



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍAS**

Tesis

**Modelo de Costeo ABC para incrementar la rentabilidad de la
Consultoría Contable Villoslada SAC, 2020**

**Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión
Empresarial**

AUTOR

Br. Torres Culqui, Joel Edizon

ORCID: 0000-0002-8260-7580

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Ingenierías de Sistemas e Informática, Industrial y Gestión Empresarial y
Ambiental

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Sistemas de Calidad

LIMA - PERÚ

2020

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dr. Jose Luis Herrera Salazar
ORCID: 0000-0002-8869-3854

Secretario

Dr. David Flores Zafra
ORCID: 0000-0001-5846-325X

Vocal

Mtro. Rafael Felix Ramos Caceres
ORCID: 0000-0002-9712-7686

Asesor metodólogo

Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos
ORCID: 0000-0001-8910-222X

Asesor temático

Mg. Nicolás Fedeberto Ortiz Vargas
ORCID: 0000-0003-0088-7353

Dedicatoria

A mi familia, que ha estado conmigo en todo tiempo; con especial énfasis a mis padres, Fausto Edizon Torres Garay e Irma Victoria Culqui Loja, quienes son mi apoyo, mi motor y mi motivación.

Agradecimiento

En primera instancia, doy gracias a mi amado Dios, quien me dio la salud, sabiduría y habilidad necesarias para cumplir este objetivo

.
A mi alma mater, la Universidad Wiener, por haberme acogido durante cinco años de mi vida y haberme dado las facilidades para ser profesional.

A todos mis docentes universitarios y asesores de tesis, por compartir su conocimiento y experiencias conmigo, respondiendo a todas mis interrogantes.

También agradezco a Reyna Villoslada Espinoza, querida amiga y gerente general de la empresa objeto de este estudio, por su apoyo incondicional.

Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA	
	CÓDIGO: UPNW-EE S-FOR-017	VERSION: 01 REVISIÓN: 01

Yo, Joel Edizon Torres Culqui, estudiante de la escuela académica profesional de Ingenierías de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Modelo de Costeo ABC para incrementar la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC" para la obtención del Título Profesional de Ingeniería Industrial y de Gestión Empresarial es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....
Firma

Torres Culqui Joel Edizon

DNI: 72885763



Huella

Lima, 30 de Junio de 2020.

Índice

	Pág.
Miembros del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	x
Índice de cuadros	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. INTRODUCCIÓN	15
II. MÉTODO	26
2.1 Enfoque y tipo	26
2.2 Población, muestra y unidades informantes	27
2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes	28
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
2.5 Proceso de recolección de datos	30
2.6 Método de análisis de datos	30
III. RESULTADOS	31
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	31
3.2 Descripción de resultados cualitativos	34
3.3 Diagnóstico	41
3.4 Propuesta	42
3.4.1 Priorización de los problemas	42
3.4.2 Consolidación del problema	43
3.4.3 Fundamentos de la propuesta	43
3.4.4 Categoría solución	44
3.4.5 Direccionalidad de la propuesta	44
3.4.6 Actividades y cronograma	45
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
4.1 Discusión	127
4.2 Conclusiones	131

4.3 Recomendaciones	132
REFERENCIAS	133
ANEXOS	140
Anexo 1: Matriz de la investigación	141
Anexo 2: Autorización de la empresa para el estudio	143
Anexo 3: Evidencias de la propuesta	144
Anexo 4: Instrumento cuantitativo	146
Anexo 5: Instrumento cualitativo	147
Anexo 6: Base de datos (instrumento cuantitativo)	150
Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	155
Anexo 8: Pantallazos del Atlas. Ti	164
Anexo 9: Fichas de validación de la propuesta	168
Anexo 10: Matrices de trabajo	170

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Categorización del Problema	28
Tabla 2 Porcentajes anuales por indicadores financieros	31
Tabla 3 Porcentajes anuales por ratios de rentabilidad	32
Tabla 4 Porcentajes anuales por ratios de actividad	33
Tabla 5 Detalle de presupuesto de la Estrategia 1	46
Tabla 6 Precios y Calidad de servicios por empresa	50
Tabla 7 Segmentación por cantidad de facturas anuales	56
Tabla 8 Finanzas e indicadores financieros de la empresa	60
Tabla 9 Estado de objetivos financieros en el 2019	61
Tabla 10 Objetivos financieros para el 2020	61
Tabla 11 Registro detallado de ventas durante el 2019	62
Tabla 12 Pronóstico detallado de ventas para el 2020	62
Tabla 13 Presupuesto de la campaña de comunicación	90
Tabla 14 Detalle de Inversión Inicial	91
Tabla 15 Detalle de Costos Variables	93
Tabla 16 Costo Fijo Unitario	94
Tabla 17 Costo Total Unitario	94
Tabla 18 Precio de Venta Estimado	94
Tabla 19 Cálculo del Punto de Equilibrio	95
Tabla 20 Detalle del Flujo de Caja Proyectado para el nuevo servicio	96
Tabla 21 Detalle del Flujo de Caja Proyectado, Plan de Marketing	97
Tabla 22 Resultados estimados de la propuesta Plan de Marketing	98
Tabla 23 Detalle de presupuesto de la Estrategia 2	99
Tabla 24 Detalle del servicio de Asesoría Financiera para intercambiar	101
Tabla 25 Detalle del servicio de Asesoría Tributaria para intercambiar	101
Tabla 26 Detalle del servicio de Asesoría Legal-Laboral para intercambiar	107
Tabla 27 Detalle del servicio de Asesoría Contable para intercambiar	107
Tabla 28 Utilidad y Margen de Beneficio por Contrato de Permuta	111
Tabla 29 Resultados estimados de la propuesta Sistema de Trueque Empresarial	112
Tabla 30 Detalle de presupuesto de la Estrategia 3	113

Tabla 31 Detalle de recursos económicos personales	114
Tabla 32 Cálculo de la depreciación de los equipos	114
Tabla 33 Detalle de recursos económicos no personales	115
Tabla 34 Asignación de recursos económicos por actividades	117
Tabla 35 Cálculo de costos por actividades	118
Tabla 36 Estructura del diagrama de Pareto	120
Tabla 37 Precio de Venta por actividad y por servicio	121
Tabla 38 Inversión inicial, Modelo de Costeo ABC	122
Tabla 39 Costos Fijos, Modelo de Costeo ABC	122
Tabla 40 Costos Variables, Modelo de Costeo ABC	123
Tabla 41 Flujo de Caja Proyectado, Modelo de Costeo ABC	124
Tabla 42 Resultados estimados de la propuesta Modelo de Costeo ABC	125

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Porcentajes anuales por indicadores financieros	31
Figura 2. Porcentajes anuales por ratios de rentabilidad	33
Figura 3. Porcentajes anuales por ratios de actividad	34
Figura 4. Análisis cualitativo de la sub categoría rentabilidad económica	35
Figura 5. Análisis cualitativo de la sub categoría margen de beneficio	36
Figura 6. Análisis cualitativo de la sub categoría rotación de activos	37
Figura 7. Análisis mixto de la categoría Rentabilidad	39
Figura 8. Logo de la empresa	47
Figura 9. Modelo de negocio de la empresa	48
Figura 10. Organigrama funcional de la empresa	49
Figura 11. Precio por calidad percibida de cada empresa	50
Figura 12. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter aplicado a la empresa	54
Figura 13. Mapa de Procesos de la empresa	66
Figura 14. Flujoograma del servicio Constitución de Empresas	66
Figura 15. Flujoograma del servicio Asesoría Contable	67
Figura 16. Flujoograma del servicio Asesoría Tributaria	67
Figura 17. Flujoograma del servicio Asesoría Financiera	68
Figura 18. Flujoograma del servicio Asesoría Legal	68
Figura 19. Flujoograma del servicio Asesoría Laboral	69
Figura 20. Flujoograma del servicio Consultas Eventuales	70
Figura 21. Flujoograma de servicio Liquidación de Empresas	70
Figura 22. Oficina de Consultoría Contable Villoslada SAC	72
Figura 23. Canales de comunicación para campaña	73
Figura 24. Paneles publicitarios en el punto de atención	75
Figura 25. Bosquejo del panel para punto de atención	76
Figura 26. Publicidad para las Estaciones del Metro 1	77
Figura 27. Publicidad para las Estaciones del Metro 2	77
Figura 28. Publicidad en paradero Risso, Corredor 303	78
Figura 29. Publicidad en paradero Arenales, Corredor 201	78
Figura 30. Screenshot de Fan Page de la empresa	79

Figura 31. Volante para Expo Empresas	80
Figura 32. Tríptico presentativo para Expo Empresas 1	81
Figura 33. Tríptico presentativo para Expo Empresas 2	81
Figura 34. Diseño del stand a usar en la Expo Empresas	82
Figura 35. Representación de transmisión en vivo durante la Expo Empresas	83
Figura 36. Vista del exterior del edificio de la empresa	85
Figura 37. Ubicación de la empresa en el mapa	85
Figura 38. Distribución de la Oficina de la empresa	86
Figura 39. Diagrama de recorrido del nuevo servicio	87
Figura 40. Personal de la Consultoría Contable Villoslada SAC	88
Figura 41. Recursos económicos no personales de la empresa	89
Figura 42. Diagrama de Pareto	121
Figura 43. Diagrama de Gantt del cronograma	126

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta	45
Cuadro 2. Matriz de actividades y cronograma de la Estrategia 1	46
Cuadro 3. Análisis de competidores de Villoslada SAC	51
Cuadro 4. Matriz FODA y estrategias	54
Cuadro 5. Segmentación de cliente por régimen tributario	57
Cuadro 6. Sub-servicios del servicio de Asesoría Contable	63
Cuadro 7. Sub-servicios del servicio de Asesoría Tributaria	63
Cuadro 8. Sub-servicios del servicio de Asesoría Financiera	64
Cuadro 9. Sub-servicios del servicio de Asesoría Laboral	64
Cuadro 10. Sub-servicios del servicio de Asesoría Legal	64
Cuadro 11. Sub-servicios del servicio de Consultas Eventuales	65
Cuadro 12. Sub-servicios del servicio de Constitución de Empresas	65
Cuadro 13. Sub-servicios del servicio de Liquidación de Empresas	65
Cuadro 14. Cronograma general de las etapas de campaña	84
Cuadro 15. Cronograma de la etapa expectativa	84
Cuadro 16. Cronograma de la etapa lanzamiento	84
Cuadro 17. Cronograma de la etapa post-lanzamiento	84
Cuadro 18. Detalle de recursos económicos personales	88
Cuadro 19. Detalle de recursos económicos no personales	89
Cuadro 20. Detalle de Costos Fijos	92
Cuadro 21. VAN y TIR, Plan de Marketing	97
Cuadro 22. Matriz de actividades y cronograma de la Estrategia 2	99
Cuadro 23. Servicios que brinda el Asesor Financiero	100
Cuadro 24. Servicios que podría brindar la empresa al Asesor Financiero	100
Cuadro 25. Servicios que brinda el Asesor Legal	105
Cuadro 26. Servicios que podría brindar la empresa al Asesor Legal	106
Cuadro 27. Matriz de actividades y cronograma de la Estrategia 3	112
Cuadro 28. Objetos de Costo y Actividades de la empresa	116
Cuadro 29. Clasificación de actividades técnicas y administrativas	119
Cuadro 30. VAN y TIR, Costeo ABC	124

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo proponer la implementación del Modelo de Costeo ABC para incrementar la rentabilidad de una consultoría contable, diagnosticar la situación actual de la rentabilidad de la empresa y fundamentar los factores que inciden en la rentabilidad de la misma.

La investigación es de tipo proyectiva y nivel comprensivo, de sintagma holístico con enfoque mixto que usa el método inductivo-deductivo. Se consideró una población de 6 trabajadores, una muestra de 1 trabajador y 3 unidades informantes: la gerente general, el contador y el auxiliar contable. Estos fueron sometidos a una entrevista utilizando guías de entrevista que, junto a registros documentales reflejados en fichas de registro, brindaron datos que fueron analizados por los softwares Atlas.ti y Ms. Excel.

Se determinó que la empresa recuperó parte de su inversión por iniciar operaciones a mediados del 2018, redujo sus márgenes de ganancia por gastos administrativos como el pago a terceros y sus activos tuvieron poca rotación al perderse ventas por falta de una estructura de costos. Por ello, se propuso la implementación de un modelo de costeo que asigne los costos a las actividades de cada servicio para determinar un precio rentable. Al plantear la propuesta, se consiguió un incremento estimado de la rentabilidad, reflejado a través de la variación de indicadores financieros. Asimismo, se diagnosticó que la situación actual de la rentabilidad de la empresa no es la esperada y se identificaron como factores de mayor incidencia en dicha rentabilidad a las 3 subcategorías del estudio.

Palabras clave: rentabilidad, rentabilidad económica, margen de beneficio, rotación de activos.

Abstract

This research was follow out with the aim of proposing the implementation of the ABC Costing Model to increase the profitability of an accounting consultancy, to diagnose the current state of the profitability of the company and to substantiate the factors that affect its profitability.

The methodology applied implies a holistic syntagma with mixed approach, projective type, comprehensive level and an inductive-deductive method. A population of 6 workers, a sample of 1 worker and 3 reporting units were considered, among which are included the general manager, the accountant and the accounting assistant. They were subjected to an interview using interview guides which, together with documentary records reflected in document analysis worksheets, gave data that was analyzed by Atlas.ti and Ms. Excel softwares.

It was determined that the company recovered only part of its investment because it started operations in mid-2018, the company also reduced its profit margins due to high administrative expenses such as third party payments, while its assets had low turnover because sales were lost due to the lack of a cost structure. Thus, the implementation of a costing model that assigns costs to activities of each service was proposed in order to determine a profitable price. Once the proposal was made, an estimated increase in profitability was achieved, reflected through the variation of financial indicators. Likewise, it was diagnosed that the current state of the profitability of the company is not the expected one and the three subcategories of the study were identified as the factors with the greatest incidence in said profitability.

Key words: profitability, economic profit, profit margin, asset turnover.

I. INTRODUCCIÓN

En todo el mundo se reconoce a la rentabilidad como un aspecto clave para el éxito empresarial, por lo que muchas organizaciones buscan incrementarla aplicando diversas técnicas y métodos establecidos a lo largo de la historia por hombres reconocidos que buscaron solucionar la misma problemática. La rentabilidad es un término extenso que cuenta con distintos enfoques y alcances, los mismos que en la actualidad han llevado a originar un eterno debate y conflicto de posiciones sobre los aspectos, elementos, extractos teóricos y otros asuntos de índole empresarial que podrían incluirse dentro de ella. Entre estos enfoques se encuentran la rentabilidad económica, la financiera, la social, la cultural, la medioambiental y algunas más, las cuales conforman los aspectos favorables y desfavorables que se generan en el entorno mundial. (Lizcano, J. & Castelló, E., 2004).

El planteamiento de cómo medir en los honorarios de un estudio contable en el país de Uruguay, clientes que requieran asistencia particular con cuestiones muy habituales en contraste con otros que no lo requieren y de qué darle valor a la atención que el gerente le brinda al cliente trae a escenario la medición de la rentabilidad por cliente, sector o actividad mediante la gestión de costos y precios (Kaplan, 2016).

De igual manera, la necesidad de data útil para la gestión de compañías en el país de Venezuela, pone como opción la contabilidad analítica y la directiva, sistema que puede beneficiar a los directivos de una empresa al planificar y controlar las operaciones, incrementando la rentabilidad. Asimismo, la complejidad y dinamismo de las empresas hace necesario el conocerlas y a las variables o factores claves para su éxito competitivo, entre ellas la contabilidad de costos. (Chacón, 2007; García, Marín y Martínez, 2006).

Asimismo, las empresas del Perú, para ser competentes dentro del mercado, necesitan definir sus costos de producción para determinar su nivel de ingreso y la medición de sus ganancias. Los métodos de cálculo de costos clásicos son debatibles, pues ninguno fija con exactitud los costes de sus productos o servicios. (Sánchez, 2013).

Del mismo modo, las empresas peruanas requieren una metodología que se adapte a sus necesidades y les evite fracasos al costear una línea de productos, optimizar sus

procesos y recursos, así como para obtener data útil para realizar planeamientos y tomar buenas decisiones. Asimismo, dichas empresas requieren data acerca de los costes y la eficacia que muestran los procesos para tomar decisiones de manera certera y pertinente, por lo cual necesitan implementar el Modelo de Coste ABC. (Cherres, 2010; Carrión, 2005).

Se revisaron investigaciones similares a nivel nacional, entre las cuales se encuentran la de Quispe (2018), quien efectuó la tesis llamada *“Incidencia Del Sistema De Costos ABC En La Rentabilidad De La Empresa JJM Servicios Generales SRL En El Período 2016”* con el fin de señalar la influencia de la puesta en marcha del Modelo de Costes en la rentabilidad empresarial, el estudio lo elaboró por medio de un enfoque mixto, empleando el método descriptivo, con una muestra de 5 trabajadores de un total de 26, hizo uso de revisión documental, entrevistas y observaciones para la compilación de datos, resultando en que el empleo del ABC tiene incidencia en la estimación de la rentabilidad, ya que gracias a ella se pudo determinar que no se asignaban las cantidades de costo que se debían en las actividades pertinentes a la prestación del servicio de voladura y perforación, mientras que a las actividades del servicio de arrendamiento de maquinaria se le imputaban gastos de operación que no eran los adecuados, también se definieron con exactitud los costes unitarios de los medios necesarios para las labores que se realizan al prestar cada servicio gracias a que están bien distribuidos en base a dichas actividades, lo que permite hacer un correcto cálculo de la rentabilidad de la empresa a través de qué servicio genera mayor ganancia.

Sovero (2017) elaboró la tesis nombrada *“Costos ABC y Gestión empresarial en las empresas de servicio de telecomunicaciones en el distrito de Santa Anita-2017”* con la finalidad de indicar el modo en que se relacionan el sistema de costos ABC y la gestión en las organizaciones, la exploración la compuso a través de un enfoque cuantitativo, utilizando el método descriptivo, con una muestra de 30 trabajadores de un total de 30, empleó revisión documental y encuestas para la compilación de datos, brindando como resultado que la medición y proceso de costos se relacionan de manera moderada con la gestión empresarial, ya que el coeficiente de Spearman es de 0.685 para la primera correlación y de 0.658 para la segunda, también se concluyó que las compañías del rubro de telecomunicaciones del distrito de Santa Anita no poseen un sistema ABC y ello dificulta evaluación con eficiencia el desempeño en las labores realizadas, igualmente el registro de existencias no coincide con

las existencias físicas y ocasiona retraso en los tiempos de entrega no permitiendo implementar un control sobre las desviaciones en los procesos, las worksheets presentan información incorrecta que impiden a los empleados tener un buen desempeño, tampoco son capacitados y ello no permite actualizarlos ni reforzar sus habilidades.

Cruzado (2017) compuso la tesis mencionada *“Diseño de un sistema de costeo ABC en la FCA de la UNMSM, para la mejor estimación de los costos de los servicios educativos universitarios”* con el objeto de dar estructura y plantear un modelo ABC que pueda usarse en la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM, la pesquisa la llevó a cabo gracias a un enfoque mixto, usando el método deductivo, con una muestra de 1 facultad de un total de 20, aplicó revisión documental, entrevistas, encuestas y observación para la compilación de datos, entregando como resultado el reparto de los costes en las labores de soporte (académicas, de gestión y de dirección) en dirección a las labores primarias (constitución de escuelas académico profesionales, indagación, expansión y alcance, así como programación de estudios posgrado) y el conocimiento de sus costos totales para obtener los costos unitarios por nivel de actividad mediante bases de distribución para las adjudicaciones (cantidad de matriculados, número de cursos y base inmediata), también se determinó que el Sistema ABC propuesto ofrece una información más útil y dinámica que el Sistema Tradicional y ello hace más práctica su aplicación, dicha información sirve para planificar las actividades y presupuestar los requerimientos y objetivos de la FCA de la UNMSM de una manera realista y para establecer costes unitarios por cada actividad realizada por los docentes y de servicios educativos recibidos de pre y post grado, lo que permite su gestión para la mejora continua.

Paz (2016) llevó a cabo la tesis denominada *“Sistema de costo ABC y su incidencia en la rentabilidad de la empresa curtiembre Chimú Murgía Hnos. S.A.C Trujillo – Año 2015”* con el motivo de indicar el efecto del sistema de costes ABC en la rentabilidad la de organización, el análisis lo ejecutó por intermedio de un enfoque mixto, disponiendo del método descriptivo, con una muestra de 1 trabajador de un total de 38, usó análisis documental y entrevistas para la compilación de datos, dejando como resultado que la empresa ganó 0.23% más por cada sol invertido al conseguir 1.10% en el 2015 y 0.87% en el 2014, ha hecho un mayor uso de sus recursos al capitalizar 1.94% en el 2015 respecto al 2.44% del 2014, también ha tenido un buen manejo de costos y ha conseguido 0.72% más

de utilidad por ventas con 3.89% en el 2015 y 2.36% en el 2014, además la empresa ha incrementado su rentabilidad al mejorar el rendimiento por acción de 1.07% con 3.89% en el 2015 y 2.82% en el 2014, se concluyó que el presente modelo de costeo otorga una datos irreales debido a su imposibilidad de distribuir los CIF y no permite gestionarlos o reducirlos y aplicarlos para brindar reportes verídicos, asimismo se comprobó que el sistema a implementar incide en la rentabilidad por mercancía donde se determina el costo indirecto de fabricación por labor y permite reconocer las actividades que generan mayor costo y ganancias.

Coronado (2017) ejecutó la tesis designada *“Propuesta de Implementación de Sistema de Costos ABC para los procesos de captación de clientes y prestación de servicios y su efecto en la rentabilidad de La empresa Inicia, Fútbol y Valores Asociación Civil, Lima 2017”* con la meta de poner en marcha un modelo de costeo ABC dentro del proceso de producción de servicios y del proceso de captura de clientela con el fin de incrementar la rentabilidad en la asociación, la averiguación la constituyó con la ayuda de un enfoque cualitativo, administrando el método inductivo, con una muestra de 3 trabajadores de un total de 10, dispuso de revisión documental y observación para la compilación de datos, asignando como resultado que la implementación del ABC ha establecido los CIF por labor dentro de los procesos, facilitando datos útiles para la toma de decisiones tales como la reducción los costes dentro de la captación de clientela al cambiar la estrategia de publicidad utilizada para la promoción y venta de los servicios e incrementando la rentabilidad en 11%, se determina que la puesta en marcha del ABC en el proceso de producción de servicios y en el proceso de captura de clientela es necesaria e indispensable para mejorar las operaciones y el establecimiento de tácticas para precios con la finalidad de incrementar la competitividad de la asociación.

