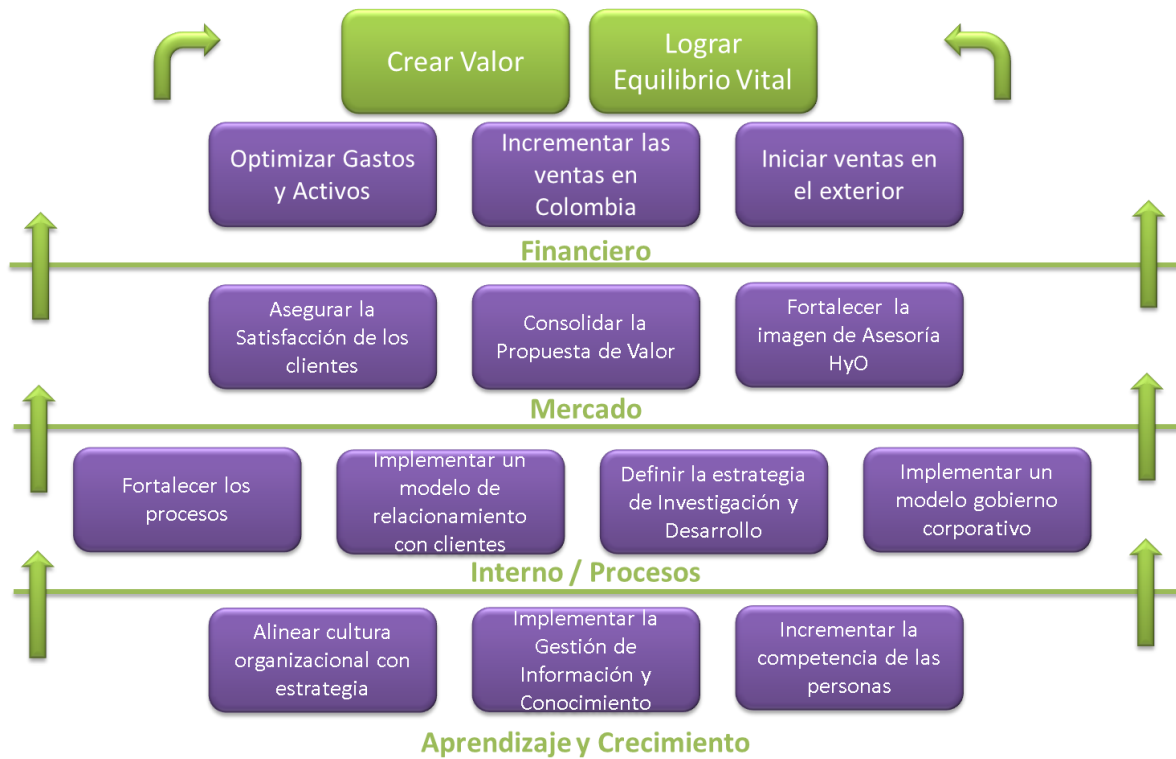


Figura 4. Esquema del mapa estratégico.

<p>(+) Costo de los Materiales Directos (+) Costo del Inventario inicial de materiales directos (+) Costo de compra de materiales directos = Costo de materiales directos disponibles para uso (-) Costo del Inventario final de materiales directos = Costo de materiales directos utilizados</p>
<p>(+) Costo de la Mano de Obra Directa (+) Salario (+) Prestaciones Sociales legales (+) Otras Prestaciones Sociales</p>
<p>(+) Costos Indirectos de la Prestación del Servicio (+) Costo de los materiales indirectos (+) Costo de la mano de obra indirecta (+) Otros costos indirectos</p>
<p>(+) Costo de servicios tercerizados = Costo de la prestación del servicio</p>

Figura 5. Estado del Costo.

(+) Ingresos
(-) Costo de la prestación del servicio
= Utilidad Bruta
(-) Gastos Operacionales
(+) Gastos fijos de operación
(+) Gastos variables de operación
= Utilidad Operacional
(+) Otros ingresos no operacionales
(-) Otros egresos no operacionales
= Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)
(-) Gastos Financieros
= Utilidad Antes de Impuestos (UAI)
(-) Impuestos
= Utilidad Neta

Figura 6. Estado de Resultados.

(+) Ingresos
(-) Costo Variable de la prestación del servicio
= Margen de Contribución bruto
(-) Gastos Variables de operación
= Margen de Contribución Total
(-) Fijos
(+) Costos Fijos de prestación de servicios
(+) Gastos fijos de operación
= Utilidad de la Operación

Figura 7. Estado de resultados por costeo variable.

(+) Ingresos
(-) Costo Directo (fijos y variables) de la prestación del servicio
= Margen de Contribución bruto
(-) Gastos directos de operación (fijos y variables)
= Margen de Contribución Total
(-) Indirectos (fijos y variables)
(+) Costos Indirectos de prestación de servicios
(+) Gastos indirectos de operación
= Utilidad de la Operación

Figura 8. Estado de resultados por costeo directo.

Orden de Servicio	134134
Contrato Origen	649683

Fecha:	01/01/2001		
Cliente:	Razón Social de Cliente	NIT	4564646546
Receptor del Servicio	Nombre del Coachee / Equipo / Área		

Tipo de Servicio	Nombre del tipo de servicio	
Detalles del Servicio	Descripción detallada del servicio prestado	
Duración / Cantidad	8	hora
Precio Unitario	\$200.000	pesos
Valor Total sin IVA	\$1.600.000	pesos

Recursos Necesarios	Descripción	Cantidad	UM	Costo Unitar	Costo Total
Facilitador 1	Nombre del Facilitador 1	8	hora	\$50.000	\$400.000
Facilitador 2	Nombre del Facilitador 2	8	hora	\$50.000	\$400.000
Facilitador 3					\$0
Facilitador 4					\$0
Material 1	Blocs de notas	10	un	\$3.500	\$35.000
Material 2	lapiceros	10	un	\$1.000	\$10.000
Material 3					\$0
Material 4					\$0
Servicios terceros 1	Alquiler equipos audiovisuales	1	kit	\$200.000	\$200.000
Servicios terceros 2	Alquiler Salón	1	un	\$500.000	\$500.000
Servicios terceros 3					\$0
Servicios terceros 4					\$0

Figura 9. Formato para captura de información de la orden de servicio.

<u>Activo</u>	<u>2013</u>
Activo corriente:	
Disponible	\$ 21.350.000
Cuentas por cobrar Cliente	65.131.463
Saldo a favor en renta	17.212.000
Anticipo Impuestos y Contribuciones	34.768.114
Total activo corriente	<u>138.461.577</u>
Propiedades planta y equipo	151.944.324
Menos Depreciacion	<u>(6.120.000)</u>
Total activo no corriente	<u>145.824.324</u>
Total activo	<u><u>284.285.901</u></u>
<u>Pasivo y Patrimonio</u>	
Pasivo corriente:	
Proveedores	-
Cuentas por Pagar	24.251.000
Obligaciones Laborales	1.167.000
Impuestos Gravámenes y Tasas	<u>20.587.000</u>
Total pasivo corriente	<u>46.005.000</u>
Total Pasivo	<u><u>46.005.000</u></u>
Patrimonio:	
Capital	10.000.000
Reserva Legal	19.581.326
Reserva para capital de trabajo	80.000.000
Ejercicio años anteriores	55.882.000
Resultado del ejercicio	<u>72.817.575</u>
Patrimonio neto	<u>238.280.901</u>
Total Pasivo y Patrimonio	<u>\$ 284.285.901</u>

Figura 10. Balance general para el año 2013. Tomado del informe contable 2013 presentado a los socios.

	<u>2013</u>
Ingresos:	
Honorarios Coaching	\$ 416.866.000
Total Ingresos netos	<u>416.866.000</u>
Costos	
Honorarios Consultores	<u>270.962.900</u>
Total Gastos de Operación	<u>270.962.900</u>
Gastos	
De administración	38.994.000
Depreciaciones	3.060.000
Amortización	
Total gastos	<u>42.054.000</u>
Utilidad operacional	<u>103.849.100</u>
Ingresos no operacionales:	
Recuperaciones	-
Financieros	<u>149.000</u>
Total Ingresos No Operacionales	<u>149.000</u>
Gastos no operacionales:	
Financieros	6.750.000
Diversos	<u>158.000</u>
Total Gastos No Operacionales	<u>6.908.000</u>
Utilidad no Operacional	<u>(6.759.000)</u>
Utilidad del ejercicio	\$ <u>97.090.100</u>
Provisión para Impuesto	<u>24.272.525</u>
Utilidad Neta	<u>72.817.575</u>

Figura 11. Estado de resultados para el año 2013. Tomado del informe contable 2013 presentado a los socios.