Igualmente, se analizaron investigaciones a nivel internacional, entre las que figuran la de Cassinelli (2015), quien constituyó la tesis rotulada *“Gestión de Costos “ABC” y Nivel de Rentabilidad en la empresa procesadora El Café del Canton Guayaquil”* con el propósito de estructurar un modelo ABC que mejore la rentabilidad de la empresa, la indagación la presentó con un enfoque mixto, destinando el método descriptivo, con una muestra de 80 trabajadores de un total de 80, administró observación directa, encuesta, tabulación y entrevista para la compilación de datos, otorgando como resultado que el Costo

Unitario del Café Águila Roja en la actividad Materia Prima es de \$2,50 por 25 und en 5 recibidos y el Costo Unitario del Café Diamante es de \$3,75 por 50 und en 15 recibidos, el Costo por Actividades de Águila Roja es de \$29,4, mientras que el Costo por Actividades de Diamante es de \$25,15, además la variación de los Costos Unitarios entre los métodos Tradicional y ABC de Diamante es mayor con \$39,85 a la variación en Águila Roja con \$0,60, se concluye que el modelo ABC resulta en una herramienta idónea que contribuirá a la mejora de los procesos gerenciales en la procesadora ecuatoriana, también se requiere diseñar las labores que conforman la administración de los procesos gerenciales de la procesadora para sustituir al Sistema de Costo por Absorción por el Sistema ABC, y la participación de un equipo internacional durante el diseño para determinar las labores primarias del modelo Activity-Based Management y poder implementar el modelo ABC.

Orozco, Ramírez & Zelaya (2017) presentaron la tesis epigrafiada *“Beneficios de la aplicación de un sistema de costeo ABC en la rentabilidad de panadería “Echeverri”, durante el segundo trimestre 2017”* con el sentido de dar a conocer las influencias positivas del establecimiento del modelo ABC respecto a la rentabilidad de panadería, la búsqueda de información la hicieron con el soporte de un enfoque cualitativo, ocupando el método inductivo, con una muestra de 1 trabajador de un total de 10, destinaron entrevista, observación y revisión documental para la compilación de datos, mostrando como resultado la obtención informativa verídica de las actividades y procesos que realiza la panadería y que resulta de utilidad para tomar decisiones, una correcta gestión del capital de trabajo mediante a través del control de calidad y la mejora continua, y una adecuada fijación de precios mediante la disociación de los CIF y su introducción en los costos, se puede concluir que el Activity-Based Costing es un modelo de costeo íntegro eficaz en resolver los problemas empresariales respecto al reparto de costes tanto directos como indirectos respecto a la designación de precios de venta, y que este sistema es una herramienta útil para el gerente debido a que le facilita el entendimiento de la producción de su mercancía, así como sus gastos y costes reales, siendo capaz de lograr una mayor utilidad.

Ocaña (2015) creó la tesis etiquetada *“Determinar la Rentabilidad mediante la interpretación del Sistema de Planeamiento y Control de Costos ABC vs. el Rendimiento de Producción en la empresa Agroinpla S.A, Santo Domingo de los Tsáchilas, 2014”* con la mira de indicar el costo de venta por tonelada producida y calcular la rentabilidad de los

recursos que se invirtieron en el Sistema ABC, la gestión de la información la llevó a efecto vía un enfoque mixto, suministrando el método deductivo, con una muestra de 26 trabajadores de un total de 26, ocupó entrevista, observación, consulta a expertos y revisión documental para la compilación de datos, concediendo como resultado que el aceite de palmiste tendría que captar el 100% de los costos de producción si la pasta de palmiste no se produjera, lo que significaría un costo de producción de \$1'067,41/tonelada siendo el valor de las ventas solo de \$918,75 y generando pérdidas de \$148,66/tonelada, se deduce que se puede identificar la asociación entre causa y efecto de los causantes del costo y las labores distribuyendo estos costos con el Sistema ABC para conocer cómo mejorar y optimizar los procesos, asimismo la empresa se considera no rentable debido a las pérdidas de \$1,67/tonelada producida generadas en el 2014 pero se espera que pueda reestablecerse en un futuro con apoyo externo.

Rivas (2016) llevó a efecto la tesis apodada “*Consultoría sobre los Costos ABC y su aplicación en empresa de la industria del calzado Jubiz, S.A. De C.V.*” con la intención de elaborar un Sistema ABC que brinde información eficaz de los costos para la toma de decisiones estratégicas e incrementar su competitividad, la pescuda la sintetizó por mediación de un enfoque cuantitativo, echando mano del método descriptivo, con una muestra de 1 trabajador de un total de 20, suministró revisión documental, entrevistas y análisis de actividades para la compilación de datos, dispensando como resultado que al implementar el ABC las Sandalias MIAMI y MARYFER siendo el 80% de las ventas cuentan con una variación en el precio de \$0.02 y \$0.05 respecto al método tradicional y se obtendría una utilidad extra de \$8,803, mientras que las CAMILA y otros varían sus costos en \$0,14 y \$0,08 favoreciendo al método tradicional y comprobando la teoría de Pareto al resaltar la importancia de los productos vitales, se determina que el ABC además de abarcar costos y actividades también abarca otras áreas críticas para el éxito y da seguimiento a los recursos usados por los productos desde su creación hasta su desecho, asimismo la información de costos se utiliza para fijar los costos de producción, valorar el inventario, establecer precios, gestionar y tomar decisiones.

Defagó (2016) sintetizó la tesis bautizada *Diseño de un Sistema de Costeo ABC en la empresa Agromec SA* con la razón de proponer el empleo del modelo ABC en la empresa, el rastreo de información lo efectuó fundamentado en un enfoque mixto, haciendo uso del

método deductivo, con una muestra de 6 trabajadores de un total de 21, echó mano de entrevista, modelo narrativo y observación para la compilación de datos, produciendo como resultado que con el sistema actual los productos más rentables son los acoplados de 4 y 2 Tn con barandas con 36% y 32% seguido de los de 2 Tn sin baranda con 27%, mientras que con el Sistema ABC los más rentables son los acoplados de 4 Tn con baranda con 36% y los de 2 Tn sin y con barandas con 29% y 19%, además el Sistema ABC redujo la asignación de los CIF en un 10.6% para los acoplados de 2 Tn sin barandas y la incrementó un 70% para los de 2 Tn con baranda respecto a la asignación actual, se evidencia que las diferencias se deben a una más detallada asignación de los CIF por el Sistema ABC ya que el Sistema de costeo actual no podía indicar en que productos los CIF tenían mayor incidencia debido a que los asignaba conforme a la producción, por ello se confirma la necesidad de cambiar el Sistema de costeo actual por el ABC para evitar tomar decisiones erróneas y lograr la eficiencia.

En relación a lo anteriormente expuesto, se menciona que la Teoría Económica, avalada por Samuelson y Nordhaus, sustenta la importancia de gestionar los recursos disponibles y toma buenas decisiones durante la escasez, el trabajo organizativo, y el logro de la eficiencia produciendo bienes o brindando servicios. Por lo consiguiente, la teoría económica permitió en la investigación tener una amplia visión de la organización como una sociedad, integrada por un conjunto de agentes económicos donde, durante momentos críticos, ellos toman decisiones basadas en la consecución de las metas organizacionales en vez de sus propios intereses, motivo por el cual, al conseguir la meta, se evalúa su contribución al incremento de la rentabilidad. (Samuel y Nordhaus, 2010; Samuel y Nordhaus, 2006).

Por su parte, la Teoría General del Costo respaldada por García y Jarazo, sostiene la necesidad de la concentración del conocimiento, los principios de las técnicas de costeo y la información adicional al sistema contable para la determinación de costos. Por lo consiguiente, la teoría general del costo hizo posible en la investigación analizar los diferentes sistemas de costeo y decidir cuál de ellos es el más apropiado para ser implementado en la Consultoría Contable SAC, de acuerdo a los objetivos con los que se empleen y a fin de realizar la correcta asignación de costos y tomar junto con los

colaboradores las mejores decisiones que contribuyan al incremento de la rentabilidad de la organización. (Scoconi, Casarsa y Schmidt, 2018; Jarazo, 2001).

De la misma forma, la Teoría de Restricciones avalada por J. B. MacArthur y Eliyahu M. Goldratt sustenta lo importante de maximizar el ingreso neto durante escasez en el potencial de producción, así como de la dirección de la organización hacia el logro de resultados. Seguidamente, la teoría de las restricciones posibilitó en el estudio la determinación de los escenarios de escasez y de los problemas del negocio, donde se busca la continuidad empresarial, razón por la cual se debe realizar una utilización eficiente de los recursos para el incremento de la rentabilidad y la producción de más servicios sin elevar los costos en el desarrollo de las actividades. (Gaudino, 2000; Aguilera, 2000).

La rentabilidad es referida como la capacidad de la organización para obtener buenos resultados a través del uso eficiente de sus activos, recursos o actividades económicas. Precisamente, la medición de la rentabilidad se realiza a través de la división de la ganancia total neta y los medios empleados. Además, dicha rentabilidad permitió comprender el flujo de efectivo de la compañía e identificar sus activos, recursos y las actividades de prestaciones de servicio que realiza. (Sánchez, 1994; Lizcano y Castelló, 2004; Aguiar, 1989).

Por otro lado, la rentabilidad económica o rentabilidad de los activos es una de los componentes más reconocidos de la rentabilidad empresarial. El cálculo de la rentabilidad económica está dado mediante la división del beneficio neto y las inversiones realizadas para la obtención del mismo, ya sean activos u otros. Asimismo, la rentabilidad económica facilitó el conocer sus implicancias, los beneficios, los activos y las inversiones que la compañía realiza para la consecución de sus metas. (Sánchez, 1994; Lizcano y Castelló, 2004; Aguiar, 1989).

De este modo, el margen de beneficio puede ser considerado como un índice del éxito que cualquier organización pudiera tener si su condición comercial le es favorable económicamente. El margen evalúa el aporte que realizan las actividades económicas a la obtención de los resultados de la empresa. De igual manera, este margen ayudó a estimar si

las actividades comerciales que realiza la empresa son suficientes para lograr los objetivos deseados. (Sánchez, 1994; Lizcano y Castelló, 2004; Aguiar, 1989).

Además, la rotación de activos puede ser definido como el índice de la frecuencia con el que el capital se recupera y es invertido de nuevo en los procesos en los que se presta servicios. Esta rotación de activos es calculada mediante la fracción de los ingresos por actividades comerciales y los activos libres de deuda. Por lo consiguiente, la rotación de activo fue de gran utilidad para establecer la facultad de los activos mencionados para lograr un buen nivel de rentabilidad mediante las actividades económicas. (Sánchez, 1994; Lizcano y Castelló, 2004; Aguiar, 1989).

Mientras que, la tercerización es el procedimiento mediante el que una empresa se desliga de la ejecución de una actividad que antes realizaba y un tercero seleccionado se obliga a desempeñar dicha actividad o servicio bajo el mando y supervisión de la compañía. De este modo, la tercerización hizo efectiva la comprensión de esta modalidad y el planteamiento de una propuesta al problema relacionado. (Tomaya, 2008).

De igual modo, una estructura de costos es, para una organización de servicios, una proporción de costes directos relacionados a la adquisición de material útil, y de costes indirectos vinculados a la mano de obra y otros costes necesarios para la prestación del servicio. De esta forma, la estructura de costos propició los datos necesarios para la estructura de una propuesta relativa a otro de los problemas. Rincón y Oliveros (citado en Morillo, 2013).

Como se mencionó anteriormente, las teorías que dieron sustento a la presente investigación son: La Teoría Económica, La Teoría de Restricciones y La Teoría General de Costo. La Teoría Económica permitió plantear la manera en que la empresa puede tomar decisiones en tiempo de carencias como la falta de personal, equipos o clientes, tomando en cuenta la repercusión que podría tener en otras empresas. La Teoría General del Costo posibilitó obtener la información necesaria para establecer los costos basados en el Método ABC, el importe de servicios que se prestan y el porcentaje que gana cada tercero que trabaje con nosotros. Y, la Teoría de las Restricciones ayudó a identificar la actividad o proceso que

obstaculiza la fluidez del servicio e impide el incremento de la rentabilidad, mejorándolo y optimizándolo hasta que ya no sea un obstáculo o restricción.

De esta manera, el presente estudio dio a comprender la presente situación de la organización y su entorno, así como los servicios y activos de mayor contribución, la apropiada adjudicación y disposición costos indirectos en cada actividad y la manera de desarrollar mejoras en administración, planeación y cuando toma decisiones con estrategia, a través del uso del modelo ABC, a fin de facilitar el incremento de la rentabilidad en la consultoría. Los resultados procedentes de la investigación determinaron la suficiencia y seguridad que los materiales o equipos, el adecuado precio por los servicios, así como el costo indirecto de cada actividad, los cuellos de botella o restricciones y el correcto desarrollo de los procesos para lograr un flujo constante e incrementar la rentabilidad de la organización.

Posterior a una evaluación, la metodología usada en la presente investigación concernió a la holística, la cual se apoyó en un enfoque mixto, el mismo que pudo aportar un análisis extenso, exhaustivo y definido, al considerar el aspecto cuantitativo y el aspecto cualitativo, de manera que se obtuvo información de utilidad por medio de la triangulación para conocer el procedimiento adecuado que contribuya al incremento de rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC, al implementar el sistema ABC. Los resultados permitieron analizar cada actividad realizada en la consultoría, así como las acertadas asignaciones y distribuciones de costos indirectos en las mismas, con el fin de que puedan ser controladas y optimizadas para lograr el rendimiento esperado.

El presente estudio formuló el problema general: ¿De qué manera la implementación del Modelo de Costeo ABC permitirá incrementar la rentabilidad en la Consultoría Contable Villoslada SAC, Lima-2020? Asimismo, se formularon los problemas específicos: a) ¿Cuál es la situación actual de la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC? y b) ¿Cuáles son los factores de mayor incidencia en la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC?

El objetivo general del estudio fue: Proponer la implementación del Modelo de Costeo ABC para incrementar la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC,

Lima-2020; mientras que los objetivos específicos constaron en: a) Diagnosticar la situación actual de la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC, y b) Fundamentar los factores de mayor incidencia en la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC.

II. MÉTODO

2.1 Enfoque y tipo

En la presente investigación se utilizó un enfoque mixto, el cual nos permitió conocer la relación e influencia del sistema ABC en el incremento rentable en la Consultoría Contable Villosalada SAC, situada en el distrito de Lince; utilizando textos y números para conceder información precisa y verídica que muestre las necesidades de la empresa.

El sintagma que se empleó fue el holístico, que gracias a las diversas teorías de conocimiento que engloba, brindó la facilidad de analizar la presente investigación como un todo y generó nuevas teorías que sean de apoyo para el desarrollo de la misma.

Dicho sintagma, que es un conjunto de métodos epistémicos, incentivó la innovación, la futurología, la búsqueda de soluciones, la planificación de proyectos y el planeamiento de programas científicos. (Hurtado, 2010).

Adicionalmente, se utilizó el tipo de investigación proyectiva, esta le dio al investigador la capacidad de planificar y determinar la estructura, los métodos y procedimientos a utilizar en el estudio para asegurar la calidad, utilidad y riqueza del mismo.

El mencionado tipo de investigación incluyó el diseño y la planificación del estudio seleccionado, estructurándolo al establecer los objetivos, la introducción, los conceptos, los instrumentos y las técnicas de análisis de datos, así como algunas hipótesis. (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019).

El nivel que se aplicó en el estudio fue el nivel comprensivo, que facilitó el desarrollo y planteamiento de los objetivos y la hipótesis a partir del problema establecido, proponiendo soluciones y prediciendo diversas situaciones.

El mencionado nivel facultó al investigador para distinguir propiedades e interrelaciones de los eventos para poder explicarlos, predecir escenarios y proponer cambios a través de los objetivos (Hurtado, 2004).

El método correspondió al inductivo-deductivo, la aplicación del método inductivo permitió obtener información verídica y comprobada de primera mano a través de un estudio de campo y observando los acontecimientos, en tanto que el empleo del método deductivo otorgó la oportunidad de examinar algunas teorías que nos brinden una base para analizar mejor el problema de la investigación y plantear hipótesis más precisas y verídicas con el respaldo de dichas teorías.

Mientras el método inductivo englobó un proceso de observación y análisis de los hechos que permitió comprobar su veracidad y generar nuevo conocimiento (Bacon, citado en Hurtado, 2010), el deductivo hizo uso de teorías previas que ayudaron a comprender mejor el origen, las bases y las causas del problema objeto de estudio. (O´Quist (citado en Hurtado, 2010).

2.2 Población, muestra y unidades informantes

La población es delimitada por el número de personas que forman parte de la unidad de investigación al cumplir con ciertas características. Lepkowski (citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Mediante ella, se buscan datos coincidentes en relación a una problemática de la investigación; conformándose este grupo por los seis trabajadores integrantes de la Consultoría Contable Villoslada SAC, ubicada en el distrito de Lince, que tiene como problema principal la baja rentabilidad adquirida por servicios brindados, lo que se debe a la indeterminación de los costos implicados.

Adicional a lo anterior, tenemos la muestra, que es un extracto de la población con la que se obtiene la información utilizada al elaborar el estudio y el análisis que permite lograr los resultados estimados. (Bernal, 2010). Dicha muestra estuvo determinada por un trabajador, siendo este el contador de la Consultoría Villoslada SAC, el cual nos brindó información completa y verídica sobre la organización.

Es indispensable contar con una unidad informante si se quiere realizar una investigación, esta unidad es aquella entidad o persona que brinda la información, datos estadísticos o registros necesarios para que el investigador perciba los acontecimientos dentro del lugar de estudio, teniendo esta persona mayor conocimiento de los sucesos diarios

en dicho espacio. (OECD, 2015). Las unidades informantes y las personas a entrevistar en el presente estudio para explicar la problemática de la organización fueron tres: la Gerente General de la Consultoría Contable Villoslada SAC, el Contador y el Auxiliar Contable.

2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes

La rentabilidad económica sustenta su importancia al considerar la incidencia de la rotación de activos dentro del margen de beneficio de las empresas, siendo estas tres subcategorías cruciales para la comprensión de la estructura de la rentabilidad en el área Contable, y útiles para analizar el planteamiento de propuestas de mejora, ya que las consecuencias de una baja rentabilidad conllevan al descenso del beneficio neto obtenido, lo que reduce la competitividad de la empresa a nivel nacional e internacional. Asimismo, se descubrió también la influencia de la tercerización y la estructura de costos en la rentabilidad.

La categoría de estudio es la rentabilidad. Las subcategorías apriorísticas son rentabilidad económica, margen de beneficio y rotación de activos, mientras que las subcategorías emergentes son tercerización y estructura de costos, mostrado en la tabla 1:

Tabla 1

Categorización del Problema

Categoría		Sub categoría		Indicadores	
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
C1	Rentabilidad	SC1.1	Rentabilidad Económica	SC1.1.1	Retorno de Inversión
				SC1.1.2	Retorno de Activos
				SC1.2.1	Margen Bruto
		SC1.2	Margen de Beneficio	SC1.2.2	Margen Operacional
				SC1.3.1	Rotación del Activo Fijo
		SC1.3	Rotación de Activos	SC1.3.2	Rotación del Activo Operacional
				SC1.3.3	Rotación del Activo Total
				SE1	Tercerización
		SE2	Estructura de Costos		

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Considerando el hecho de que el concurrente estudio dispone de un enfoque mixto, se usaron instrumentos y técnicas cualitativos al igual que cuantitativos. Para el enfoque cualitativo se destinó la técnica llamada Entrevista y el instrumento denominado Guía de Entrevista, en tanto, en el enfoque cuantitativo se aplicó la técnica nombrada Registro Documental y como instrumento el nominado Ficha de Registro Documental.

La entrevista es una técnica basada en la recopilación de información a través de preguntas, relacionadas a la problemática, que el entrevistador hace al entrevistado. Buendía, Colás & Hernández (citado por Bernal, 2010). Esta técnica tuvo un gran aporte en la investigación, ya que se aplicó con las unidades informantes, expertos en el objeto de estudio, brindando enfoque amplio y preciso del escenario actual en la Consultoría Contable Villoslada SAC.

La guía de entrevista es una relación de aspectos a cubrirse que recuerda las preguntas a realizar, sabiendo primero cómo y cuándo realizarlas. (Taylor & Bogdan, 2002). La aplicación de este instrumento fue imprescindible, puesto que aseguró la objetividad, fluidez y riqueza durante la entrevista, recopilando una gran cantidad de datos importantes para la investigación.

El análisis documental ordena y plasma el conocimiento adquirido de los documentos para luego analizarlos y sintetizarlos en datos de apoyo a la investigación. (Peña & Pirela, 2007). Esta técnica concentró la información obtenida de la documentación pertinente en la Consultoría Contable Villoslada SAC, lugar dónde se solicitó la documentación para luego analizarla y brindar los resultados.

La ficha de registro documental es un instrumento que hace posible el registrar datos que sean relevantes y extraídos de fuentes reales que guarden relación con el problema (Jurado, 2005). En este marco, el uso de la ficha de registro documental como instrumento en el estudio permitió determinar las causas de la baja rentabilidad, registrando los estados financieros y ratios actuales.

2.5 Proceso de recolección de datos

El recolectar de datos se realizó en base a antecedentes, teorías y fuentes bibliográficas diversas, conceptualizando asimismo las categorías y sub categorías relacionadas a la investigación; se elaboró los instrumentos con fundamento en los datos recopilados a partir de las técnicas entrevista y análisis documental, estos instrumentos fueron utilizados para obtener datos reales en la investigación que repercutieron en los resultados y en la propuesta de mejora.

Posterior a ello, se solicitó a expertos en el tema pertenecientes a la Universidad Wiener la validación de los instrumentos a utilizar, procediendo a ejecutarlos dentro de la empresa objeto de investigación con el consentimiento de sus dirigentes, siendo en esta ocasión la Gerente General de la organización.

2.6 Método de análisis de datos

Con el fin de analizar los datos cuantitativos se utilizó de los softwares Microsoft Excel y de SPSS Statistics, los cuales permitieron ordenar y transformar la data obtenida por intermedio del análisis de documentos, usando la ficha de registro de documentos, a fin de establecer los resultados de la investigación y proponer la mejora.

Asimismo, se usó el Software ATLAS.ti para el análisis de la data cualitativa obtenida con ayuda de la entrevista sirviéndose de la guía de entrevista, misma que se realizó a la Gerente General de la empresa, al Contador y al Asistente Contable, y para la cual se formularon preguntas en base a la categoría rentabilidad y a las sub categorías rentabilidad económica, margen de beneficio y rotación de activos.

Para contrastar la información cuantitativa y la cualitativa obtenida a través de los softwares mencionados, se hizo uso de la triangulación, la cual es referida como el uso de métodos cuantitativos y cualitativos, teorías, fuentes de información, investigaciones o escenarios al estudiar fenómenos. Patton (citado en Okuda & Gómez-Restrepo, 2005).

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados cuantitativos

Mediante el uso del software Microsoft Excel y en base al instrumento Ficha de Registro Documental, se realizó un análisis cuantitativo que arrojó los siguientes resultados:

Tabla 2

Porcentajes anuales por indicadores financieros

E.F.	Indicador	2018	2019
Balance General	Análisis Horizontal	392.25%	209.48%
	Análisis Vertical	68.08%	89.00%
Estado de Resultados	Retorno de Inversión (ROI)	93.01%	94.86%
	Retorno de Activos (ROA)	62.87%	72.79%
	Margen Bruto	100%	100%
	Margen Operacional	39.75%	66.22%
	Rotación de Activos Fijos	4.93	9.58
	Rotación de Activos Operacionales	4.93	5.74
	Rotación de Activo Total	1.76	1.25

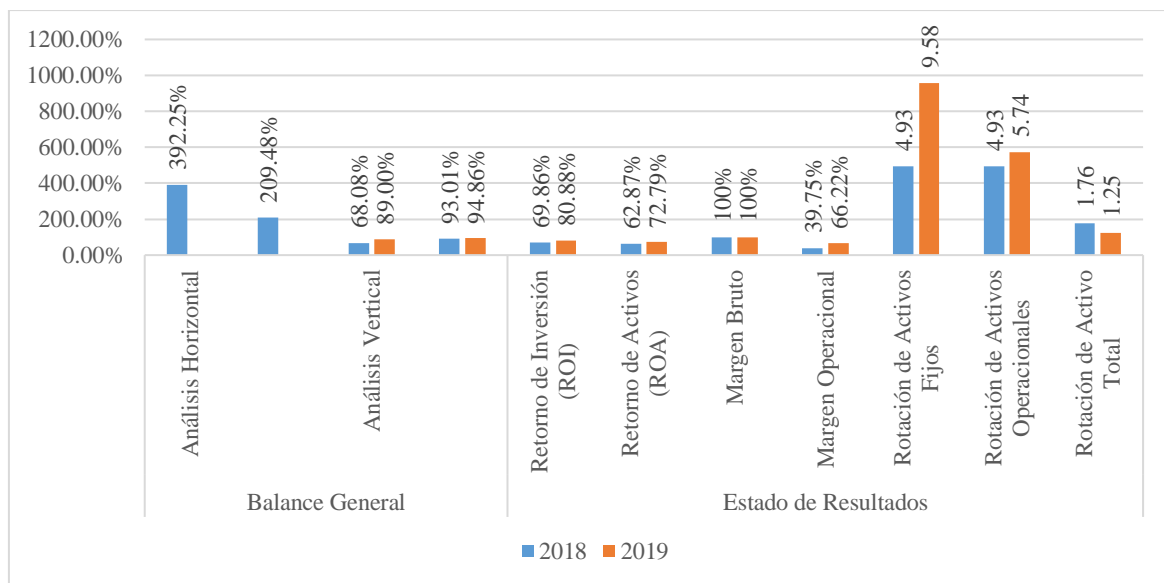


Figura 1. Porcentajes anuales por indicadores financieros

Interpretación:

En la tabla 2 y figura 1 se manifiesta que, dentro del Estado de Situación Financiera o Balance General, en el Análisis Horizontal se observan altos porcentajes que corresponden al efectivo y equivalente de efectivo y al total del pasivo corriente de ambos años con 392.25% y 209.48%, respectivamente, mientras que en el Análisis Vertical los porcentajes están un poco más nivelados, existiendo un aumento de 20.92% en el activo corriente y uno de 1.86% en el patrimonio, revelando que existieron mayores activos e inversiones en el 2019 respecto al 2018. Por el lado del Estado de Resultados, podemos concluir que, así como existieron resultados positivos como el aumento del 11.02% del ROI, el 9.92% del ROA, el 26.47% del Margen Operacional, el 4.65 de la Rotación de Activos Fijos y el 0.81 de la Rotación de Activos Operacionales, también se presentaron resultados negativos como la disminución del 0.51 en la Rotación de Activos Totales y resultados neutrales que no variaron en lo absoluto como en el caso del Margen Bruto, que se mantuvo en un 100% durante el año 2018 y el 2019 debido a la ausencia de costos de venta en la consultoría por ser una empresa de servicios.

El estado de situación financiera o balance general retrata los activos presentes en una organización durante un periodo, así como la forma en la que esos activos son financiados. En este, se representan las actividades operativas a través de los activos y de los pasivos, los cuales se relacionan con las cuentas por cobrar, los inmuebles y equipos, los inventarios, y con las cuentas por pagar y los gastos que se acumulan, respectivamente. (Wild, Subramanyam & Halsey, 2007).

Tabla 3

Porcentajes anuales por ratios de rentabilidad

Años/Ratios de Rentabilidad	2018	2019
Retorno de Inversión (ROI)	69.86%	80.88%
Retorno de Activos (ROA)	62.87%	72.79%
Margen Bruto	100%	100%
Margen Operacional	39.75%	66.22%

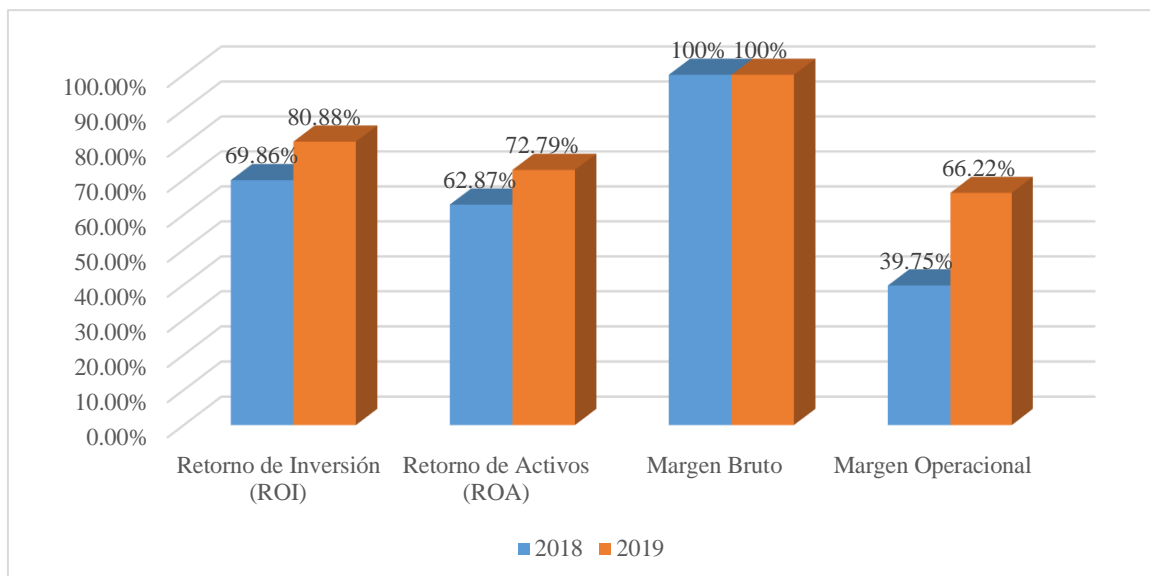


Figura 2. Porcentajes anuales por ratios de rentabilidad

Interpretación:

En la tabla 3 y figura 2 se revela que la inversión en el 2019 se recuperó un 11.02% más que en el 2018, los activos se recuperaron en el 2019 un 9.92% más en relación al 2018, el margen bruto fue del 100% en ambos años debido a la igualdad en la utilidad bruta y las ventas netas, y el margen operacional se incrementó un 26.47% en el 2019, ya que las utilidades por ventas se elevaron enormemente, obteniendo jugosas utilidades que posibilitan a la empresa a recuperar la inversión hecha en el 2018 al iniciar sus actividades.

Los ratios de rentabilidad o indicadores de lucratividad o rendimiento se enfocan en medir la eficacia y eficiencia con la que la administración controla los costos, así como los gastos de la compañía con el fin de transformar las ventas realizadas en beneficios (Prieto, 2010).

Tabla 4

Porcentajes anuales por ratios de actividad

Años/Ratios de Actividad	2018	2019
Rotación de Activos Fijos	4.93	9.58
Rotación de Activos Operacionales	4.93	5.74
Rotación de Activo Total	1.76	1.25

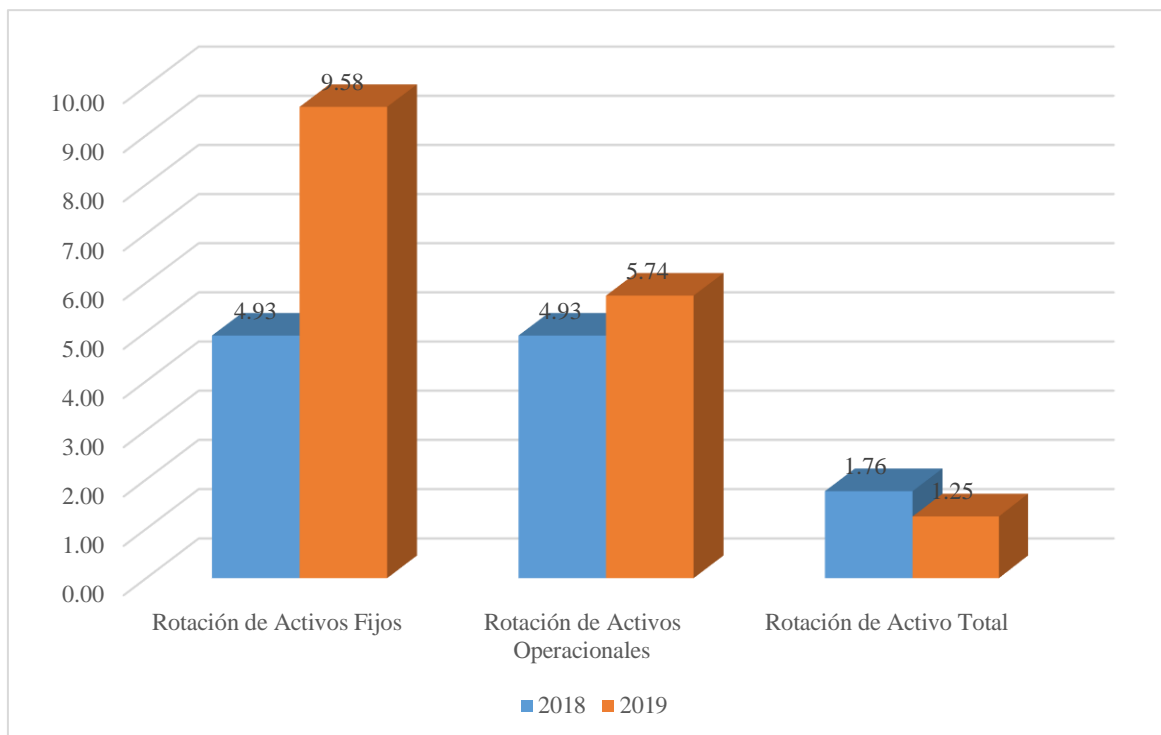


Figura 3. Porcentajes anuales por ratios de actividad

Interpretación:

En la tabla 4 y figura 3 se señala que en el 2019 el activo fijo rotó un 4.65 veces más que en el 2018 y que el activo operacional rotó 0.81 veces más en el 2019 que en el 2018, pero que el activo total rotó 0.51 veces más en el 2018 que en el pasado año 2019 debido a la presencia de cuentas por cobrar comerciales y otros activos corrientes que no existían cuando iniciaron las actividades de la empresa en el 2018.

Los ratios de actividad o indicadores de rotación miden la eficiencia del uso de los activos de una compañía en relación a la rapidez con la que se recuperan los valores que se aplican, con ello se desea hacer el análisis del empleo más dinámico al comparar las cuentas de resultados con las de balance, que son estáticas (Prieto, 2010).

3.2 Descripción de resultados cualitativos

Mediante el uso del software Atlas.ti y en base al instrumento Guía de Entrevista, se realizó un análisis cualitativo que arrojó los siguientes resultados:

obligatorio y está proyectado aún antes del inicio de operaciones de la consultoría, siendo reflejados en el flujo de caja; sin embargo, matemáticamente, el impuesto afecta al ROA reduciendo la utilidad neta y la tasa de retorno de activos, por lo que el ROA siempre será menor al ROI.

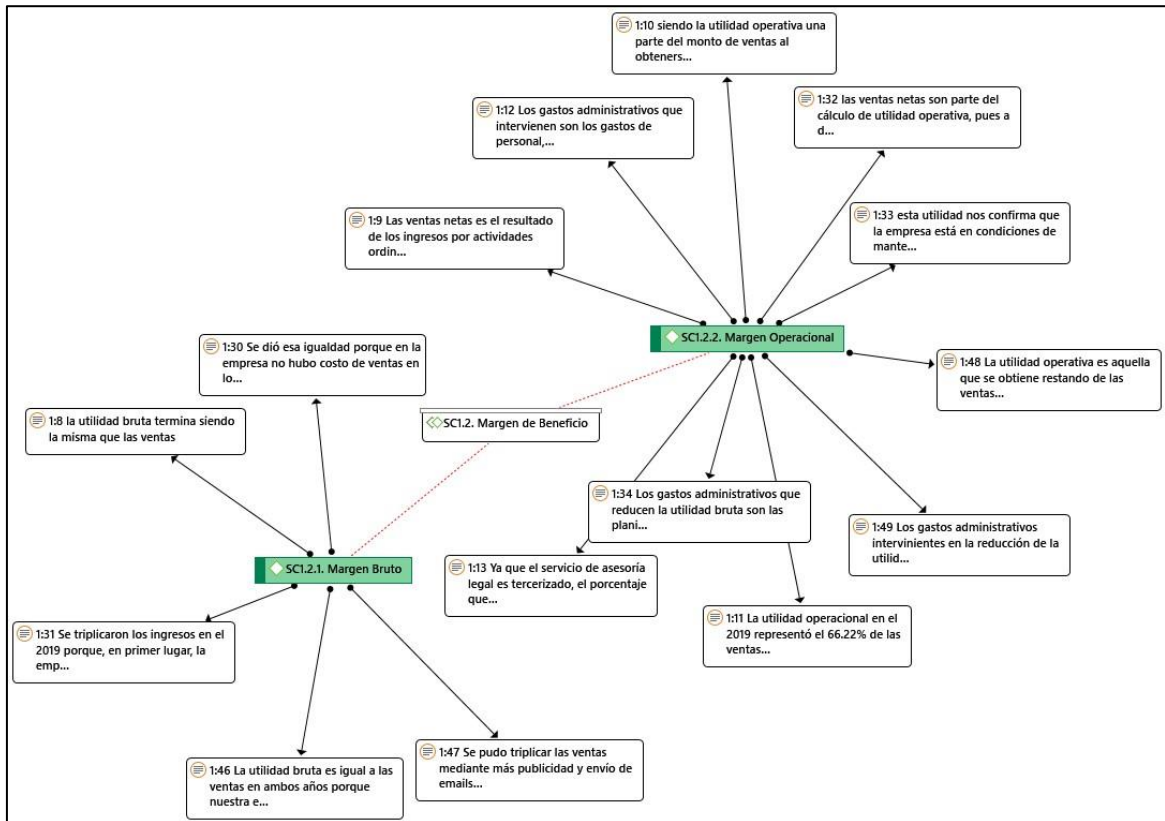


Figura 5. Análisis cualitativo de la sub categoría margen de beneficio

En la figura 5 el margen de beneficio se ampara en indicadores como el margen bruto y el margen operacional. Respecto al margen bruto, se puede declarar que es la operación entre la utilidad bruta y las ventas netas. En el caso de la consultoría, estos elementos presentan el mismo monto debido a que la empresa no incurre en costos de ventas, al tratarse de una empresa de servicios. La empresa logró triplicar las ventas en el segundo año gracias a servicios brindados durante todo el año y a una mayor publicidad mediante cartas de presentación y visitas a clientes potenciales. En cuanto al margen operacional, es manifiesto que se obtiene al dividir la utilidad operativa entre las ventas netas, y que la relación entre ambos es de parte-todo, siendo ésta utilidad parte de las ventas, pues a estas se les resta el costo de ventas, los gastos administrativos y de ventas. El bajo porcentaje que la utilidad operativa representa de las ventas se debe a que los costos no se tienen definidos y solo se

reducen gastos administrativos. Estos gastos administrativos reducen la utilidad bruta a través de los gastos de personal, de oficina, de pagos de servicios básicos, de alquileres, gastos de atención al personal y al cliente, pero, sobre todo, los gastos de pago a terceros, que representa un alto porcentaje del total. Por otro lado, los porcentajes de este margen durante ambos años, al ser positivos y mayores al 39%, confirman que la consultoría estuvo en condiciones de hacerse cargo de los gastos operativos.

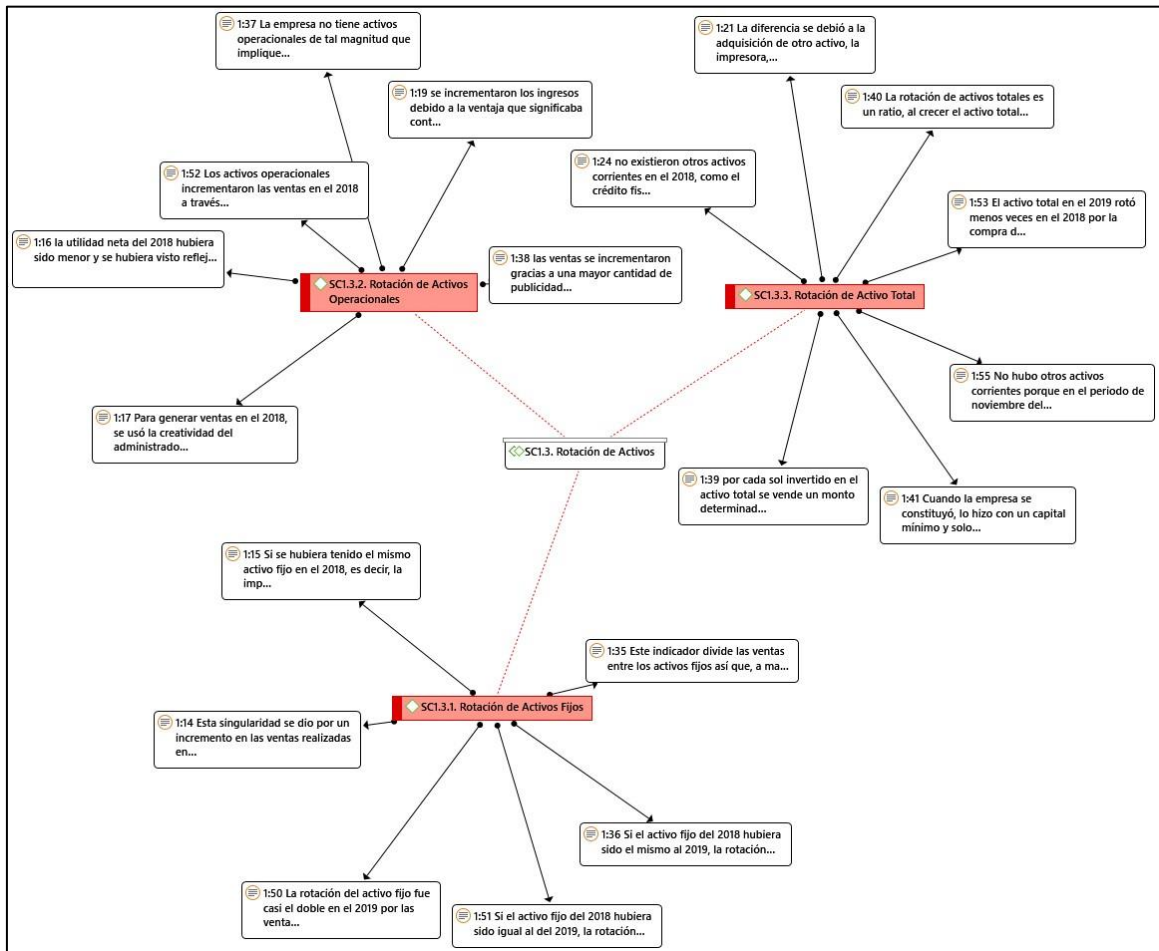


Figura 6. Análisis cualitativo de la sub categoría rotación de activos

En la figura 6 la rotación de activos se avala en indicadores como la rotación de activos fijos, la rotación de activos operacionales y la rotación de activo total. Referente a la rotación de activos fijos se afirma que, al ser el resultado de las ventas netas entre los activos fijos brutos y que a mayores ventas mayor rotación, el hecho de que en el segundo año esta tasa se haya duplicado se debe al incremento de las ventas y a la compra de un nuevo activo fijo, la impresora, misma que significó un gran ahorro en los gastos de la consultoría. Si el monto

de activos fijos del primer año hubiera sido el mismo que el del segundo, se hubiera contado con menos ingresos por cada sol invertido, se hubiera reducido la utilidad neta y se habrían tenido menores saldos para el balance debido a la depreciación acumulada. Acerca de la rotación de activos operacionales se asevera que, al darse su cálculo a través de las ventas entre los activos operacionales que suma a los activos fijos las cuentas por cobrar, se incrementaron dichas ventas en el segundo año por cada S/1. invertido en los activos operacionales precisamente debido a la presencia de más activos, las cuentas por cobrar y la impresora, la cual generaba ahorros en impresiones y contratación de terceros para la entrega de documentos. También influyó en ello publicidad, la experiencia y las habilidades del personal de la empresa para utilizar los recursos y generar ingresos. En referencia a la rotación del activo total se apunta que, su cálculo se basa en las ventas netas sobre el activo total. El hecho de que este activo total en el segundo año rotara menos veces que en el primero se debió también al aumento del activo fijo, la compra de la impresora y, a mayores activos fijos mayor activo total, pero menor rotación de este activo. Las ventas también se incrementaron y, a pesar de que no fue lo que se esperaba debido a la falta de una estructura de costos definidos para los servicios disgregados e integral que afectaba a las ventas al causar que el cliente se fuera por no brindarle de inmediato los costos o que él los perciba muy baratos o muy caros, la rotación no logró incrementarse porque el porcentaje de relación ventas-activo total no fue el mismo, representando las ventas 125% del activo total bruto en el segundo año y 176% en el primero. Así como en el primer año la rotación de activo total subió porque no se consideraron otras cuentas por cobrar, tampoco se consideraron activos corrientes como el crédito fiscal debido a que no se facturaron ventas ni compras en diciembre de ese año.