Asesoría Humana y Organizacional

Relación de trabajos - facturación

Asesoría											Facilitador					
#	Fecha (d/m/a)	Hora inicio	Hora fin	Cantidad	Empresa	Coach / Facilitador	Coachee - Grupo	Tipo de Actividad	Asistencia	Estado Actividad	Tipo Registro	Cuenta de Cobro Coac	Fecha cobro (d/m/a)	Número de Facturación	Facturación	
107	4996	24/07/14	0:00	1:00	INTERCOLOMBIA S.A. E.S.P.	Luz María Hoyos Ruiz	Juan Felipe Velásquez	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor	802LMHR	31/07/14	802	91	
108	4997	25/07/14	0:00	1:15	ISA S.A. E.S.P.	María del Pilar Pantoja Agreda	Jose Mauricio Restrepo	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor	770-297	01/08/14	802	91	
109	4998	25/07/14	0:00	1:00	ISA S.A. E.S.P.	María del Pilar Pantoja Agreda	Maritza Correa Monsalve	Coaching Ejecutivo	No Asistió	Realizado	Con Valor	770-297	01/08/14	802	91	
110	4999	25/07/14	0:00	1:30	INTERCOLOMBIA S.A. E.S.P.	María del Pilar Pantoja Agreda	Gabriel Ramiro Gallón	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor	770-297	01/08/14	802	91	
111	5001	16/06/14	0:00	1:00	NOVAVENTA S.A.S.	Luz María Hoyos Ruiz	Nicolás López Velásquez	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor	811LMHR	13/08/14	811	13	
112	5002	08/07/14	0:00	1:00	NOVAVENTA S.A.S.	Luz María Hoyos Ruiz	Jaime Alberto Arismendi	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor	811LMHR	13/08/14	811	13	
113	5003	14/07/14	0:00	1:00	AGENCIA DE ADUANAS MARI	Conchita Correa Molina	Mónica Betancourt Osorno	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor		42	18/07/14	804	13
114	5004	15/07/14	0:00	1:00	FUNDACION ATENCIÓN A LA	María del Pilar Pantoja Agreda	Mabel Patiño J	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor	770-298	01/08/14	809	13	
115	5005	15/07/14	0:00	1:00	CONTINENTAL GOLD LIMITED	María del Pilar Pantoja Agreda	Mauricio Cruz	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor	770-300	01/08/14	807	13	
116	5006	15/07/14	0:00	1:00	COMFENALCO ANTIOQUIA	Luz María Hoyos Ruiz	Gustavo Trujillo H	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor	806LMHR	22/08/14	806	13	
117	5007	16/07/14	0:00	1:00	NOVAVENTA S.A.S.	Luz María Hoyos Ruiz	Jaime Alberto Arismendi	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor	811LMHR	13/08/14	811	13	
118	5008	21/07/14	0:00	1:00	CONTINENTAL GOLD LIMITED	Luz María Hoyos Ruiz	Mauricio Castañeda	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor	807LMHR	13/08/14	807	13	
119	5009	22/07/14	7:00	8:20	COMFENALCO ANTIOQUIA	Luz María Hoyos Ruiz	Jorge Alejandro Gómez Bedo	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor	806LMHR	22/08/14	806	13	
120	5010	23/07/14	8:00	9:00	UNIVERSIDAD COOPERATIVA	Reina María Vallejo Montoya	Erika Díaz	Coaching Ejecutivo	No Asistió	Realizado	Con Valor	813RMVM	13/08/14	813	13	
121	5011	23/07/14	9:00	10:00	UNIVERSIDAD COOPERATIVA	Reina María Vallejo Montoya	Marta Patiño	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor	813RMVM	13/08/14	813	13	
122	5012	24/07/14	9:30	11:00	AGENCIA DE ADUANAS MARI	Reina María Vallejo Montoya	Lina María Ocampo Tenorio	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor	804RMVM	13/08/14	804	13	
123	5013	24/07/14	8:00	9:30	AGENCIA DE ADUANAS MARI	Reina María Vallejo Montoya	Rocio López R	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor	804RMVM	13/08/14	804	13	
124	5014	25/07/14	7:00	8:00	SEQUIBARRAS S.A.S.	Luz María Hoyos Ruiz	Alderson Gustavo Cárdenas Tr	Coaching Ejecutivo	Presencial	Realizado	Con Valor	813LMHR	13/08/14	813	13	

Figura 12. Hoja de Registro de Actividades.

NIT	Nombre	Dirección	Ciudad	Responsable	Teléfono	Página Web	Tipo	Car
8909022662	AGENCIA DE ADUANAS MARIO LONDOÑO S.A.	Calle 8B # 65 - 191 Oficina 511	Medellín	Clara Ballesteros	3521313		Empresa	
8909819911	ASOVEGAS	Cra 48 # 7 sur - 52	Medellín	Luisa Fernanda	3141507		Empresa	
9005585065	Aurora Centro Especializado en Cáncer de Piel SA	Carrera 46 # 7-12. Patio Bonito	Medellín	Andrés Ángel Bote	(4)4443537 e	www.clinicaaurora.com	Empresa	NA
	Colegio San Jose de las Vegas		Medellín				Empresa	
8909008426	COMFENALCO ANTIOQUIA	Carrera 50 # 53 - 43. Primer Plsc	Medellín	Juan Felipe Gonzal	4447110	www.comfenalcoan	Empresa	
9001666877	CONTINENTAL GOLD LIMITED	Calle 7 # 39 - 215 oficina 1208	Medellín	Olga Rodríguez	3121026		Empresa	
890905065	EDATEL S.A. E.S.P.	Calle 41 # 52 - 28	Medellín	Luisa Medina	3846201		Empresa	
8909837226	ESCUELA DE INGENIERIA DE ANTIOQUIA	Calle 25 sur # 42 - 73	Envigado	María Isabel Wolf	3549090		Empresa	
8909268031	ESTUDIO DE MODA	Calle 16 # 55 - 129	Medellín	Claudia M. Suárez	2653111		Empresa	
8909051793	FUNDACION ATENCIÓN A LA NIÑEZ (FAN)	Calle 19A # 43B - 50	Medellín	Inés Bedoya	4480288	www.fan.org.co	Empresa	
8110248033	FUNDACION EPM	Cra 58 # 42 - 125 piso 5	Medellín	Claudia Gómez	4486960	www.fundacionepm	Empresa	
9006675901	INTERCOLOMBIA S.A. E.S.P.	Calle 12 Sur #18 - 168 Bloque 1	Medellín	Erika Rincón	3252400		Empresa	
8110005558	INVERSIONES CAMPO AMALIA	Calle 8 # 43A - 48	Medellín	Sandra Ramirez	3118500		Empresa	
	ISA S.A. E.S.P.	Calle 12 Sur #18 - 168 Bloque 1	Medellín	Erika Rincón	3252400		Empresa	
811028981	MALCO CARGO	Calle 8B # 65 - 191 Oficina 511	Medellín	Clara Ballesteros	3521313		Empresa	
8110252891	NOVAVENTA S.A.S.	Cra 52 # 20 - 124	Medellín	Laura C. López	3068600		Empresa	
8007107003	SEQUIBARRAS S.A.S.	Cra 47D # 78C Ofic - A7	Sabaneta	Inhanna Panata	3011006		Empresa	

Figura 13. Hoja de maestro de clientes.