Diagnóstico Mixto

Posterior a los análisis cualitativo y cuantitativo y utilizando nuevamente el software Atlas.ti y la triangulación, se realizó un diagnóstico final, el cuál fue mixto y brindó los siguientes resultados:

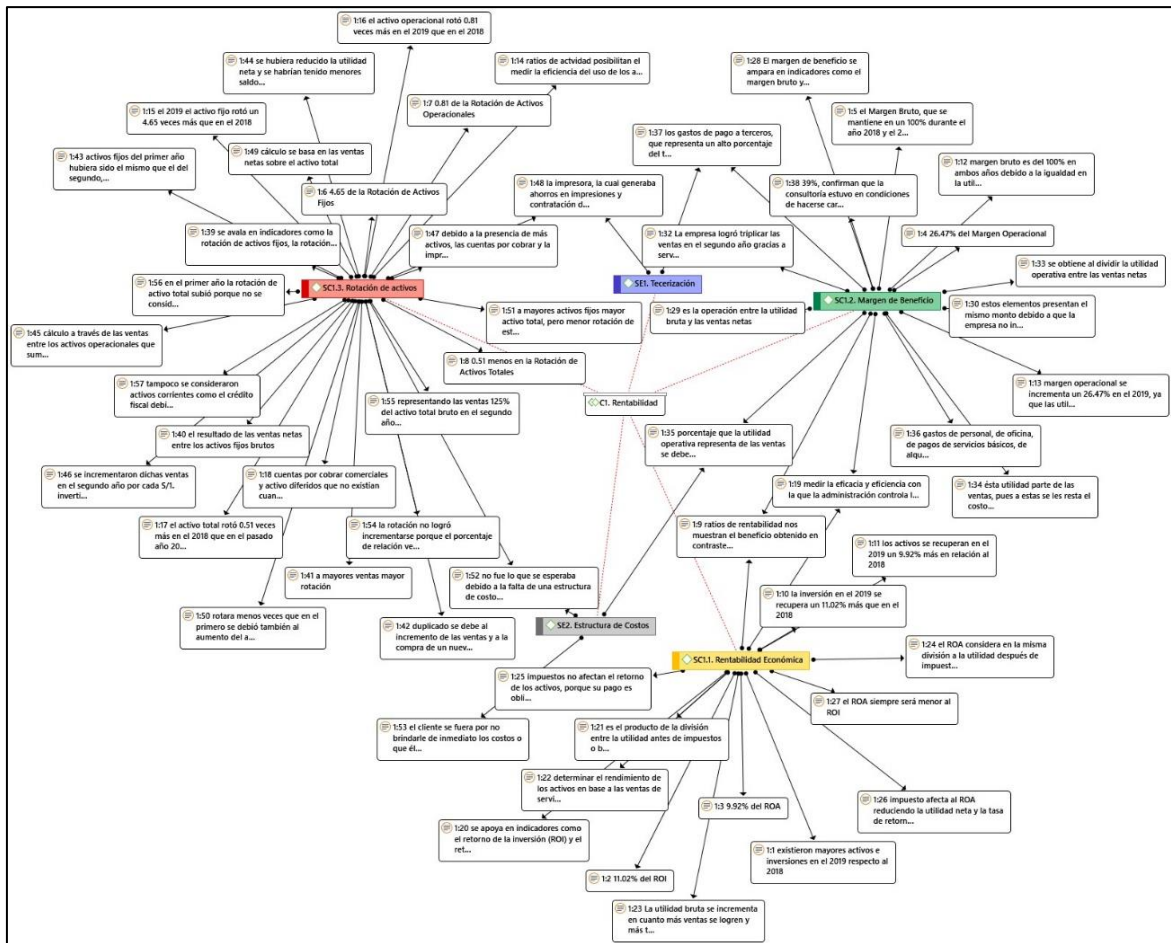


Figura 7. Análisis mixto de la categoría Rentabilidad

En la figura 7 la rentabilidad anual observada durante los últimos dos años en la Consultoría Contable Villoslada SAC, Lince-Lima, revela problemas relacionados a la rentabilidad económica, el margen de beneficio y la rotación de activos. A través de la triangulación cuantitativa-cualitativa de los datos se resuelve que; con relación a la rentabilidad económica, a pesar de que en el 2019 el ROI se incrementó en 11.02% y el ROA en 9.92%, su dependencia de la utilidad, exactamente de las ventas de servicios, limita su contribución al rendimiento de los activos y, por ende, al incremento de la rentabilidad. Sin embargo, si aquella utilidad por ventas es alta en monto y se mantiene en el tiempo, es capaz de incrementar el rendimiento de estos activos, ocasionando un mayor retorno de la inversión y de los activos, contribuyendo al incremento de la rentabilidad. Aunque el retorno de los activos teóricamente no se vea afectado por los impuestos al estar su pago proyectos antes del inicio de actividades, matemáticamente estos reducen la utilidad neta y la tasa del ROA, por lo que ésta siempre es menor a la tasa del ROI, como se demostró en el análisis cualitativo.

Asimismo, y considerando la importancia del margen de beneficio, pese a que el margen bruto se mantuvo en 100% en los dos últimos años debido a la igualdad y relación homogénea entre la utilidad bruta y las ventas gracias a la ausencia de costos de venta por ser una empresa de servicios, el margen operacional se incrementó un 26.47% en el segundo año a causa de un incremento de al rededor del triple de las ventas lograda a través de una mayor publicidad mediante cartas de presentación y visitas a clientes potenciales, lo que permitió tener una buena utilidad y rentabilidad, pero no la que se esperaba. Mientras el margen bruto tiene esa relación homogénea, en el margen operativo la utilidad tiene una relación de parte-todo con las ventas, pues los ingresos por ventas están conformados por gastos administrativos y la utilidad operativa. Dichos gastos reducen la utilidad bruta mediante el pago a los servicios básicos, la planilla, el alquiler, las necesidades de la oficina y las celebraciones con los clientes y trabajadores. Si bien dentro de este margen en ambos años se observa que la utilidad operativa representa un alto porcentaje de las ventas netas con 39.75% y 66.22%, dicho monto se debe a que a la ausencia de costos y a la deducción de gastos administrativos, pero significa que la consultoría se encuentra en condiciones de afrontar los gastos operativos que se requieran.

Además, no dejando de lado a la rotación de activos, en el segundo año el incremento de la rotación del activo fijo en 4.65 veces y el de la rotación de activo operacional en 0.81 veces, no impidió que esta diferencia de tasa anual sea negativa en el caso de la rotación del activo total, con 0.51 veces menos, afectando el nivel de rentabilidad. Aunque, a mayores ventas mayor rotación, la rotación del activo total no siguió este patrón en el segundo año porque, si bien el aumento de 4.65 y 0.81 en las tasas fijas y operacionales se debió al incremento de las ventas generadas por una mayor publicidad, el uso de la experiencia y habilidades de los colaboradores para manejar los recursos, y a la adición del activo fijo impresora que generó ahorros en la compañía, en el caso de la rotación de activos totales este aumento de ventas no fue suficiente, pues la tasa se vio reducida por la presencia de cuentas por cobrar y otros activos corrientes como el crédito fiscal, que no existía cuando se iniciaron operaciones en la consultoría el primer año, pero sí en el término del segundo año al no facturar ventas pero sí compras. Si los activos fijos hubieran sido los mismos en el primer año, es decir, si se hubiera contado con una impresora desde la fundación de la empresa, se hubiera reducido la utilidad generada por ventas, se habría tenido un saldo menor para el balance general debido a la depreciación acumulada, y se hubieran reducido todas las

tasas de rotación de activos: 1.61 veces menos en las tasas fijas y operacionales, y 0.26 veces menos en la tasa de rotación total, significando menos ingresos por sol invertido en los activos.

Un punto crítico emergente de influencia en la rentabilidad es la tercerización. Así como en el margen de beneficio se mencionan los gastos que conllevan al descenso de la utilidad, uno de los más la afecta es la contratación de terceros, representando un alto porcentaje de los gastos administrativos y afectando en gran manera la rentabilidad de la empresa. De igual manera, en la rotación de activos también se hace mención de la tercerización, al resaltar la influencia de la adquisición de un nuevo activo fijo en la reducción de gastos de contratación de terceros para desempeñar actividades de entrega documental.

Otro inciso emergente que repercute en la rentabilidad corresponde a la estructura de costos, mencionado tanto en el margen de beneficio como en la rotación de activo. En ambos casos y en ambos años, la utilidad no fue la estimada, reduciéndose las ventas por la carencia de una estructura de costos determinados tanto para el servicio integral, como para los servicios disgregados. Aquella carencia afectó significativamente la rentabilidad de la empresa en ambos años, pues los al no contar con la mencionada estructura de costos, los potenciales clientes quedaban insatisfechos al no recibir de inmediato los costos que requería o al percibir el precio del servicio o servicios, o muy económico o muy costoso.

3.3 Diagnóstico

Con sustento en el análisis cuantitativo y cualitativo se logró diagnosticar que el basto incremento de las ventas durante el segundo año no implica que dicho monto haya cumplido con las expectativas de la empresa ni haya beneficiado a la misma en gran manera incrementando su rentabilidad, pues se perdieron muchas ventas por la ausencia de una estructura de costos y se incurrió en gastos administrativos demasiado grandes a causa de la contratación de terceros. Además, no se pudo recuperar el 100% de los activos ni la inversión al no contar con la misma cantidad de utilidad bruta o neta y activos invertidos. Solo se logró dicha hazaña por la ausencia de costos de venta en el margen bruto y la empresa apenas

demonstró ser capaz de asumir los gastos operacionales en un máximo de 63% precisamente porque los gastos administrativos fueron demasiados al contratar terceros.

Asimismo, se obtuvo con dificultad entre S/. 4.93 y S/. 9.58 por cada S/. 1 invertido en los activos fijos en ambos años porque no se vendió lo suficiente ni se aprovecharon al máximo los activos, mientras que se consiguieron igual y menos ganancias por sol invertido en activos operacionales ya que al mal rendimiento del activo fijo se sumaron las cuentas por cobrar en el segundo año e incrementó la inversión que tenía que recuperarse y, finalmente, se alcanzaron menos ingresos por cada sol invertido en el activo total durante el primer año por causa de la inclusión del efectivo y equivalente de efecto y aún menos durante el segundo año debido al sumarle a los activos anteriormente mencionados otros activos corrientes como el crédito fiscal, implicado por haber facturado solo compras en el último mes, misma razón que dificultó aún más el conseguir una tasa alta por contar con una cantidad de activos cercanas a las utilidades.

3.4 Propuesta

3.4.1 Priorización de los problemas

Tocante a los resultados del presente estudio, se logró identificar 3 problemas que influyen en la rentabilidad de la consultoría, estando los mismos relacionados con las 3 subcategorías apriorísticas: La Rentabilidad Económica, el Margen de Beneficio y la Rotación de Activos. Los problemas asociados son: 1) bajas ventas obtenidas. Se debió a la poca publicidad y al inicio tardío de operaciones a mediados del 2018, lo que se reflejó en la recuperación de apenas un 69.86% de la inversión (ROI) durante el 2018 y 80.88% en el 2019. 2) egresos excesivos. A causa del pago de gastos administrativos como el pago a terceros, viéndose esto revelado en la obtención de un Margen de Beneficio Operacional de solo 39.75% en el 2018 y 66.22% en el 2019. 3) pérdida de ventas potenciales. Asociado a la pérdida de clientes al no contar una Estructura de Costos definida que establezca los precios correctos y rentables de los servicios, situación que se vio evidenciada en la Rotación de Activos Totales de 1.76 veces en el año 2018 y de 1.25 veces en el 2019.

3.4.2 Consolidación del problema

La rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC se vio afectada por una reducida cantidad de ventas, altos gastos de administración y a pérdida de ventas potenciales. El balance ingresos-egresos no fue el adecuado, pues mientras se sobre desembolsaba dinero en el pago de terceros, como el Asesor Financiero y el Asesor Legal, se percibían pocos ingresos, ya que, al iniciar operaciones a mediados del 2018, la empresa perdió posibles ingresos por ventas durante la primera mitad del año, no invirtió mucho en publicidad y perdió muchos clientes por falta de una estructura de Costos.

3.4.3 Fundamentos de la propuesta

El análisis y la obtención de resultado estuvieron fundamentados en 3 teorías: 1) Teoría General del Costo, respaldada por García y Jarazo, sostiene la necesidad de la concentración del conocimiento, los principios de las técnicas de costeo y la información adicional al sistema contable para la determinación de costos. Por lo consiguiente, la teoría general del costo permitirá en la investigación analizar los diferentes sistemas de costeo y decidir cuál de ellos es el más apropiado para ser implementado en la Consultoría Contable SAC, de acuerdo a los objetivos con los que se empleen y a fin de realizar la correcta asignación de costos y tomar junto con los colaboradores las mejores decisiones que contribuyan al incremento de la rentabilidad de la organización. (Scoconi, Casarsa y Schmidt, 2018; Jarazo, 2001). 2) Teoría de Restricciones, avalada por J. B. MacArthur y Eliyahu M. Goldratt sustenta lo importante de maximizar el ingreso neto durante escasez en el potencial de producción, así como de la dirección de la organización hacia el logro de resultados. Seguidamente, la teoría de las restricciones posibilitará en el estudio la determinación de los escenarios de escasez y de los problemas del negocio, donde se busca la continuidad empresarial, razón por la cual se debe realizar una utilización eficiente de los recursos para el incremento de la rentabilidad y la producción de más servicios sin elevar los costos en el desarrollo de las actividades. (Gaudino, 2000; Aguilera, 2000). 3) Teoría Económica, avalada por Samuelson y Nordhaus, sustenta la importancia de gestionar los recursos disponibles y toma buenas decisiones durante la escasez, el trabajo organizativo, y el logro de la eficiencia produciendo bienes o brindando servicios. Por lo consiguiente, la teoría económica permitirá en la investigación tener una amplia visión de la organización como

una sociedad, integrada por un conjunto de agentes económicos donde, durante momentos críticos, ellos toman decisiones basadas en la consecución de las metas organizacionales en vez de sus propios intereses, motivo por el cual, al conseguir la meta, se evalúa su contribución al incremento de la rentabilidad. (Samuel y Nordhaus, 2010; Samuel y Nordhaus, 2013).

3.4.4 Categoría solución

Resultante de la matriz de propuesta, se identificó la siguiente categoría solución: El Activity-Based Costing (ABC) se define como un método que mide el costo y el desempeño de una organización en base a cada actividad, objeto de costo o recurso, atribuyendo todo recurso a cada actividad y toda actividad a cada objeto de costo con fundamento en su uso y determinando diversos medios que conduzcan los costos a cada actividad. (MINFIN, 2014).

El Modelo de Costeo ABC se basará en las actividades que involucra cada servicio de la Consultoría Contable Villoslada SAC y los costos en los que se incurre en cada uno. Este modelo estará apoyado en el desarrollo de propuestas como un plan de marketing y un sistema de trueque empresarial que serán detallados más adelante.

3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

En el cuadro 1 se manifiestan los objetivos propuestos en base a cada problema, así como las estrategias y tácticas a tomar para lograr dichos objetivos y los indicadores para medir el desempeño de las tácticas.

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1. Incrementar las ventas anuales mediante la captura de nuevos clientes.	Estrategia 1. Elaborar un plan de marketing como soporte a la integración de actividades en el ABC.	Táctica 1. Identificar los factores de planificación estratégica del plan de marketing.	KPI 1. VAN.
		Táctica 2. Identificar los factores de operación y control del plan de marketing.	KPI 2. TIR.
Objetivo 2. Reducir los gastos administrativos relacionados con el pago a terceros.	Estrategia 2. Instaurar un sistema de trueque empresarial con el Asesor Financiero y el Asesor Legal.	Táctica 3. Establecer un acuerdo de trueque o intercambio de servicios con el Asesor Financiero.	KPI 3. Utilidad por Contrato de Permuta.
		Táctica 4. Establecer un acuerdo de trueque o intercambio de servicios con el Asesor Legal.	KPI 4. Margen de Beneficio por Contrato de Permuta.
Objetivo 3. Elevar las ganancias de la empresa evitando la pérdida de clientes.	Estrategia 3. Definir una estructura de costos basado en el Costeo ABC como guía de precios a los servicios.	Táctica 5. Estructurar la implementación del Método de Costeo ABC.	KPI 5. VAN.
		Táctica 6. Ejecutar la Implementación del Método de Costeo ABC.	KPI 6. TIR.

Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta


3.4.6 Actividades y cronograma

A continuación, se muestran y detallan las actividades que se van a realizar en cada estrategia para cumplir con los objetivos relacionados. También se muestra el cronograma con la duración de cada actividad, los responsables y el presupuesto asignado para cada actividad.

Objetivo N° 1. Incrementar las ventas anuales mediante la captura de nuevos clientes.

Estrategia N° 1. Elaborar un Plan de Marketing como soporte a la integración en el ABC.

Actividades

Actividades	Inicio	Dias	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
A1. Describir el negocio, su modelo, filosofía y estructura.	1/05/2020	5	6/05/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/333.00	 Evidencia 1. Plan de Marketing.
A2. Analizar la situación externa e interna de la organización.	6/05/2020	5	11/05/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/333.00	
A3. Planificar el marketing estratégico de los servicios.	11/05/2020	4	15/05/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General. c. Asesor Financiero.	S/267.00	
A4. Desarrollar el marketing operativo de los servicios	15/05/2020	6	21/05/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/400.00	
A5. Detallar la localización, distribución y recursos de la empresa.	21/05/2020	3	24/05/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/200.00	
A6. Realizar la evaluación económica y financiera del plan de marketing	24/05/2020	7	31/05/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General. c. Asesor Financiero.	S/467.00	

Cuadro 2. Matriz de actividades y cronograma de la Estrategia 1

Presupuesto

Tabla 5

Detalle de presupuesto de la Estrategia 1

Actividad	Descripción	Responsable	Presupuesto	Sub Total
A1. Describir el negocio, su modelo, filosofía y estructura.	Descripción del Negocio y elaboración de CANVAS	Ingeniero	S/ 140.00	S/ 333.00
	Elaboración de la Misión y Visión de la empresa	Industrial	S/ 103.00	
	Creación de organigrama de la empresa	Gerente General	S/ 90.00	
A2. Analizar la situación externa e interna de la organización.	Análisis de situación externa de la organización	Ingeniero	S/ 100.00	S/ 333.00
	Análisis de situación interna de la organización	Industrial	S/ 100.00	
	Elaboración de la Matriz FODA	Gerente General	S/ 133.00	
	Identificación de Oportunidad de Negocio		S/ 20.00	
A3. Planificar el marketing estratégico de los servicios.	Elaboración de propuesta de valor de la empresa.	Ingeniero	S/ 30.00	S/ 267.00
	Determinación del mercado potencial	Industrial	S/ 20.00	
	Definición de Estrategias de Marketing	Gerente General	S/ 30.00	
	Definición de Objetivos de Marketing	Asesor	S/ 40.00	
	Definición de Objetivos Financieros	Financiero	S/ 40.00	
	Elaboración de pronóstico de ventas		S/ 87.00	
A4. Desarrollar el marketing operativo de los servicios.	Descripción de los servicios de la empresa		S/ 30.00	S/ 400.00
	Modelado de Procesos de Negocio BPM	Ingeniero	S/ 120.00	
	Establecimiento de canales de distribución	Industrial	S/ 50.00	
	Elaboración de la estrategia de comunicación	Gerente General	S/ 140.00	
A5. Detallar la localización, distribución y recursos de la empresa.	Realización de timing para campaña comunicación		S/ 60.00	S/ 200.00
	Identificación de la localización de la empresa	Ingeniero	S/ -	
	Exposición de distribución y diagrama de recorrido	Industrial	S/ 150.00	
	Determinación de recursos económicos	Gerente General	S/ 50.00	
	Presupuestación de la campaña de comunicación		S/ 152.00	
A6. Realizar la evaluación económica y financiera del plan de marketing.	Estructuración de la inversión inicial para el servicio	Ingeniero	S/ 60.00	S/ 467.00
	Identificación de costos fijos y variables del servicio	Industrial	S/ 50.00	
	Determinación del Costo Unitario y Precio de Venta	Gerente General	S/ 75.00	
	Definición del punto de equilibrio	Asesor	S/ 30.00	
	Proyección del flujo de caja para el nuevo servicio	Financiero	S/ 100.00	
TOTAL			S/2,000.00	

Desarrollo

A continuación, se detalla las actividades para implementar el Plan de Marketing:

A1. Describir el negocio, su modelo, filosofía y estructura

A1.1. Datos de la Empresa

RAZÓN SOCIAL:	CONSULTORIA CONTABLE VILLOSLADA S.A.C.
RUC:	20603310102
INICIO LABORES:	19 de Junio del 2018
CONDICIÓN:	Activo
COMERCIAL:	Actividades de Contabilidad
CIU:	74120
DOMICILIO FISCAL:	Av. Jose Leal Nro. 827 Int. 301
DISTRITO:	Lince
DEPARTAMENTO:	Lima, Perú



Figura 8. Logo de la empresa

A1.2. Descripción de la empresa

La Consultoría Contable Villoslada SAC es una empresa del tipo Sociedad Anónima Cerrada que inició sus actividades a mediados del 2018 y que ofrece servicios profesionales de carácter personalizado en lo laboral, tributario, legal, financiero y contable para todo tipo de empresas, mejorando cada día por el bienestar de nuestros clientes.