FECHA	PAGADO A	CONCEPTO	VALOR	Saldo
RELACION DE CAJA MENOR AHYO				
SALDO EN CAJA MENOR AL INICIO DEL MES			\$ 400.000	
TOTAL REEMBOLSOS			\$ 1.885.000	
TOTAL GASTOS			\$ 1.308.984	
SALDO EN CAJA MENOR AL FINAL DEL MES			\$ 976.016	
ago-01	POSTOBON	COMPRA DE 1 GARRAFON DE AGUA Y 2 JUGOS HIT	\$ 10.100	\$889.900
ago-01	BEATRIZ LOPEZ	OFICIOS VARIOS Y DOS DILIGENCIAS EXTERNAS	\$ 70.000	\$319.900
ago-04	CAJA MENOR	REEMBOLSO CAJA MENOR	\$ 120.000	\$439.900
ago-04	MONO ROSQUITAS LA REINA	COMPRA DE 1 PAQUETE DE ROSCAS (OFICINA)	\$ 7.000	\$432.900
ago-06	BEATRIZ LOPEZ	ABONO A SERVICIOS VARIOS (ASEO Y DILIGENCIAS)	\$ 10.000	\$422.900
ago-12	CAJA MENOR	REEMBOLSO CAJA MENOR	\$ 400.000	\$822.900
ago-12	BEATRIZ LOPEZ	OFICIOS VARIOS Y 1 DILIGENCIA EXTERNA	\$ 55.000	\$767.900
ago-14	POSTOBON	COMPRA DE 1 GARRAFON DE AGUA Y 2 JUGOS HIT	\$ 10.100	\$757.800
ago-15	BEATRIZ LOPEZ	COMPRA TELA FORRO PUFF	\$ 20.000	\$737.800
ago-15	BEATRIZ LOPEZ	OFICIOS VARIOS	\$ 60.000	\$677.800
ago-19	MAURICIO PAREJA	AVISO PUBLICITARIO EN LA RECEPCION DE LA TORRE EMPRESARIAL	\$ 20.000	\$657.800
ago-20	FLORISTERIA HOJAS BLANCAS	DANN CARLTON	\$ 20.000	\$637.800
ago-20	FLORISTERIA HOJAS BLANCAS	ARREGLO FLORAL	\$ 70.000	\$567.800

Figura 14. Hoja de Registro de los movimientos de la caja menor.

Asesoría Humana y Organizacional S.A.S
Estado de Resultados Al 30 de diciembre (Expresado en pesos)

	2013 Real	2013 Ppto	2012 Real	% Cumpl. Ppto	2013 vs 2012	% Part.
Ingresos						
Ventas Servicios	416.866.000	490.428.180	445.843.800	85%	-6%	100%
Ventas productos	-	-	-			0%
Devoluciones	-	-	-			0%
Total Ingresos netos	416.866.000	490.428.180	445.843.800	85%	-6%	100%
Costos CPS						
Honorarios Consultores	270.962.900	255.022.654	232.792.000	106%	16%	65%
Honorarios Terceros	-	-	-			0%
Otros Costos	-	-	-			0%
Total Costo de la Prestación del Servicio	270.962.900	255.022.654	232.792.000	106%	16%	65%
Utilidad Bruta	145.903.100	235.405.526	213.051.800	62%	-32%	35%
Gastos						
Administrativos	38.994.000	39.234.254	35.283.700	99%	11%	9%
Comerciales	-	-	-			0%
Depreciaciones	3.060.000	3.060.000	3.060.000	100%	0%	1%
Amortización	-	-	-			0%
Total gastos	42.054.000	42.294.254	38.343.700	99%	10%	10%
Utilidad operacional	103.849.100	193.111.272	174.708.100	54%	-41%	25%
Ingresos no operacionales:						
Recuperaciones	-	-	35.947.355		-100%	0%
Financieros	149.000	100.000	95.000	149%	57%	0%
Total Ingresos No Operacionales	149.000	100.000	36.042.355	149%	-100%	0%
Gastos no operacionales:						
Financieros	6.750.000	5.394.710	5.059.000	125%	33%	2%
Diversos	158.000	900.000	958.000	18%	-84%	0%
Total Gastos No Operacionales	6.908.000	6.294.710	6.017.000	110%	15%	2%
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	97.090.100	186.916.562	204.733.455	52%	-53%	23%
Impuestos						
Provisión para Impuesto	24.272.525	46.729.141	67.562.040	52%	-64%	6%
Utilidad Neta	72.817.575	140.187.422	137.171.415	52%	-47%	17%

Figura 15. Nueva presentación del estado de resultados.