A1.3. Modelo de Negocio

Lienzo de Modelo de Negocios

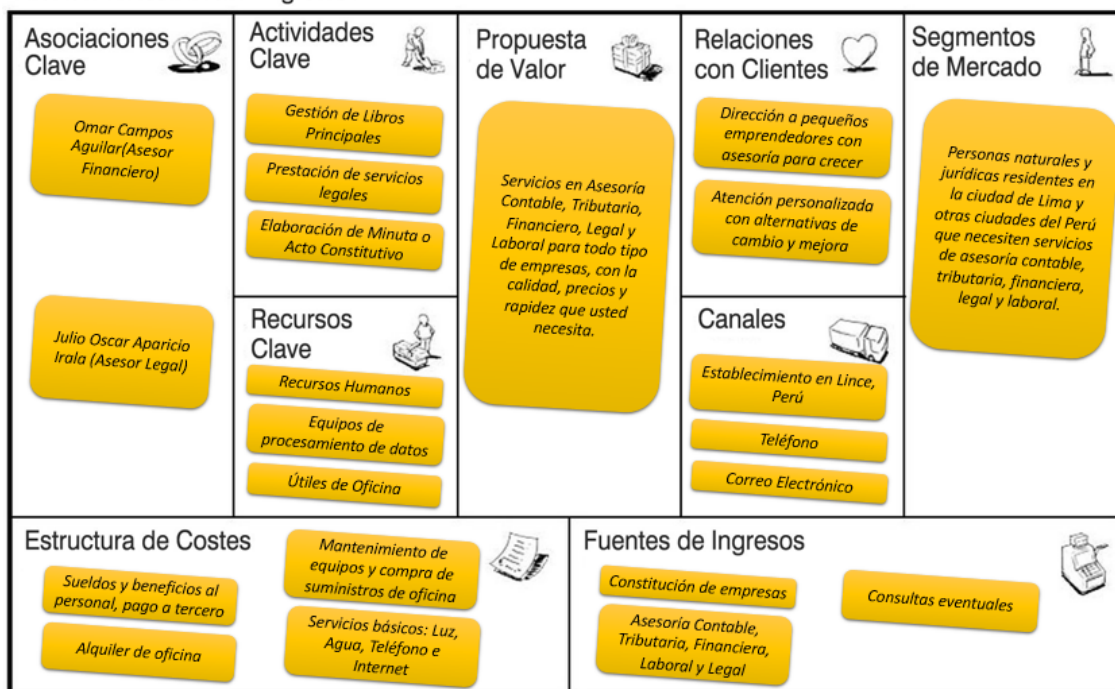


Figura 9. Modelo de negocio de la empresa

A1.4. Filosofía Institucional

Misión

Comercializar servicios integrales de calidad en asesoría contable, tributaria, financiera, laboral y legal, proporcionando soluciones innovadoras y sostenibles a largo plazo a través de talento humano ampliamente calificado y recursos que hagan posible prestaciones oportunas y eficaces para satisfacer las necesidades del cliente.

Visión

Posicionarnos como una organización líder en ofrecer soluciones integrales de asesoría contable, tributaria, financiera, laboral y legal, haciendo uso de nuestra experiencia en constitución, contabilidad, y administración empresarial para guiar a emprendedores y empresarios a lograr sus objetivos.

A1.5. Organigrama funcional

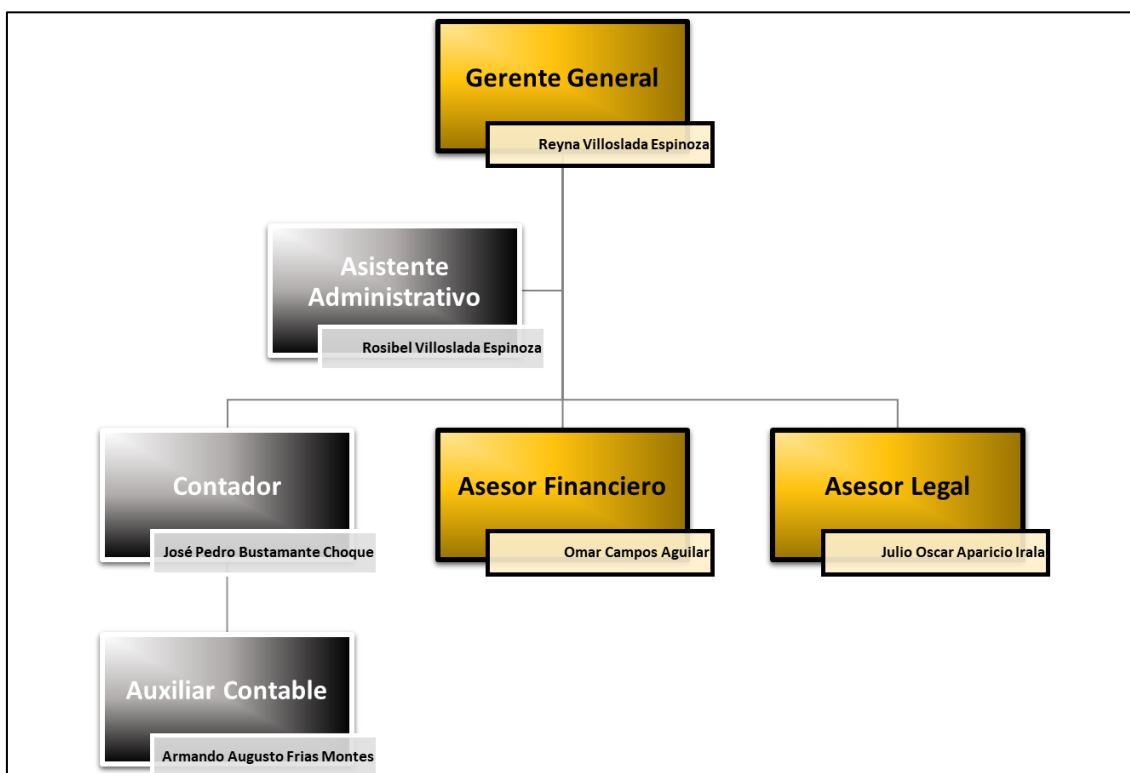


Figura 10. Organigrama funcional de la empresa

A2. Analizar la situación externa e interna de la organización

A2.1. Análisis externo

A2.1.1. Oportunidades

Las primordiales oportunidades que interesan a la Consultoría Contable Villoslada SAC, se relacionan con la reactivación económica, los cambios en las exigencias del cliente, el interés por determinadas actividades de nuestros servicios y el quiebre de empresas por la pandemia. La reactivación económica ha hecho posible el aumento de la demanda en todos los servicios ofrecidos por la empresa, por lo que se podría aprovechar esa demanda contactando a clientes potenciales.

Los cambios en las exigencias de los clientes han posibilitado que la empresa pueda desarrollar nuevos servicios contables, tributarios, financieros, laborales y legales adaptados a las necesidades del mercado actual. Adicional a los sucesos previos, el mercado brinda oportunidades económicas en vista de que éste muestra interés por determinadas actividades de los servicios de la Consultoría, por lo que sería conveniente desglosar los servicios para

establecer sub servicios que satisfagan las necesidades específicas de los clientes. A pesar de los pérdidas y tragedias, aquí mismo se encuentra más oportunidades de negocio pues, debido al quiebre de muchas compañías, se podrían ofrecer servicios de liquidación de empresas para evitarles sanciones a los dueños, gerentes y representantes legales de la organización.

A2.1.2. Amenazas

La Consultoría Contable Villoslada SAC afronta amenazas en base a su entorno externo, compitiendo con otras empresas en el mercado contable, como se observa a continuación:

Tabla 6

Precios y Calidad de servicios por empresa

Costo de Servicio por Empresa (S/)	Estudio Contable 1	Estudio Contable 2	Estudio Contable 3	Consultoría Contable Villoslada SAC
Asesoría Contable	S/ 2,750.00	S/ 2,400.00	S/ 3,200.00	S/ 2,600.00
Asesoría Tributaria	S/ 1,100.00	S/ 750.00	S/ 1,550.00	S/ 950.00
Asesoría Laboral	S/ 1,500.00	S/ 1,150.00	S/ 1,950.00	S/ 1,350.00
Promedio de precios	S/ 1,783.00	S/ 1,433.00	S/ 2,233.00	S/ 1,633.00
Calidad Percibida	8	5	10	8

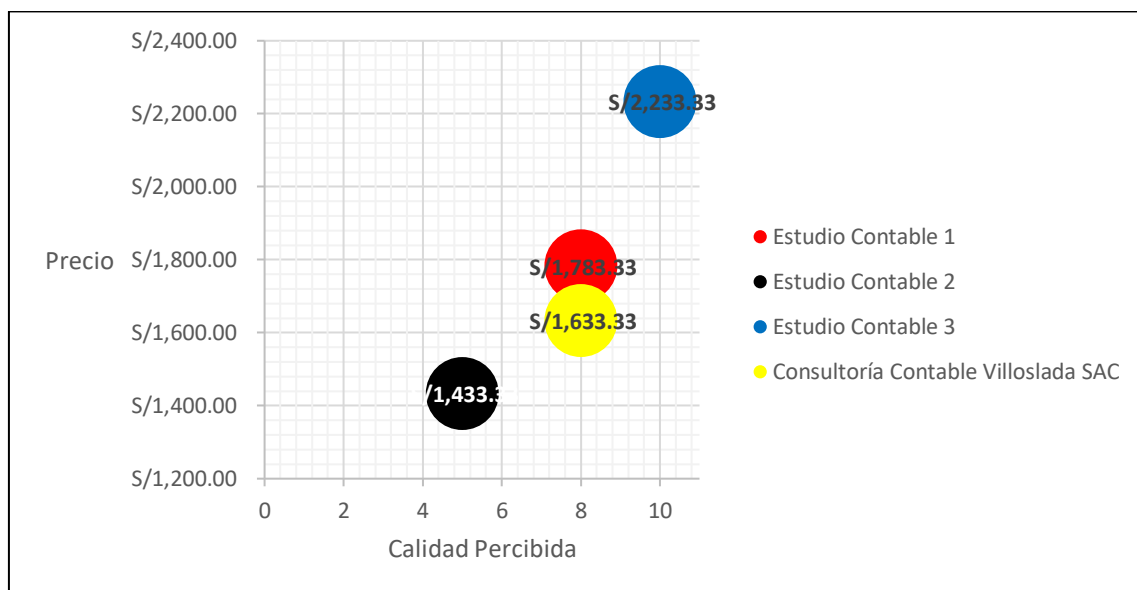


Figura 11. Precio por calidad percibida de cada empresa

Seguidamente, se muestra un análisis realizado de los competidores de la Consultoría Contable Villoslada SAC en el rubro de Contabilidad:

ESTUDIO	PRECIO
Estudio Contable 3	Asesoría Contable: S/ 3200 Asesoría Tributaria: S/ 1550 Asesoría Laboral: S/ 1950 Experiencia: 16 años.
Estudio Contable 2	Asesoría Contable: S/ 2400 Asesoría Tributaria: S/ 750 Asesoría Laboral: S/ 1150 Experiencia: 4 años.
Estudio Contable 1	Asesoría Contable: S/ 2750 Asesoría Tributaria: S/ 1100 Asesoría Laboral: S/ 1500 Experiencia: 7 años.

Cuadro 3. Análisis de competidores de Villoslada SAC

En la tabla 6, figura 11 y cuadro 3 se puede apreciar que el primer competidor de la Consultoría Contable Villoslada SAC es el Estudio Contable 1 pues, a pesar de que su precio es un tanto mayor y cuenta con 7 años de experiencia, su calidad de servicio es la misma que el de la Consultoría. Aunque cuenta con 4 años de experiencia, a causa de su débil vínculo calidad-precio, el Estudio Contable 2 no podría ser considerado una amenaza para la empresa; No obstante, el Estudio Contable 3 sí se consideraría una, ya que, pese a tener un precio mucho mayor, sus 16 años de experiencia y la calidad de sus servicios son mayores a los de Villoslada SAC. Existe una ventaja frente a estos competidores pues, a diferencia de ellos, la empresa es una Consultoría que ofrece servicios de Asesoría Financiera y Constitución de Empresas; sin embargo, cualquiera de éstas empresas podría ofrecer los mismos servicios que la Consultoría, mejorar la calidad de sus demás servicios y convertirse en competidores hostiles.

Respecto al campo de servicios sustitutos, la Consultoría Contable Villoslada SAC podría toparse con contadores profesionales que ofrezcan servicios independientes a las

MyPES y grandes empresas; empero, la experiencia, reputación y confianza en dichos contadores no se compararía a la de la Consultoría.

Otra amenaza que la empresa podría afrontar es la pérdida de clientes por incumplir el plazo de entrega o por posibles errores en documentos; aunque esto podría resolverse capacitando al personal a fin de que puedan enfocarse en los detalles sin dejar de lado la eficiencia. En última instancia, si bien la empresa podría hallar ciertos obstáculos por las posibles medidas o dictámenes que el gobierno del Perú apruebe, así como por cambios en el mercado, la economía, la oferta y demanda laboral y las condiciones de salubridad; no sería obstáculo para seguir compitiendo en el mercado, pues se buscaría la adaptación de las medidas establecidas.

A2.2. Análisis Interno

A2.2.1. Fortalezas

La Consultoría Contable Villoslada SAC ha sido capaz de adaptarse a diversos tipos de cliente desde su constitución, asumiendo más de un tipo de contabilidad y modificando los contratos para adaptarse a sus necesidades. A raíz de esto cambios, es conveniente establecer un modelo de negocio flexible que se adapte fácilmente a las exigencias del cliente, a fin de que estos estén mucho más satisfechos y recomienden a la empresa.

Gracias a la experiencia ganada desde su constitución, la empresa ha ido innovando y agregando nuevos servicios y optimizando los ya existentes, iniciando con asesorías contables, tributarias y laborales, para luego añadir otros servicios como constitución de empresas; por ello, resultaría eficaz realizar un estudio de mercado con el objetivo de conocer que nuevos servicios se demandan o como mejorar los servicios estándares.

Los servicios que ofrece la consultoría siempre se prestan con la calidad y la responsabilidad que el cliente merece, cumpliendo con todos los requerimientos y siendo puntuales con la gestión de actividades, trámites y el envío de documentos; no obstante, estos servicios podrían ser de una calidad mayor si se implementara sistemas de gestión de calidad como el ISO 9001.

Otra fortaleza de la compañía consiste en sus asociaciones clave, pues gracias a ellos la consultoría es capaz de brindar asesorías extraordinarias como asesorías legales y financieras; para maximizar esta fortaleza sería ideal forjar nuevas alianzas que nos permitan ofertar más servicios como la asesoría administrativa o logística.

A2.2.2. Debilidades

La debilidad principal de la Consultoría Contable Villoslada SAC se basa en la dependencia de terceros. Este tipo de dependencia genera muchos gastos por los desembolsos que deben hacerse, pero podría solucionarse intercambiando servicios con los socios o acordaron un pago menor a cambio de otros beneficios.

Otra debilidad se relaciona con el desabastecimiento de personal, pues actualmente solo se cuenta con 6 empleados y resulta complicado distribuir todas las actividades entre ellos o acaparar un mayor número de clientes; siendo aconsejable que se contraten más para desarrollar trabajos específicos, no cargar de labores a los empleados actuales y abarcar más clientes.

Similar a ello, la compañía encuentra su siguiente debilidad representada por carencias en la gestión de la empresa, pues entre los clientes y otros menesteres, la gerente general no se da abasto para dirigir su compañía; debido a esto, es imprescindible contratar un administrador que se haga cargo de la empresa durante todo el ejercicio.

Finalmente, la falta de reconocimiento de la empresa en el mercado, al ser esta una MyPE, suma otra debilidad para la consultoría pues, su número de clientes es reducido y no puede aspirar a planificar grandes proyectos o realizar contrataciones con empresas grandes; a raíz de esto, es fundamental el realizar más publicidad que posicione a nuestra empresa en un lugar reconocido.

A2.3. Matriz FODA

En base al análisis externo e interno se elabora la matriz FODA, seguido del análisis de las 5 Fuerzas de Porter, como se muestra en el cuadro 4 y la figura 12:

Factores Internos / Factores Externos		FORTALEZAS				DEBILIDADES			
		Experiencia e innovación en servicios	Asociaciones clave	Adaptación a clientes	Calidad y responsabilidad	Falta de reconocimiento en el mercado	Dependencia de terceros	Desabastecimiento de personal para atender clientes	Carencias en la gestión de la empresa
		F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO				ESTRATEGIAS DO			
Reactivación económica post estado de emergencia.	O1	✓ Realizar estudio de mercado para contactar clientes potenciales.				✓ Explotar la demanda realizando mayor publicidad para la empresa.			
Cambios en las exigencias de los clientes	O2	✓ Forjar nuevas alianzas para ofrecer nuevos servicios.				✓ Desarrollar nuevos servicios y darlos en coordinación con socios.			
Interés del mercado por actividades de los servicios	O3	✓ Diseñar un modelo de negocio flexible para brindar sub servicios.				✓ Ofrecer sub servicios específicos para abarcar más clientes.			
Quiebre de muchas empresas	O4	✓ Implementar SGC para ofrecer servicios de liquidación de empresas.				✓ Dar servicios de liquidación de empresas junto a un administrador.			
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA				ESTRATEGIAS DA			
Presencia de competidores cercanos	A1	✓ Prestar servicios exclusivos con gran demanda en el mercado.				✓ Realizar mayor publicidad de nuestros servicios exclusivos.			
Contadores profesionales independientes	A2	✓ Aprovechar la experiencia y confianza para lograr nuevas alianzas.				✓ Intercambiar servicios con socios en base a experiencia y confianza.			
Posible pérdida de clientes	A3	✓ Brindar capacitaciones al personal en base al modelo de negocio flexible.				✓ Contratar personal para trabajos específicos y capacitarlos a detalle.			
Dictámenes del gobierno y cambios en el mercado	A4	✓ Adaptar la empresa a dictámenes con responsabilidad y calidad.				✓ Contratar un administrador para una óptima adaptación al cambio.			

Cuadro 4. Matriz FODA y estrategias

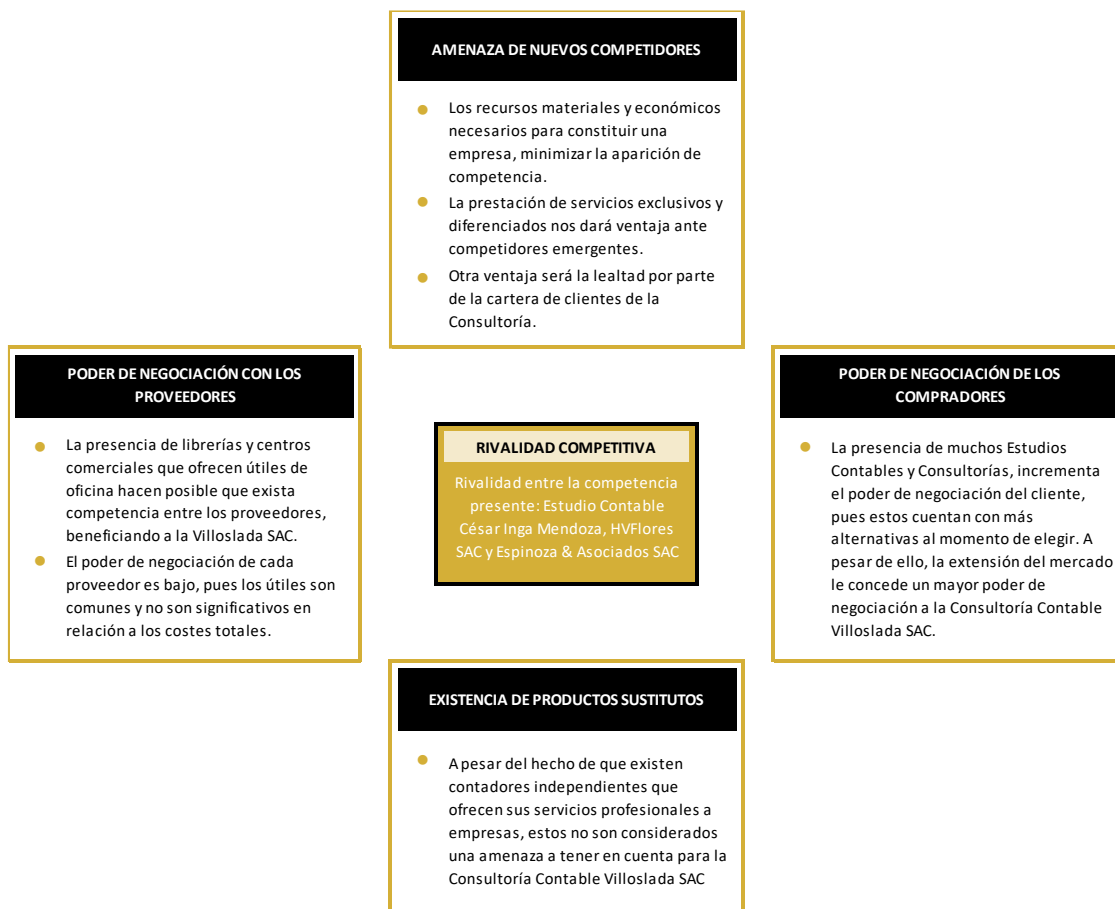


Figura 12. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter aplicado a la empresa

A3. Planificar el Marketing Estratégico de los servicios

A3.1. Oportunidad de Negocio

Gracias a la reactivación económica posterior a la crisis que vivió el Perú por la pandemia del COVID-19, muchas empresas buscan con urgencia contratar servicios de asesoría contable, financiera, laboral, legal y tributaria, pues están cercanas las obligaciones tributarias y declaraciones anuales que debe realizar los contribuyentes; mientras otras buscan asesoría para constituir o liquidar sus propias empresas siguiendo el procedimiento establecido por ley. Es por ello que, los servicios que brinda la Consultoría Contable Villoslada SAC se realizan con la mejor calidad, responsabilidad y eficiencia posible para proporcionándoles el mejor servicio a cada uno de sus clientes.

A3.2. Propuesta de valor

Ofertar servicios de Liquidación de Empresas que brinden una solución estratégica y eficiente a la necesidad de empresarios que busquen desintegrar sus compañías sin tener que afrontar sanciones, cumpliendo con los requisitos y el procedimiento adecuado.

Ofrecer servicios de asesoría de todo tipo que satisfagan necesidades contables, tributarias, financieras, laborales y legales, a corto y largo plazo, brindando soluciones innovadoras que se ajusten a los requerimientos específicos de cada empresa.

A3.3. Mercado potencial

Algunas empresas que no requieren los servicios principales que ofrece Villoslada SAC son los Estudios Contables y otras Consultorías, pues realizan actividades similares. Sin embargo, en un futuro podrían necesitar dichos servicios y adquirirlos de manera externa.

A3.4. Mercado objetivo

Desde su constitución, la Consultoría Contable Villoslada SAC ha tenido como propósito dirigir sus servicios a las micros, pequeñas, medianas y grandes compañías públicas y privadas con el fin de apoyarlos y asesorarlos a mejorar y estar al día en los pagos y las

medidas que establece el gobierno. Sin embargo, con la propuesta de negocio, se plantea también asesorarlos para liquidar sus organizaciones. Estas empresas pertenecen a rubros clave como:

- ✓ Servicios Financieros
- ✓ Servicios de Salud
- ✓ Belleza
- ✓ Farmacéutica
- ✓ Minería
- ✓ Construcción
- ✓ Ingeniería
- ✓ Mecánica/Automotriz
- ✓ Energía
- ✓ Electrónica
- ✓ Telecomunicaciones
- ✓ Comercio
- ✓ Agroindustria
- ✓ Alimentos
- ✓ Bebidas

A3.5. Segmentación

Anteriormente se segmentaba los clientes en base a la cantidad de facturas que emitían al mes, aumentando el precio mientras más facturas emitían, como se muestra en la tabla 7:

Tabla 7

Segmentación por cantidad de facturas anuales

TIPO DE CLIENTE	N° DE FACTURACIÓN EN UNIDADES						TOTAL	PRECIO
	VENTAS		COMPRAS		BANCOS			
NRUS	S/ 5.00	S/ 50.00	S/ 1.00	S/ 5.00	S/ 1.00	S/ 56.00	S/ 150.00	
RER	S/ 50.00	S/ 150.00	S/ 2.00	S/ 202.00	S/ 2.00	S/ 202.00	S/ 200.00	
RMT	S/ 25.00	S/ 300.00	S/ 3.00	S/ 328.00	S/ 3.00	S/ 328.00	S/ 590.00	
RG	S/ 300.00	S/ 500.00	S/ 5.00	S/ 805.00	S/ 5.00	S/ 805.00	S/1,000.00	

Sin embargo, este sistema de segmentación no resultaba apropiado ni rentable, pues la solvencia de la empresa no podía determinarse por la cantidad de facturas que emitían ni éstas reflejaban el estado económico real de la empresa.

Por este motivo, se decidió segmentar a los clientes por régimen tributario, ya que estos regímenes reflejan el rango de ingresos reales con los que cuenta cada empresa. Por ejemplo: las empresas afiliadas al NRUS cuentan con ingresos de hasta S/ 96,000 anuales,

mientras que las empresas con RER perciben hasta S/ 525 mensuales y las empresas con RMT y RG ingresan aproximadamente S/ 7'310,000 (1700 UIT). La clasificación se realizó considerando sus obligaciones, tal y como lo retrata el cuadro 6:

OBLIGACIONES/REGIMEN POR CLIENTE		NRUS	RER	RMT	RG
Obligaciones Contables	Registro de Ventas	x	x	x	x
	Registro de Compras	x	x	x	x
	Libro Diario		x	x	x
	Libro Caja			x	x
	Libro Bancos			x	x
	Libro de Activos			x	x
Obligaciones Tributarias	Presentación de PLAME	x	x	x	x
	Presentación del PDT 621		x		
	Presentación Declara Fácil			x	x
	Declaración Jurada Anual			x	x
Obligaciones Laborales	Boletas del Personal	x	x	x	x
	Contratos de Trabajo	x	x	x	x
	Gratificación	x	x	x	x
	CTS	x	x	x	x
	Vacaciones	x	x	x	x
	Trámites por Subsidio				x
Obligaciones Mensuales	ONP/AFP	x	x	x	x
	ESSALUD	x	x	x	x
	RENTAS		x	x	x
	IGV		x	x	x
	RETENCIÓN			x	x
	DETRACCIÓN			x	x
	PERCEPCIÓN			x	x

Cuadro 5. Segmentación de cliente por régimen tributario

Cómo se observa en la tabla 7 y cuadro 5, los clientes de cada régimen tributario tienen diferentes obligaciones durante el año, mismas que pueden ser suplidas por servicios específicos de la Consultoría Contable Villoslada SAC.

A3.6. Posicionamiento

Se desea conseguir que la Consultoría Contable Villoslada SAC aumente su posicionamiento en el mercado basado en las necesidades del mismo. Dichas necesidades están presentes hoy debido a la reactivación económica post estado de emergencia. Se ha identificado una gran oportunidad en esa etapa pues, mientras todas las empresas formales necesitarán servicios contables, tributarios y otros, las personas que deseen crear una empresa requerirán nuestra asesoría en constitución de empresas. A pesar de que la consultoría ha logrado cierta posición brindando por años servicios de asesoría contable, tributaria, financiera, legal y laboral,

actualmente está planificando la prestación de un nuevo servicio, un tipo de asesoría en liquidación de empresas que pocas empresas contables prestan debido a la complejidad, tiempo y dinero que representa.

El objetivo es que Villoslada SAC es ser reconocida por cada empresa del Perú y que cada cliente al pensar en ella lo haga como una solución al cumplimiento de obligaciones mensuales y una asesoría para hacer gestionar su negocio desde su creación hasta su baja, que estos clientes puedan enfocarse en llevar a cabo sus actividades comerciales y depositen su confianza en la consultoría para cumplir con sus obligaciones ante los organismos del estado. De modo que, siguiendo con la planificación del nuevo servicio, se proyecta que éste proporcione una solución a los gerentes dueños o representantes legales de aquellas empresas que quebraron por las crisis del COVID-19 o por otras razones, a través de asesoría en liquidación de empresas, a fin de evitarles la imposición de sanciones y/o el pago de multas. Asimismo, se desea que el elemento más importante de este servicio, la realización de Trámites Administrativos ante la SUNAT, sea el gancho que convenza y capture más clientes, pues es el trámite de mayor dificultad pues requiere una cantidad considerable de precio y dinero. Se pretenderá utilizar como soporte a las características reconocidas de la consultoría: calidad, eficiencia y solidaridad, con el objeto de lograr el posicionamiento de la empresa a través del nuevo servicio a brindar.

A3.7. Objetivos de Marketing

La Consultoría Contable Villoslada SAC ha crecido desde su composición, a mediados del 2018; sin embargo, su crecimiento no ha sido el esperado. En consecuencia, la empresa busca abarcar un mayor porcentaje del mercado, consiguiendo más clientes e incrementando su rentabilidad; por esta razón, la empresa necesita enfocar su publicidad en promocionar el nuevo servicio anteriormente mencionado, fidelizar a los clientes adquiridos e introducir en sus subconscientes liderato de Villoslada SAC por sobre otras empresas y Estudios Contables como Espinoza & Asociados SAC, César Inga Mendoza y HVFlores. Se cuenta con mucha expectativa en cuanto al lanzamiento de este servicio, pues éste se realizará en Lima, donde la empresa se encuentra bien posicionada, especialmente en el distrito de Lince, y porque anteriormente se obtuvo éxito con los servicios de asesoría financiera y constitución de empresas.

La meta consiste en abarcar una gran parte del mercado y ser elegido por el cliente por encima de otras empresas como Espinoza & Asociados y César Inga Mendoza, estudios contables importantes en Lince que consiguieron su clientela gracias a su experiencia y dinero invertido en campañas de marketing, campañas de las cuales se guiará la empresa para realizar la suya propia.

El objetivo de la Consultoría Contable Villoslada SAC con el nuevo servicio de Liquidación de Empresas se basa en lograr que el nombre de la empresa sea más reconocido dentro del mercado, las ventas sean mucho mayores y se obtengan otro tipo de ganancias. Se planea promocionar y distribuir el nuevo servicio en el mercado limeño, pues es el más comercial y, por ende, donde más se requieren servicios contables y otros. Si el servicio alcanza las metas deseadas, se procederá a brindarlo gradualmente en otros departamentos del Perú, mientras se compite con las empresas líderes.

Anteriormente, la consultoría no había podido tener un crecimiento significativo por las siguientes razones:

- Publicidad insuficiente
- Gerente General no muy reconocida
- Menor cantidad de socios que la competencia
- Carencia en la administración del negocio

Se buscará, por lo tanto, enfocarse en estos problemas para lograr ser preferidos por el público objetivo.

Ya que Villoslada SAC no cuenta con gran ventaja respecto a experiencia, publicidad y distribución en comparación a su competencia, optará por fortalecer dichos aspectos mediante estrategias de comunicación. El mensaje que llega a los clientes será mejorado para modificar su opinión sobre la consultoría, de modo que sepan que Villoslada SAC está al nivel de Espinoza & Asociados y César Inga Mendoza y que incluso puede ofrecer servicios exclusivos que estos no. Precisamente, estos servicios son los que componen la ventaja de Villoslada SAC sobre sus competidores, pues estos no han realizado un estudio de mercado para tasarlos ni se les ha ocurrido brindarlos.

Debido a esto, los objetivos de marketing serán los siguientes:

- Insertar el nuevo servicio de liquidación de empresas en el mercado.
- Ser líder en la prestación de dicho servicio.
- Prestar un servicio de calidad que cumpla con todos los requisitos.
- Conseguir más clientes, primero en Lima y luego en todo el Perú.
- Fidelizar a los clientes con los que se cuenta.
- Brindar una solución a la actual necesidad del servicio propuesto.

A3.8. Objetivos Financieros

Como en todo plan, es necesario tomar en cuentas las finanzas de la organización. Por ello, se tomarán en cuenta las finanzas e indicadores financieros de la empresa en los años 2018 y 2019, mismos que se muestran en la tabla 8:

Tabla 8

Finanzas e indicadores financieros de la empresa

Año	2018	2019
Ventas Netas	S/ 6,196.00	S/ 17,890.00
Utilidad Operativa	S/ 2,463.00	S/ 11,847.00
Margen Operacional	39.75%	66.22%
Activo Total s/depreciación	S/ 3,517.00	S/ 14,310.00
Depreciación	S/ 199.00	S/ 330.00
Rotación de Activos Totales	1.76	1.25
Utilidad Antes de Impuestos	S/ 2,318.00	S/ 11,307.00
Impuestos	S/ 232.00	S/ 1,131.00
Utilidad Neta	S/ 2,086.00	S/ 10,176.00
Retorno de Inversión (ROI)	69.86%	80.88%
Retorno de Activos (ROA)	62.87%	72.79%

La Consultoría Contable Villoslada SAC está ubicada en el distrito de Lince y está conformado por 6 trabajadores, aunque se planea adquirir más empleados para desarrollar labores específicas requeridas. La compañía presta alrededor 35 servicios al año entre diferentes clientes y, en los años 2018 y 2019 ha obtenido ingresos de S/6,196.00 y S/ 17,890.00, respectivamente.

Para el año 2019, la Consultoría Contable Villoslada SAC se propuso objetivos muy ambiciosos, los cuales consistieron en:

- Incrementar los ingresos por ventas en 100%, es decir, aproximadamente a S/ 12,400.00.
- Incrementar el número de ventas en prestaciones de servicios en 33%, es decir, a aproximadamente 40 servicios.
- Incrementar el margen operacional en 20%, es decir, a aproximadamente 60%.

Al finalizar dicho año, la empresa se percató de que no solo había alcanzado los objetivos, sino que los había rebasado, como se muestra en la tabla 9:

Tabla 9

Estado de objetivos financieros en el 2019

Elementos financieros	2018	2019	% Meta	% Alcanzado
Ingresos por ventas de servicios	S/ 6,196.00	S/ 17,890.00	100%	188.73%
N° de servicios prestados	30	44	33%	46.67%
Margen Operacional	39.75%	66.22%	20%	26.47%

Con los datos anteriores, es posible exponer los objetivos financieros de la consultoría con el nuevo servicio, los cuales se reflejan en la tabla 10:

Tabla 10

Objetivos financieros para el 2020

Elementos financieros	Meta 2020	% Meta	Diferencia
Ingresos por ventas de servicios	S/62,615.00	250%	S/44,725.00
N° de servicios prestados	48	10%	4
Margen Operacional	76.22%	10%	10%

Para el desarrollo del nuevo servicio de liquidación de empresas se realizarán inversiones en publicidad y promoción durante el lanzamiento del mismo en el 2020, mientras que se manejará el supuesto de que la mayor parte de diferencia entre los resultados financieros del 2019 y los propuestos para el 2020 resulta de la prestación del nuevo servicio, supuesto que se seguirá manejando durante el establecimiento de objetivos y elaboración de presupuestos, dejando en claro que el resto de dicha diferencia y del monto meta para el 2020 pertenece a las ventas del resto de servicios de la Consultoría Contable Villoslada SAC.

Los objetivos arriba planteados son muy optimistas; sin embargo, eso no parece imposible debido a que si el precio de venta del nuevo servicio fuera de S/ 20,428.00, con

solo 2 ventas en el año de ese servicio y otros servicios adicionales se podría lograr a alcanzar los números meta 2020.

A3.9. Pronóstico de ventas

En las tablas 11 y 12 se exhiben de manera detallada las ventas del año 2019, mientras que se realiza el pronóstico de las ventas para el año 2020:

Tabla 11

Registro detallado de ventas durante el 2019

MES	N° SERV's	DETALLE	SUB-TOTAL	IGV	TOTAL
Ene-19	5	Contabilidad Completa	S/984.00	S/216.00	S/1,200.00
Feb-19	5	Contabilidad Completa	S/1,968.00	S/432.00	S/2,400.00
Mar-19	5	Contabilidad Completa	S/65.60	S/14.40	S/80.00
Abr-19	5	Contabilidad Completa	S/984.00	S/216.00	S/1,200.00
May-19	5	Contabilidad Completa	S/1,476.00	S/324.00	S/1,800.00
Jun-19	5	Contabilidad Completa	S/1,771.20	S/388.80	S/2,160.00
Jul-19	5	Contabilidad Completa	S/1,804.00	S/396.00	S/2,200.00
Ago-19	5	Contabilidad Completa	S/1,804.00	S/396.00	S/2,200.00
Set-19	1	Trámite de Lactancia	S/246.00	S/54.00	S/300.00
Oct-19	1	Asesoría Laboral	S/2,870.00	S/630.00	S/3,500.00
Nov-19	1	Asesoría con SUNAFIL	S/410.00	S/90.00	S/500.00
Dic-19	1	Trámite Fraccionamiento	S/287.00	S/63.00	S/350.00
TOTAL	44	SERVICIOS	S/14,669.80	S/3,220.20	S/17,890.00

Tabla 12

Pronóstico detallado de ventas para el 2020

MES	N° SERV's	DETALLE	SUB-TOTAL	IGV	TOTAL
Ene-20	5	Contabilidad Completa	S/984.00	S/216.00	S/1,200.00
Feb-20	5	Contabilidad Completa	S/1,968.00	S/432.00	S/2,400.00
Mar-20	5	Contabilidad Completa	S/65.60	S/14.40	S/80.00
Abr-20	5	Contabilidad Completa	S/984.00	S/216.00	S/1,200.00
May-20	5	Contabilidad Completa	S/1,476.00	S/324.00	S/1,800.00
Jun-20	5	Contabilidad Completa	S/1,771.20	S/388.80	S/2,160.00
Jul-20	6	C.C. & Liquidación de E.	S/18,555.42	S/4,073.14	S/22,628.56
Ago-20	5	Contabilidad Completa	S/1,804.00	S/396.00	S/2,200.00
Set-20	2	T. Lactancia & A. Laboral	S/3,116.00	S/684.00	S/3,800.00
Oct-20	1	Asesoría Laboral	S/2,870.00	S/630.00	S/3,500.00
Nov-20	2	A. SUNAFIL & T. Fraccio.	S/697.00	S/153.00	S/850.00
Dic-20	2	T. F. & Liquidación de E.	S/17,038.42	S/3,740.14	S/20,778.56
TOTAL	48	SERVICIOS	S/51,329.64	S/11,267.48	S/62,597.12

Tal y como se planteó en los objetivos financieros, se espera que durante el 2020 se brinden 4 servicios más y se obtenga una ganancia adicional de aproximadamente S/ 44,725.00. Manejando el supuesto anteriormente mencionado, se estima que, de éstas cantidades, 2

servicios y S/ 40,857.12, es decir, el 91.35% de los servicios, se deba a la prestación del nuevo servicio “Liquidación de Empresas”.

De esta manera, se pronostica unas ventas totales de 48 servicios distribuidos a lo largo del año y valorizados en alrededor de S/ 62,597.12. A diferencia del 2019, se prevé que para setiembre y noviembre se adquieran, de manera adicional, servicios de Asesoría Laboral y Trámites de Fraccionamiento Tributario; mientras que, para junio y diciembre se adquieran servicios de Liquidación de Empresas por las declaraciones anuales.

A4. Desarrollar el Marketing Operativo

A4.1. Descripción de Servicios

Los servicios que ofrece la Consultoría Villoslada SAC desde su constitución en el 2018 van desde Asesoría Contable, Asesoría Financiera, Asesoría Laboral, Asesoría Tributaria y Asesoría Legal hasta Consultas Eventuales y Constitución de Empresas. Sin embargo, gracias a la propuesta de valor, se estima la adición de un nuevo servicio, la Liquidación de Empresas. Todos estos servicios se detallan a continuación:

Asesoría Contable

Las actividades o sub-servicios que conforman el servicio de Asesoría Contable son:

SERVICIO	ACTIVIDADES O SUB-SERVICIOS
Asesoría Contable	Organización de documentación contable
	Realización del Asiento de Apertura
	Elaboración de Registros Auxiliares
	Gestión de Libros Principales
	Presentación del Programa de Libros Electrónicos (PLE)
	Impresión de Libros Contables

Cuadro 6. Sub-servicios del servicio de Asesoría Contable

Asesoría Tributaria

Las actividades o sub-servicios que conforman el servicio de Asesoría Tributaria son:

SERVICIO	ACTIVIDADES O SUB-SERVICIOS
Asesoría Tributaria	Declaración de cierre del Impuesto a la Renta y del IGV Mensual
	Declaración de cierre contable del Impuesto a la Renta Anual
	Gestión de Reclamaciones Administrativas de Pago

Cuadro 7. Sub-servicios del servicio de Asesoría Tributaria

Asesoría Financiera

Las actividades o sub-servicios que conforman el servicio de Asesoría Financiera son:

SERVICIO	ACTIVIDADES O SUB-SERVICIOS
Asesoría Financiera	Elaboración del Estado de Situación Financiera
	Elaboración del Estado de Resultados
	Elaboración del Estado de Flujo de Efectivo
	Elaboración del Estado de Patrimonio Neto
	Adición de Notas a los Estados Financieros
	Proyección de Flujos de Caja

Cuadro 8. Sub-servicios del servicio de Asesoría Financiera

Asesoría Laboral

Las actividades o sub-servicios que conforman el servicio de Asesoría Laboral son:

SERVICIO	ACTIVIDADES O SUB-SERVICIOS
Asesoría Laboral	Elaboración y renovación de Contrato de Trabajo
	Realización de registros de Alta y Baja en el T-Registro
	Realización de registros de Alta y Baja en la AFP
	Declaración de SENATI, Trama de SCTR y Cuadro de Vacaciones
	Realización del Cuadro de Cálculo de Planilla Mensual
	Traslado de información de la planilla a la Planilla Mensual de Pagos
	Generación de Boletas del Personal
	Realización del Cuadro de Cálculo de Gratificaciones
	Elaboración del Cuadro de Cálculo de la CTS
	Cálculo de la Planilla de Construcción
	Cálculo de Beneficios Social por Culminación Laboral
	Gestión de Trámites Administrativos en la SUNAFIL
	Gestión de Trámites Administrativos de Subsidios

Cuadro 9. Sub-servicios del servicio de Asesoría Laboral

Asesoría Legal

Las actividades o sub-servicios que conforman el servicio de Asesoría Legal son:

SERVICIO	ACTIVIDADES O SUB-SERVICIOS
Asesoría Legal-Laboral	Elaboración de Carta de Renuncia
	Elaboración de Contratos de Trabajo
	Elaboración de Certificados de Trabajo
	Liquidación de Beneficios Sociales
	Gestión de Acuerdos de Confidencialidad
	Realización de otros trámites legales-laborales
	Prestación de servicios de Asesoría Legal

Cuadro 10. Sub-servicios del servicio de Asesoría Legal

Consultas Eventuales

Las actividades o sub-servicios que conforman el servicio de Consultas Eventuales son:

SERVICIO	ACTIVIDADES O SUB-SERVICIOS
Consultas Eventuales	Consultas sobre Certificados de Vigencia de Poder
	Consultas sobre Facturación
	Consultas sobre la inscripción de contribuyentes a la REMYPE

Cuadro 11. Sub-servicios del servicio de Consultas Eventuales

Constitución de Empresas

Las actividades o sub-servicios que conforman el servicio de Constitución de Empresas son:

SERVICIO	ACTIVIDADES O SUB-SERVICIOS
Constitución de Empresas	Elaboración de Minuta o Acto Constitutivo de la empresa
	Gestión de Trámites con Notarías
	Impresión de Copia Literal
	Realización de trámites correspondientes ante la SUNAT

Cuadro 12. Sub-servicios del servicio de Constitución de Empresas

Adicionalmente y a continuación, se detalle el servicio propuesta de valor y sus sub-servicios:

Liquidación de Empresas

Las actividades o sub-servicios que conforman el servicio de Liquidación de Empresas son:

SERVICIO	ACTIVIDADES O SUB-SERVICIOS
Liquidación de Empresas	Programación de Junta Extraordinaria de Socios
	Preparación de Balance Inicial
	Preparación de Balance Final
	Nombramiento del liquidador
	Publicación del proceso de liquidación en el peruano y en otro (6)
	Publicación del balance final de liquidación en el peruano y en otro (2)
	Elaboración de acta de disolución de la empresa
	Elaboración de acta de liquidación de la empresa
	Elaboración de acta de aprobación de balance final
	Elaboración de minuta de disolución y liquidación de empresas
	Gestión de trámites notariales
	Gestión de trámites registrales
	Gestión del trámite de extinción de la empresa en registros
Representación y realización de trámites administrativos ante SUNARP	