Asesoría Humana y Organizacional S.A.S							
Balance General							
Al 30 de diciembre (Expresado en pesos)							
		2013	2012	VARIACION	% VAR	% Part.	
Activo	Activo corriente:	Disponible	21.350.000	37.117.276	(15.767.276)	-42%	8%
		Cuentas por cobrar Cliente	65.131.463	35.850.000	29.281.463	82%	23%
		Saldo a favor en renta	17.212.000	-	17.212.000		6%
		Anticipo Impuestos y Contribuciones	34.768.114	17.212.000	17.556.114	102%	12%
		Total activo corriente	138.461.577	90.179.276	48.282.301	54%	49%
	Activo No corriente	Propiedades planta y equipo	151.944.324	151.944.324	-	0%	53%
		Menos Depreciacion	(6.120.000)	(3.060.000)	(3.060.000)	100%	-2%
		Total activo no corriente	145.824.324	148.884.324	(3.060.000)	-2%	51%
	Total activo		284.285.901	239.063.600	45.222.301	19%	100%
	Pasivo y Patrimonio	Pasivo corriente:	Proveedores	-	-	-	
Cuentas por Pagar			24.251.000	21.807.000	2.444.000	11%	53%
Obligaciones Laborales			1.167.000	-	1.167.000		3%
Impuestos Gravámenes y Tasas			20.587.000	8.339.000	12.248.000	147%	45%
Total pasivo corriente			46.005.000	30.146.000	15.859.000	53%	100%
Total Pasivo		46.005.000	30.146.000	15.859.000	53%	100%	
Patrimonio:		Capital	10.000.000	10.000.000	0	0%	4%
		Reserva Legal	19.581.326	5.864.185	13.717.141	234%	8%
		Reserva para capital de trabajo	80.000.000	-	80.000.000		34%
		Ejercicio años anteriores	55.882.000	55.882.000	-	0%	23%
		Resultado del ejercicio	72.817.575	137.171.415	(64.353.840)	-47%	31%
		Patrimonio neto	238.280.901	208.917.600	29.363.301	14%	100%
Total Pasivo y Patrimonio		284.285.901	239.063.600	45.222.301	19%		
Promedio Venta Día		1.603.331	1.714.784	(111.453)	-6%		

Figura 16. Nueva presentación del balance general.

(+) Costo de los Materiales Directos	\$	-
(+) Costo del Inventario inicial de materiales directos	\$	-
(+) Costo de compra de materiales directos	\$	-
= Costo de materiales directos disponibles para uso	\$	-
(-) Costo del Inventario final de materiales directos	\$	-
= Costo de materiales directos utilizados	\$	-
(+) Costo de la Mano de Obra Directa	\$	149.851.300
(+) Salario	\$	-
(+) Prestaciones Sociales legales	\$	-
(+) Otras Prestaciones Sociales	\$	-
(+) Honorarios a Consultores por prestación de servicios	\$	149.851.300
(+) Costos Indirectos de Prestación del Servicio	\$	7.899.836
(+) Costo de los materiales indirectos	\$	-
(+) Costo de la mano de obra indirecta	\$	-
(+) Otros costos indirectos	\$	3.838.165
(+) Otros costos indirectos, Viáticos Consultores	\$	4.061.671
(+) Costo de servicios tercerizados	\$	16.859.600
= Costo de la prestación del servicio	\$	174.610.736

Figura 17. Representación del estado del costo diseñado.

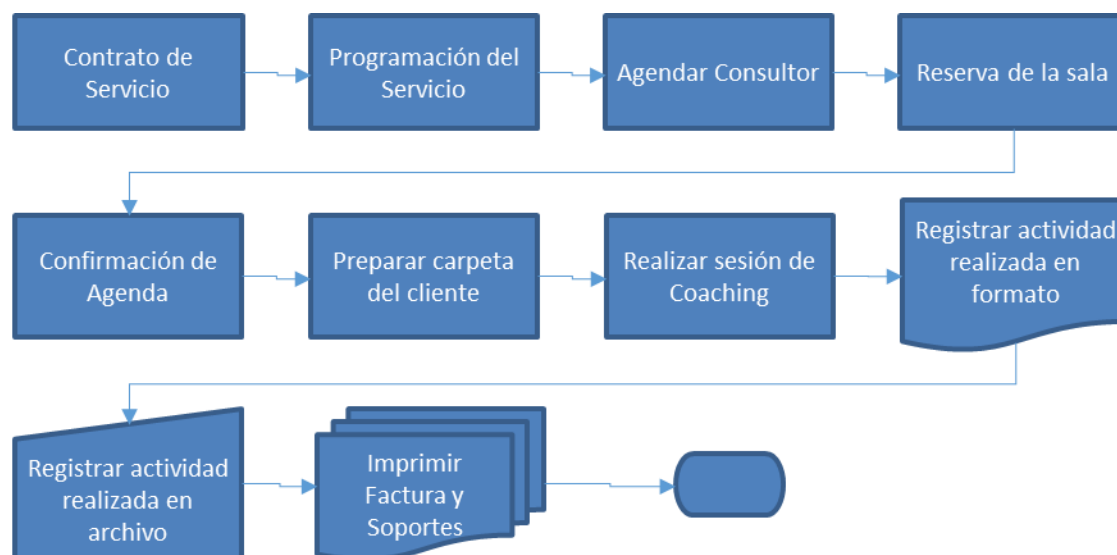


Figura 18. Diagrama del proceso del servicio de coaching ejecutivo.