Cuadro 13. Sub-servicios del servicio de Liquidación de Empresas

A4.2. Modelado de Procesos de Negocio - Business Process Modeling (BPM)

Los procesos de negocio que la Consultoría Contable Villoslada SAC desarrolla en la prestación de todos sus servicios han sido modelados de la siguiente manera en la figura 13:

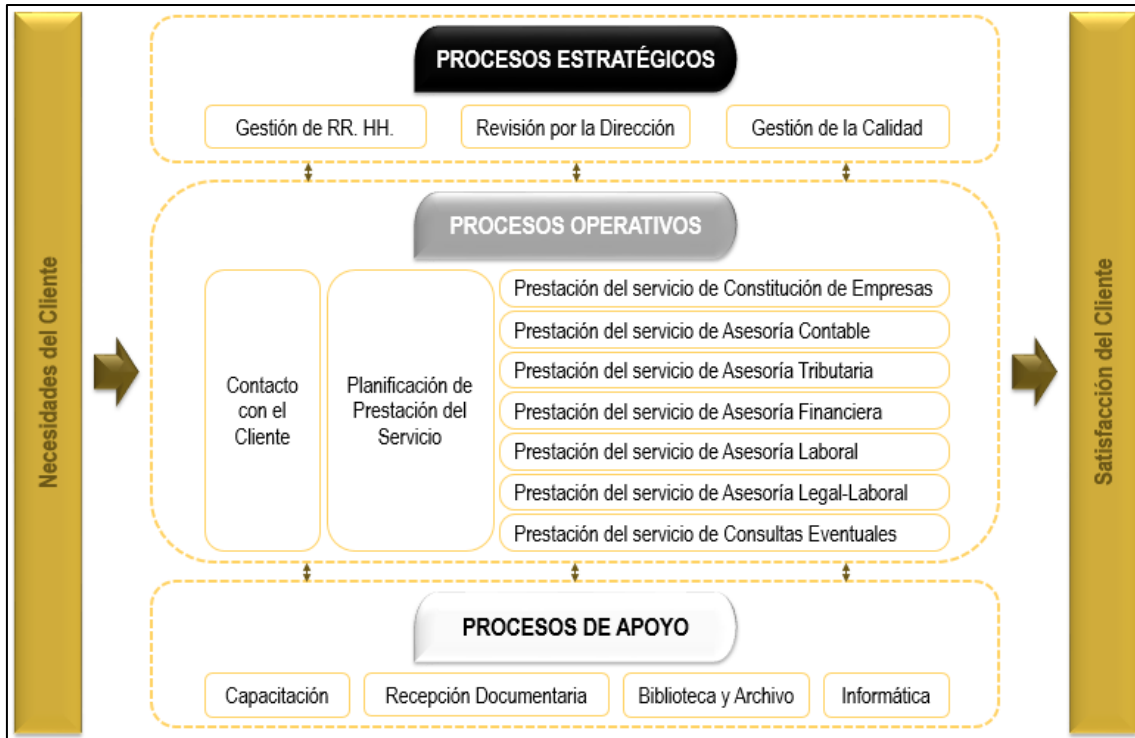


Figura 13. Mapa de Procesos de la empresa

A continuación, se muestra el procedimiento de cada servicio, actividades y responsables:

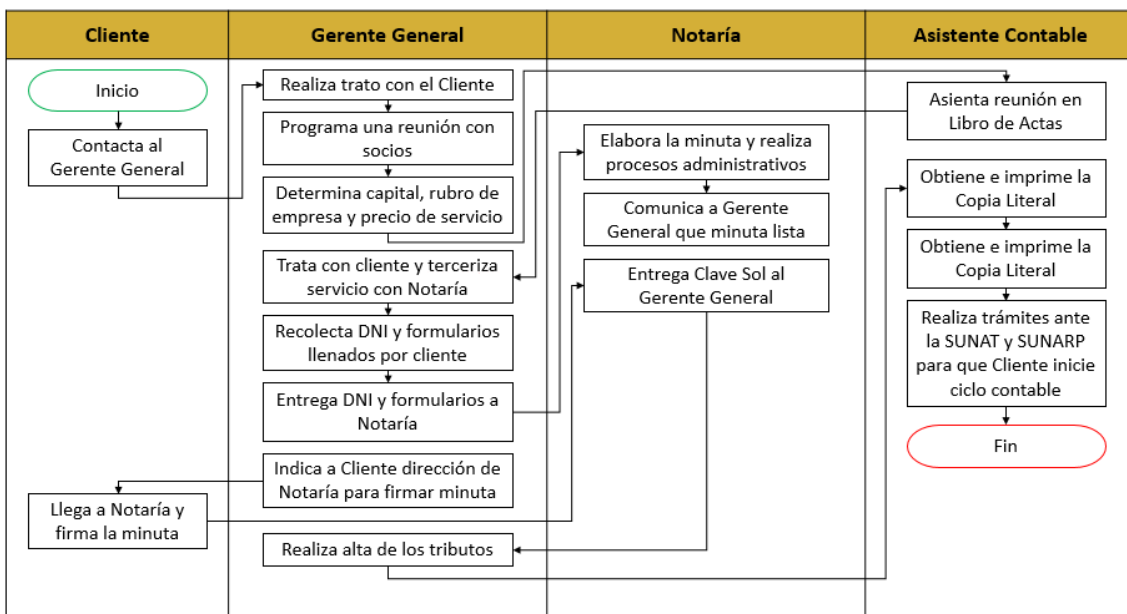


Figura 14. Flujo del servicio Constitución de Empresas

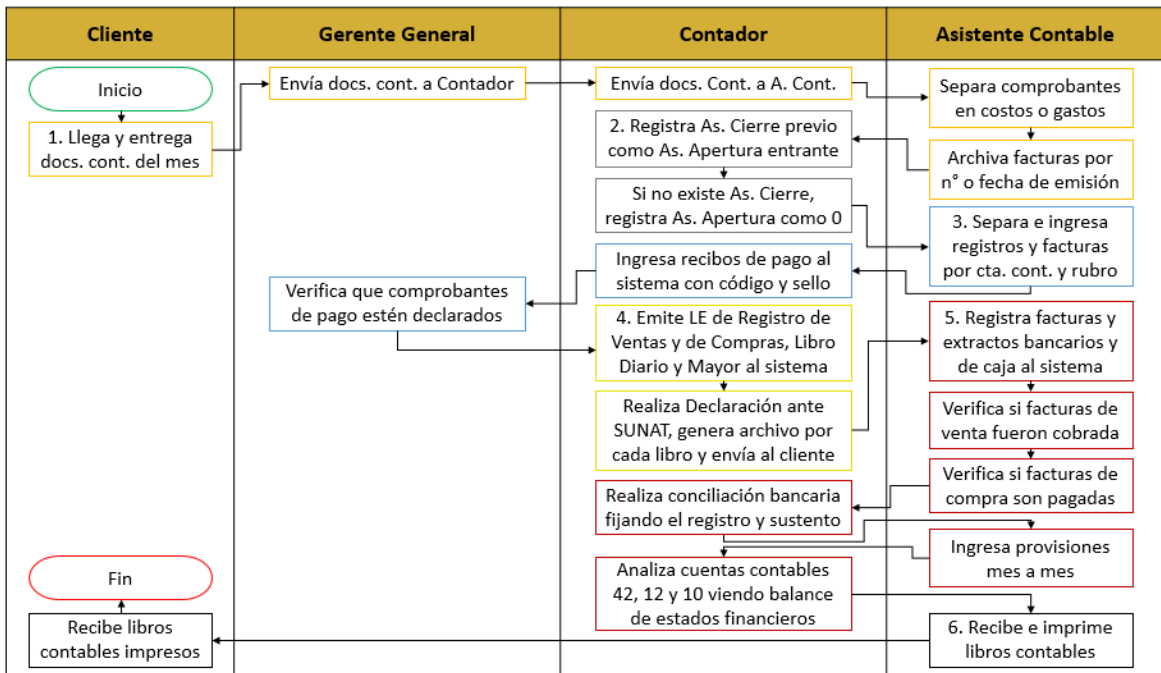


Figura 15. Flujograma del servicio Asesoría Contable

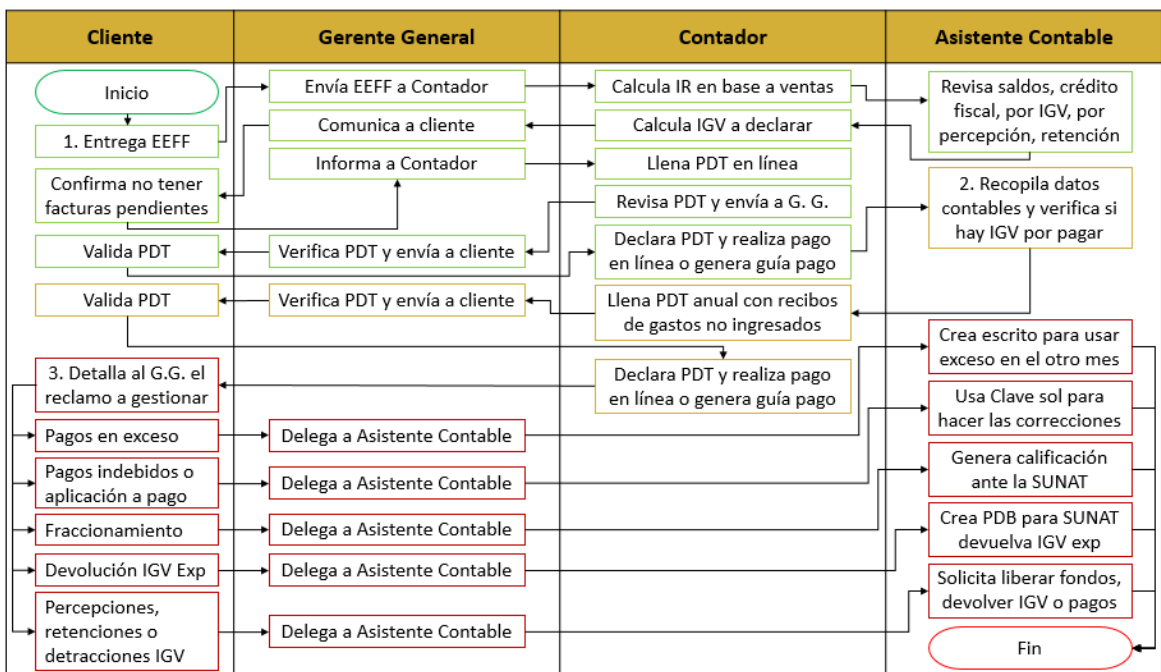


Figura 16. Flujograma del servicio Asesoría Tributaria

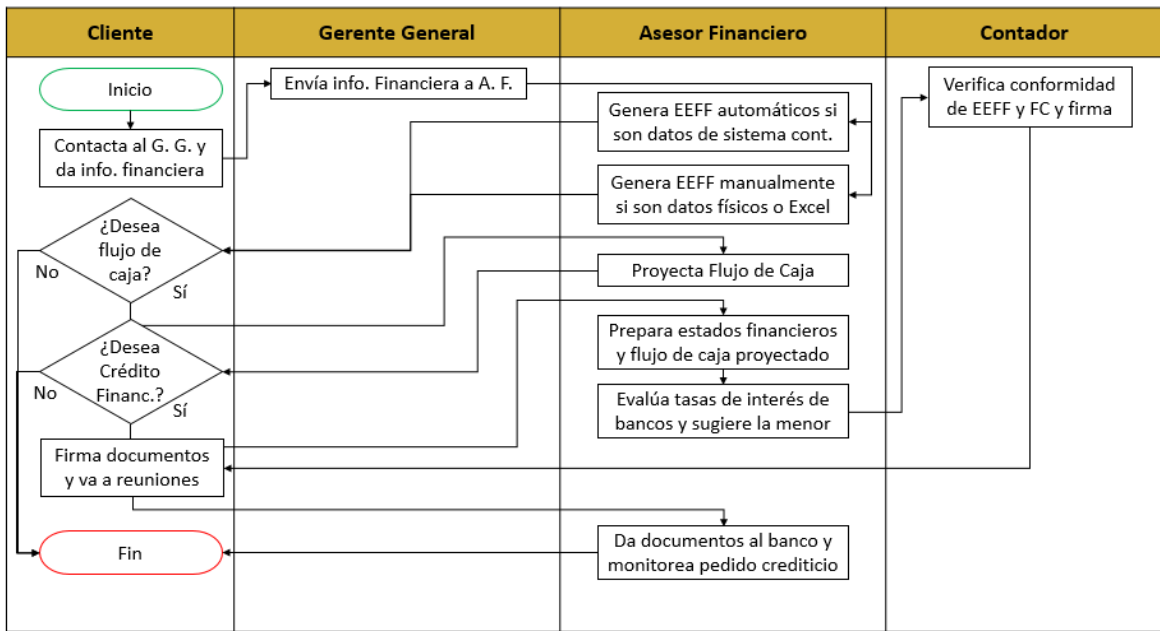


Figura 17. Flujograma del servicio Asesoría Financiera

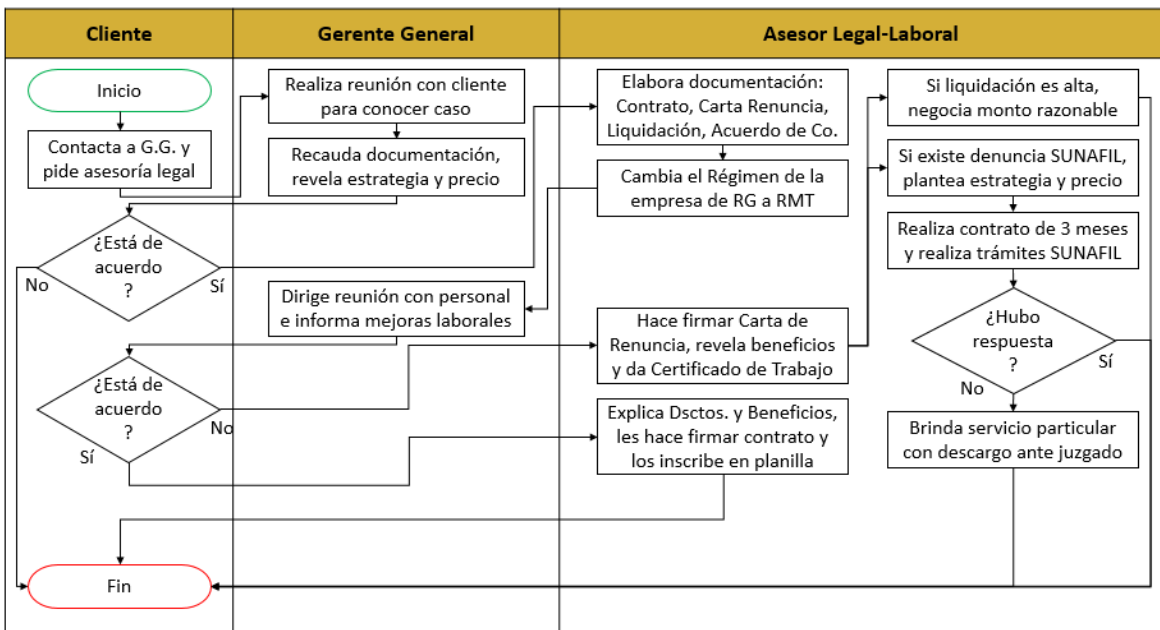


Figura 18. Flujograma del servicio Asesoría Legal

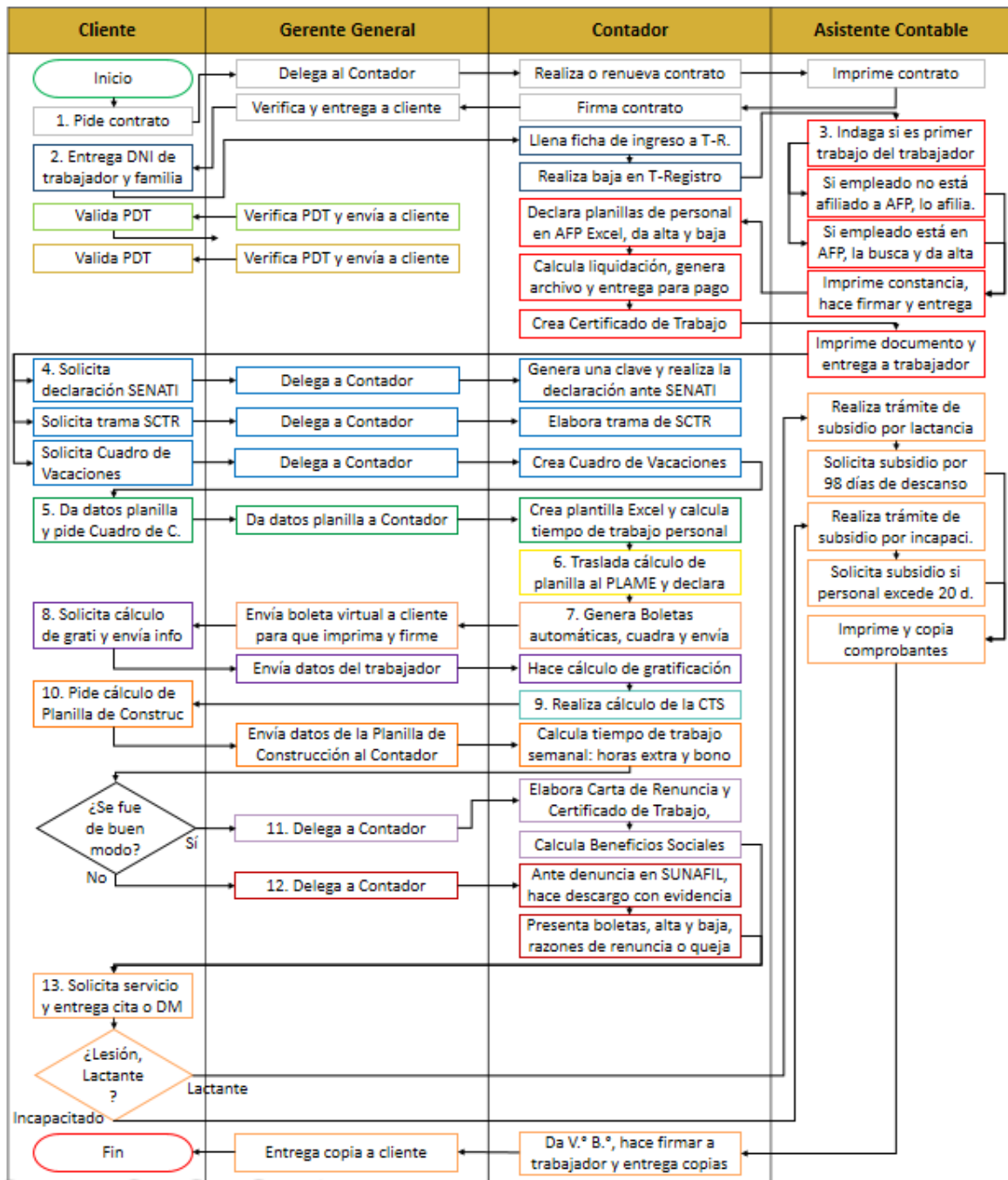


Figura 19. Flujograma del servicio Asesoría Laboral

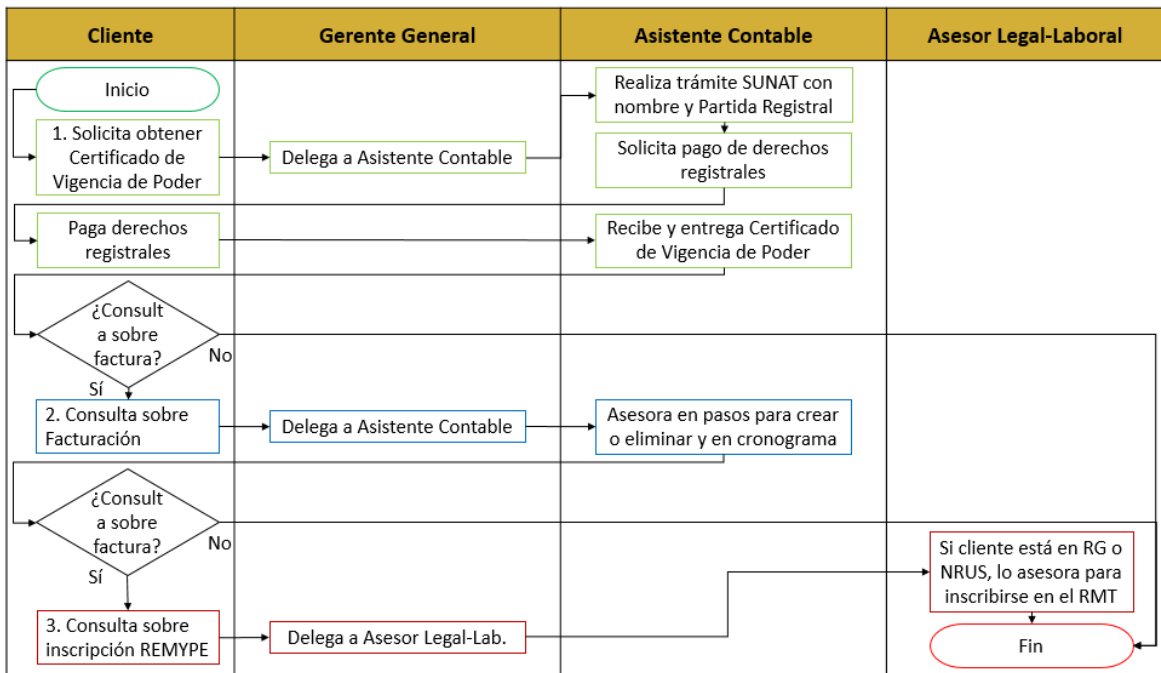


Figura 20. Flujograma del servicio Consultas Eventuales

Adicionalmente, en la tabla 21 se detalla el flujograma del servicio propuesta de valor: liquidación de empresas:

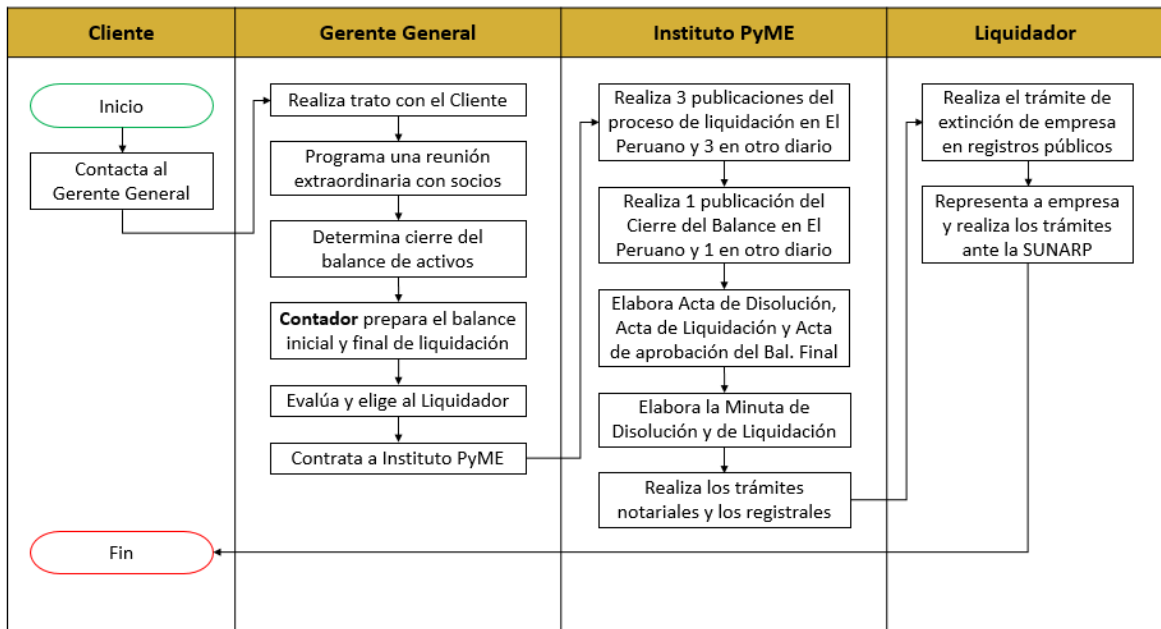


Figura 21. Flujograma de servicio Liquidación de Empresas

A4.3. Canales de Distribución

La Consultoría Contable Villoslada SAC cuenta con 3 canales de distribución: su oficina principal ubicada en Lince, teléfonos y correo electrónico corporativo.