Rubro	Valor
(+) Costo de los Materiales Directos	\$ 15.000
(+) Costo del Inventario inicial de materiales directos	\$ -
(+) Costo de compra de materiales directos	\$ 15.000
= Costo de materiales directos disponibles para uso	\$ 15.000
(-) Costo del Inventario final de materiales directos	\$ -
= Costo de materiales directos utilizados	\$ 15.000
(+) Costo de la Mano de Obra Directa	\$ 125.000
(+) Salario	\$ -
(+) Prestaciones Sociales legales	\$ -
(+) Otras Prestaciones Sociales	\$ -
(+) Honorarios a Consultores por prestación de servicios	\$ 125.000
(+) Costos Indirectos de Prestación del Servicio	\$ 2.713
(+) Costo de los materiales indirectos	\$ -
(+) Costo de la mano de obra indirecta	\$ -
(+) Otros costos indirectos, Arriendo de sala	\$ 2.713
(+) Otros costos indirectos, Viáticos Consultor	\$ -
(+) Costo de servicios tercerizados	\$ -
= Costo de la prestación del servicio	\$ 142.713

Figura 19. Estado del costo unitario para el servicio de coaching ejecutivo.



Figura 20. Diagrama de proceso del servicio de entrenamiento en competencias.

Rubro	Valor
(+) Costo de los Materiales Directos	\$ 100.000
(+) Costo del Inventario inicial de materiales directos	\$ -
(+) Costo de compra de materiales directos	\$ 100.000
= Costo de materiales directos disponibles para uso	\$ 100.000
(-) Costo del Inventario final de materiales directos	\$ -
= Costo de materiales directos utilizados	\$ 100.000
(+) Costo de la Mano de Obra Directa	\$ 1.000.000
(+) Salario	\$ -
(+) Prestaciones Sociales legales	\$ -
(+) Otras Prestaciones Sociales	\$ -
(+) Honorarios a Consultores por prestación de servicios	\$ 1.000.000
(+) Costos Indirectos de Prestación del Servicio	\$ 875.000
(+) Costo de los materiales indirectos	\$ -
(+) Costo de la mano de obra indirecta	\$ -
(+) Otros costos indirectos, Arriendo de sala con alimentación	\$ 675.000
(+) Otros costos indirectos, Arriendo de audiovisuales	\$ 200.000
(+) Costo de servicios tercerizados	\$ -
= Costo de la prestación del servicio	\$ 1.975.000

Figura 21. Estado del costo para entrenamiento en competencias.



Figura 22. Diagrama del proceso del servicio de coaching de equipos.

Rubro	Valor
(+) Costo de los Materiales Directos	\$ -
(+) Costo del Inventario inicial de materiales directos	\$ -
(+) Costo de compra de materiales directos	\$ -
= Costo de materiales directos disponibles para uso	\$ -
(-) Costo del Inventario final de materiales directos	\$ -
= Costo de materiales directos utilizados	\$ -
(+) Costo de la Mano de Obra Directa	\$ 250.000
(+) Salario	\$ -
(+) Prestaciones Sociales legales	\$ -
(+) Otras Prestaciones Sociales	\$ -
(+) Honorarios a Consultores por prestación de servicios	\$ 250.000
(+) Costos Indirectos de Prestación del Servicio	\$ 50.000
(+) Costo de los materiales indirectos	\$ 50.000
(+) Costo de la mano de obra indirecta	\$ -
(+) Otros costos indirectos	\$ -
(+) Costo de servicios tercerizados	\$ -
= Costo de la prestación del servicio	\$ 300.000

Figura 23. Estado del costo del servicio de coaching de equipos.

	Rubro	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	% Part.
Ingresos	Ventas Servicio 1	8	\$ 200.000	\$ 1.600.000	40,0%
	Ventas Servicio 2	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000	60,0%
	Ventas producto 1			\$ -	0,0%
	Ventas producto 2			\$ -	0,0%
	Total Ingresos netos			\$ 4.000.000	
Costo de la prestación del Servicio	(+) Costo de los Materiales Directos			\$ 15.000	0,4%
	(+) Costo de compra de materiales directo 1	1	\$ 5.000	\$ 5.000	0,1%
	(+) Costo de compra de materiales directo 2	1	\$ 10.000	\$ 10.000	0,3%
	(+) Costo de compra de materiales directo 3			\$ -	0,0%
	(+) Costo de la Mano de Obra Directa			\$ 2.000.000	50,0%
	(+) Honorarios a Consultores por prestación de servicios 1	8	\$ 100.000	\$ 800.000	20,0%
	(+) Honorarios a Consultores por prestación de servicios 2	12	\$ 100.000	\$ 1.200.000	30,0%
	(+) Honorarios a Consultores por prestación de servicios 3			\$ -	0,0%
	(+) Costos Indirectos de Prestación del Servicio			\$ 54.260	1,4%
	(+) Costo de los materiales indirectos			\$ -	0,0%
	(+) Costo de la mano de obra indirecta			\$ -	0,0%
	(+) Otros costos indirectos, Arriendo de sala	20	\$ 2.713	\$ 54.260	1,4%
	(+) Otros costos indirectos, Viáticos Consultor			\$ -	0,0%
	(+) Costo de servicios tercerizados			\$ -	0,0%
	(+) Servicio tercerizado 1			\$ -	0,0%
(+) Servicio tercerizado 2			\$ -	0,0%	
= Costo de la prestación del servicio			\$ 2.069.260	51,7%	
Estimados Según su peso Histórico	Utilidad Bruta			\$ 1.930.740	48,3%
	Total gastos Administrativos y Comerciales			\$ 400.000	10,0%
	Utilidad operacional			\$ 1.669.260	41,7%
	Total Gastos No Operacionales			\$ 80.000	2,0%
	Utilidad Antes de Impuestos (UAI)			\$ 1.589.260	39,7%
	Provisión para Impuesto			\$ 397.315	25,0%
	Utilidad Neta			\$ 1.191.945	29,8%

Figura 24. Herramienta para cotizar los servicios ofrecidos cuidando la rentabilidad.

	2013	2012	VARIACION	% VAR
Promedio Venta Día	1.603.331	1.714.784	(111.453)	-6%
Días de Cartera	41	21	20	94%
Días Cuentas por pagar	15	13	2	19%
Índice de Endeudamiento	16%	13%	4%	28%
Índice de Liquidez Corriente	301%	299%	2%	1%

Figura 25. Indicadores asociados a información del balance general.

	2013 Real	2013Ppto	2012 Real	% Cumpl. Ppto	2013 vs 2012
Margen Bruto	35,0%	48,0%	47,8%	73%	-27%
Margen Operativo	24,9%	39,4%	39,2%	63%	-36%
% Gastos Operativos / Ventas	10,1%	8,6%	8,6%	117%	17%
EBITDA	106.909.100	196.171.272	177.768.100	54%	-40%
Margen EBITDA	25,6%	40,0%	39,9%	64%	-36%
Utilidad NO Operacional	(6.759.000)	(6.194.710)	30.025.355	109%	-123%
Margen Neto	17,5%	28,6%	30,8%	61%	-43%

Figura 26. Indicadores financieros asociados al estado de resultados.

	2013 Real	2013Ppto	2012 Real	% Cumpl. Ppto	2013 vs 2012
Activo	284.285.901	239.063.600	239.063.600	119%	19%
Rentabilidad del Activo (ROA)	25,6%	58,6%	57,4%	44%	-55%
Patrimonio	238.280.901	208.917.600	208.917.600	114%	14%
Rentabilidad del Patrimonio	30,6%	67,1%	65,7%	46%	-53%
Capital Invertido Operativo	214.174.787	203.104.600	203.104.600	105%	5%
UODI	77.886.825	144.833.454	131.031.075	54%	-41%
WACC	10,0%	10,0%	12,0%	100%	-17%
EVA	56.469.346	124.522.994	106.658.523	45%	-47%

Figura 27. Indicadores que relacionan información del estado de resultados y del balance general.