Oficina Principal

La oficina principal de la consultoría cuenta un ambiente acogedor, elegante y equipado con todos los implementos necesarios para desempeñar cada uno de los servicios, así como para atender a cada tipo de cliente. La oficina se encuentra ubicada estratégicamente en el distrito de Lince, próximo al Cercado de Lima, el lugar más comercial del Perú, lo que le da una ventaja competitiva frente a otras consultorías o estudios contables. Este canal de distribución es más abierto a satisfacer las necesidades del cliente, debido a la mayor capacidad de respuesta que posee, en comparación con los otros canales, pues los clientes pueden asistir y tener una comunicación directa, constante y duradera con el personal de la empresa que, con su conociendo, experiencia y recursos de la empresa, proporcionan resultados eficientes. Aparte del inmueble, entre los recursos que se utilizan se encuentran modernos dispositivos electrónicos como calculadora, computadora e impresora, mismos que se utilizan para realizar los cálculos contables, diseñar y elaborar cualquier documentación virtual a través de softwares e imprimir la documentación respectiva. Asimismo, los servicios básicos de luz, agua e internet, hacen posible que los equipos puedan funcionar y así acceder e información en la red, plataformas virtuales del estado, información de clientes activos y potenciales y demás. De igual manera, se dispone de utilería como tinta, hojas bond y demás materiales indispensables para el desarrollo de las actividades, permitiendo la preparación y distribución de los servicios de la compañía.

Teléfono

A través del teléfono, es posible comunicarse rápidamente con clientes activos o potenciales. En el caso del cliente activo, se usa este canal de distribución para atender sus solicitudes de servicio o para avisarle cuando el servicio que solicitó se encuentra listo. Concerniente al cliente potencial, este canal es usado para contactar a personas naturales o jurídicas que,

luego de un análisis previo, son indicados como posibles clientes debido a sus características, necesidades o a alguna referencia de un tercero.

Correo Electrónico

La importancia de establecer un correo electrónico corporativo como canal de distribución radica en el profesionalismo y la efectividad, pues es mediante los correos electrónicos que se distribuye, de manera rápida, información empresarial valiosa como datos de la compañía, detalles de actividades y servicios, e igualmente documentos varios tales como cotizaciones, certificados, comprobantes de pago, estados financieros, oficios, entre otros.

Estos tres canales de distribución les proporcionarán a los clientes toda la información pertinente al nuevo servicio, la fecha de lanzamiento y las actividades que se llevarán a cabo para su publicidad.

Estas actividades constarán básicamente en la participación de la consultoría en una feria empresarial como la Expo Empresas, organizado por la CONFIEP y la Asociación Pyme Perú, y en la distribución de material publicitario a través de las redes sociales para el público en general y a través de llamadas, e-mails y de manera presencial para empresas o empresarios que se consideren como clientes potenciales.

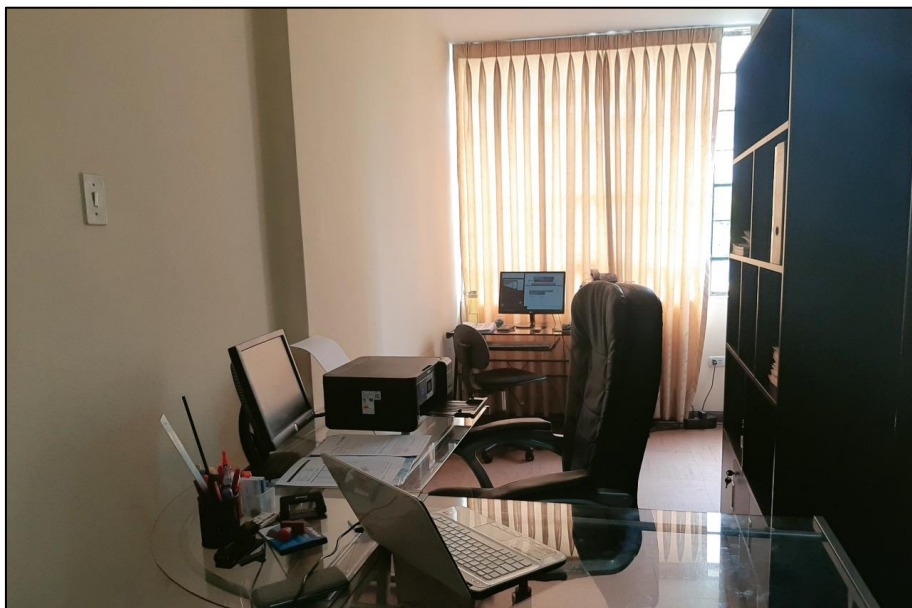


Figura 22. Oficina de Consultoría Contable Villoslada SAC

A4.4. Estrategia de Comunicación

A pesar de contar con dos años de experiencia, la Consultoría Contable Villoslada SAC aún no ha logrado que su nombre esté impregnado en la mente de los clientes, lo que se buscará lograr. Asimismo, se quiere incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado mediante la prestación de un mayor número de servicios que la competencia. Muy aparte de la publicidad ordinaria, se desea incluir publicidad específica para presentar el nuevo servicio de Liquidación de Empresas. Este servicio es muy requerido hoy en día debido a que, a causa de la coyuntura, muchas empresas han quebrado y desean liquidar sus empresas para no afrontar multas y sanciones por parte de los organismos públicos del estado. Por ende, se procurará la consecución de los siguientes objetivos:

- Impregnar el nombre de la consultoría en la mente de los clientes
- Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado
- Presentar el nuevo servicio de liquidación de empresas

La estrategia de comunicación a emplear buscará conseguir los objetivos anteriormente propuestos mediante canales de comunicación que posibiliten mantener una conversación constante con el cliente, lo que ayudará a lograr un alcance total del público y a captar la atención de clientes potenciales que no han pensado en Villoslada SAC cuando adquirieron servicios contables, tributarios, financieros, laborales, legales y otros. En la figura 23 se muestran los canales de comunicación a emplear para el lanzamiento del servicio de liquidación de empresas:



Figura 23. Canales de comunicación para campaña

Se contarán con 3 etapas durante la campaña de comunicación: la etapa de expectativa, la etapa de lanzamiento y la etapa de post-lanzamiento. Con ellas, se busca incrementar la duración de promoción en los canales de comunicación, a fin de impregnar el nombre de la consultoría en la mente del público y que piensen en ella para atender sus necesidades empresariales. La inversión requerida para el desarrollo de la campaña se detalla en la sección de presupuesto.

Como una de las actividades que se desarrollarán en la etapa de lanzamiento, se encuentra la participación de la consultoría en una feria empresarial como la Expo Empresas, dónde las pymes formales del Perú expondrán sus productos y servicios. Con la participación en esa feria se busca llamar la atención del público asistente con la presentación del nuevo servicio, captar nuevos clientes para los demás servicios que se prestan e impregnar el nombre de la consultoría en la mente del público. Un evento como la Expo Empresas representa una buena oportunidad para cualquier pyme que busca incrementar su número de clientes y ganar posicionamiento en el mercado, pues a ella asisten grandes empresas del Perú que buscan extender su cadena de suministro y contribuir con la reactivación económica del país. La inscripción a la Expo Empresas no tendrá costo alguno, pues es parte de una iniciativa de la CONFIEP y la Asociación PYME Perú.

Otra de las actividades constará en la difusión de publicidad mediante las redes sociales para el público y mediante llamadas, e-mails y presencialmente para los clientes potenciales, a fin de generar expectativa y captar la atención con el nuevo servicio, mencionando también los ya existentes.

Las actividades a desarrollar de se explican detalladamente a continuación:

Etapas Expectativa:

La promoción del nuevo servicio de Liquidación de Empresas se realizará a nivel departamental, considerando el departamento de Lima, donde también tendrá lugar la Expo Empresas 2020, dónde la consultoría participará.

Esto se llevará a cabo a través del uso de canales de comunicación como los siguientes:

- **Punto de Atención:**

Uno de los medios por lo que se promocionará el nuevo servicio y la participación en la feria será el punto de atención, dónde se encuentra la oficina. Durante 9 semanas, se colocarán 2 paneles publicitarios de 30 x 40 cm en el exterior del edificio donde está la consultoría, uno en el exterior del tercer piso en la zona centra bajo la ventana, y otra a la derecha de la puerta del primer piso visto desde la calle, para que todo aquel que transite por ella pueda verlo. Cada panel publicitario contará con el nombre del nuevo servicio, el logo y datos de contacto de la empresa, así como el anuncio de participación en la Expo Empresas 2020. En las figuras 24 y 25 se muestra cómo lucirían los paneles publicitarios en el exterior de la empresa y un bosquejo del diseño del panel:

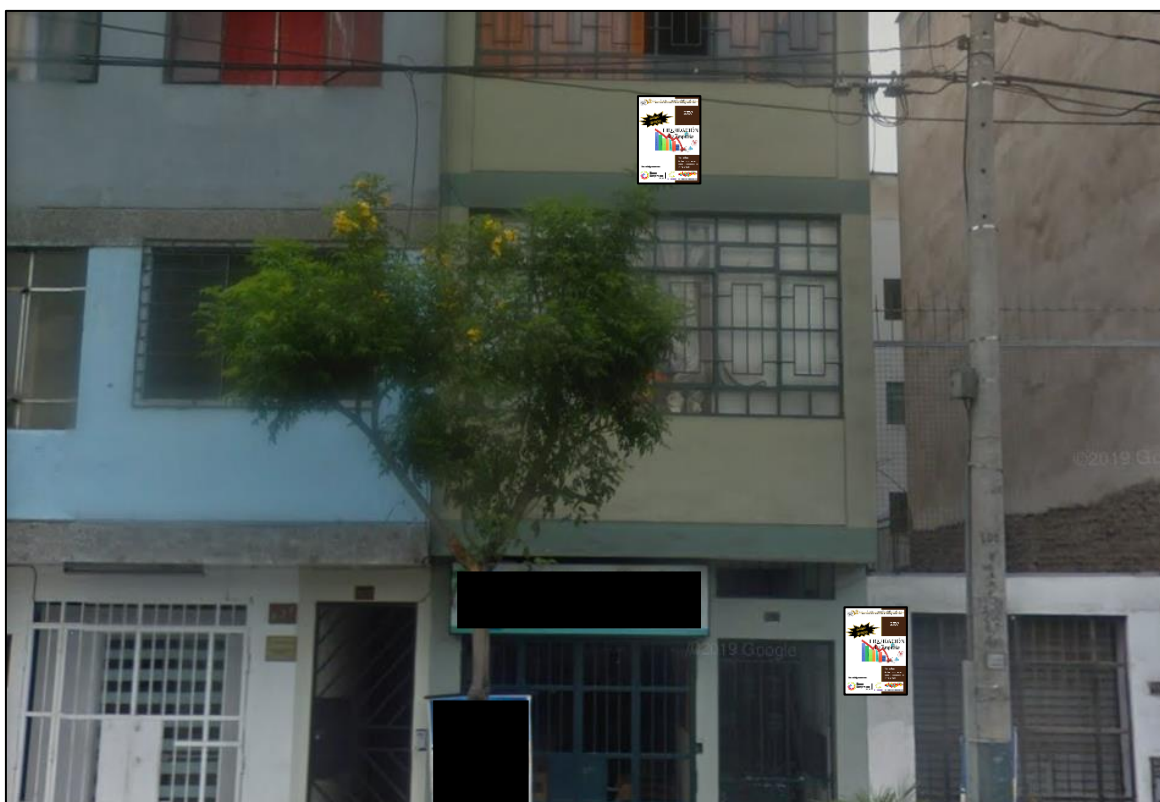


Figura 24. Paneles publicitarios en el punto de atención



Figura 25. Bosquejo del panel para punto de atención

- **Estaciones del Metro de Lima:**

El departamento de Lima cuenta con 1 línea del Metro, la cual recorre 36.4 km de vía y realiza paradas en cada una de sus 26 estaciones, llevando un promedio de 466, 521 pasajeros al año, siendo el transporte público más utilizado del Perú. Tomando como referencia estos datos, se instalarán 3 paneles publicitarios de 4.5 x 1.5 m en las estaciones más concurridas y que representan el inicio, la mitad y el final del trayecto del metro: Bayóvar, Gamarra y Villa el Salvador. Estos paneles publicitarios se instalarán en espacios alquilados durante 5 semanas con el objetivo de promocionar a la consultoría, el nuevo servicio de liquidación de empresas y de informar al público su participación en la Expo Empresas 2020. En las figuras 26 y 27, se muestra un bosquejo de la publicidad destinada para las 3 estaciones seleccionadas de la línea 1 del metro de lima:



Figura 26. Publicidad para las Estaciones del Metro 1



Figura 27. Publicidad para las Estaciones del Metro 2

- Paraderos autorizados:

Durante 5 semanas, se ubicarán paneles publicitarios de 30 x 40 cm en los 8 paraderos autorizados más concurridos de los corredores azul y rojo que, a su vez, se encuentran en un rango cercano a la empresa. Los paraderos son:

Paraderos de Corredor Rojo

Paradero la Marina, Línea 201 (Av. Faucett con Av. La Marina)

Paradero Parque de las Leyendas, Línea 201 (Av. La Marina con Av. Pque. de las Leyendas)

Paradero Universitaria, Línea 201 (Av. La Marina con Av. Universitaria)

Paradero Arenales, Línea 201 (Av. Javier Prado Este con Av. Arenales)

Paraderos de Corredor Azul

Paradero Paseo Colón, Línea 301 (Av. Inca Garcilaso de la Vega con Paseo Colón)

Paradero Saco Oliveros, Línea 301 (Av. Arequipa con Jr. Saco Oliveros)

Paradero Risso, Línea 303 (Av. Arequipa con Jr. Risso)

Paradero Shell, Línea 301 (Av. José Larco con Calle Schell)

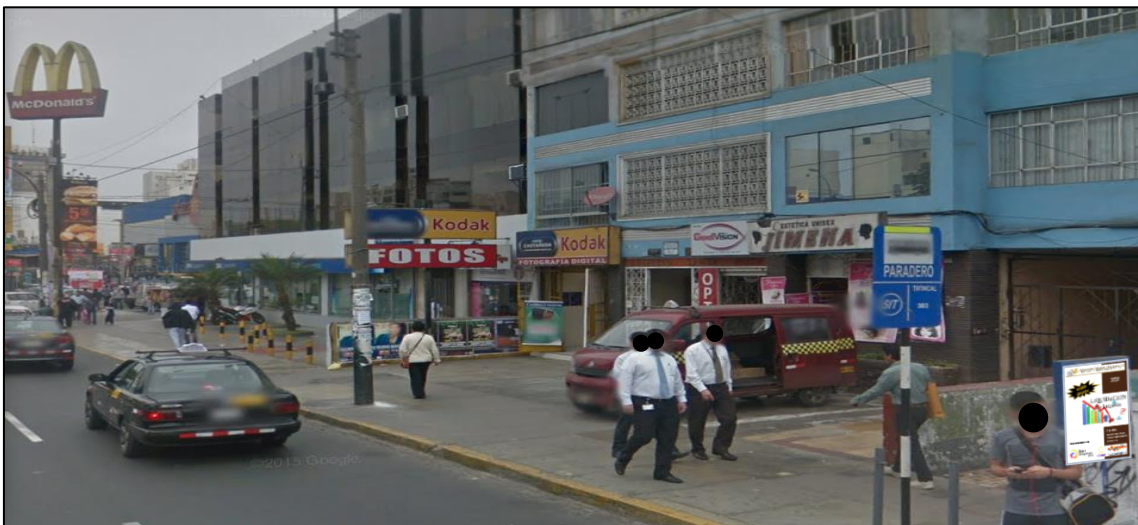


Figura 28. Publicidad en paradero Risso, Corredor 303



Figura 29. Publicidad en paradero Arenales, Corredor 201

- **Redes Sociales:**

Se usará la fan page empresarial de la consultoría en Facebook, la red social más utilizada del mundo. En ella, se compartirá la participación de la consultoría en la Expo Empresas 2020 y se promocionará el nuevo servicio juntos a los ya existentes a través de 3 publicaciones por semana durante 9 semanas. De ese modo, se podrá alcanzar entre 1,000 a 2,900 personas por publicación interesadas en los servicios de la consultoría y crear una relación interactiva con ellos para fidelizarlos. En la figura 30 se muestra una captura de pantalla de una de las publicaciones establecida como foto de portada:



Figura 30. Screenshot de Fan Page de la empresa

Etapa Lanzamiento:

- Feria Empresarial:

El evento de la Expo Empresas 2020 se desarrollará el mismo día del lanzamiento del nuevo servicio de Liquidación de empresas, el sábado 21 de noviembre del 2020. A pesar de que el servicio probablemente se preste en julio, se eligió esta fecha para su lanzamiento por ser una gran oportunidad de captación de clientes y por ser un periodo en que las grandes empresas tienen que realizar sus declaraciones, pudiendo otras MyPEs liquidar sus organizaciones si adquirieren el nuevo servicio. La Expo Empresas contará con la participación de más de 30 MyPEs que buscarán exponer sus productos y servicios ante las grandes empresas a fin de convertirse en sus proveedores. Es ahí donde la Consultoría Contable Villoslada SAC aprovechará para exponer todos sus servicios, en especial, el nuevo servicio de Liquidación de Empresas. Se entregarán volantes y trípticos A4 21 x 29.7 cm a los que se acerquen al stand a pedir información, como se muestra en las figuras 31, 32 y 33:

Consultoría Contable Villoslada SAC
Asesoramiento tributario, Laboral y Financiero

¡NUEVO SERVICIO!

LIQUIDACIÓN De Empresas

También damos servicios de:

- ✓ Constitución de Empresas
- ✓ Asesoría Contable
- ✓ Asesoría Tributaria
- ✓ Asesoría Financiera
- ✓ Asesoría Laboral
- ✓ Asesoría Legal
- ✓ Consultas Eventuales

Contáctenos:
Av. José Leal 827 Int. 301
reynavilloslada@gmail.com
+51 913 249 210

Expo Empresas 2020 | CONFIEP | Asociación PYME Perú

Figura 31. Volante para Expo Empresas



Objetivo

Mediante nuestra participación en la presente feria empresarial Expo Empresas 2020, se busca informarle a los distinguidos asistentes sobre las soluciones innovadoras emergentes y ya existentes que brinda la consultoría para satisfacer cualquier necesidad de asesoría empresarial, a fin de formar alianzas comerciales y crear una relación estable, duradera, confiable y mutuamente beneficiosa.

Liquidación de Empresas

Nuestro nuevo servicio ofrece una solución estratégica y eficiente ante la necesidad de eliminar totalmente una empresa, una vez que esta ha dejado de operar. Ya sea que se trate de una EIRL, SRL, SA, SAA o SAC, la Consultoría Contable Villoslada SAC, asegura una asesoría integral en el correcto seguimiento del proceso legal establecido por la Ley General de Sociedades para la disolución y liquidación de una empresa, a fin de evitarle multas y sanciones al dueño y/o representante legal de la misma.

Consultoría Contable Villoslada SAC

Expo Empresas 2020

Figura 32. Tríptico presentativo para Expo Empresas 1



Misión

Comercializar servicios integrales de calidad en asesoría contable, tributaria, financiera, laboral y legal, proporcionando soluciones innovadoras y sostenibles a largo plazo a través de talento humano ampliamente calificado y recursos que hagan posible prestaciones oportunas y eficaces para satisfacer las necesidades del cliente.

Visión

Posicionarnos como una organización líder en ofrecer soluciones integrales de asesoría contable, tributaria, financiera, laboral y legal, haciendo uso de nuestra experiencia en constitución, contabilidad, y administración empresarial para guiar a emprendedores y empresarios a lograr sus objetivos.

Además del nuevo servicio de Liquidación de Empresas, la consultoría ofrece servicios de:

- Constitución de Empresas
- Asesoría Contable
- Asesoría Tributaria
- Asesoría Financiera
- Asesoría Laboral
- Asesoría Legal
- Consultas Eventuales

Contacto

Consultoría Contable Villoslada SAC
 Av. José Leal 827 Int. 301, Lince
 Lima, 01
 +51 913249210
 reynavilloslada@gmail.com

Visítenos en:



Expo Empresas 2020 | CONFIEP | Asociación PYME Perú



Figura 33. Tríptico presentativo para Expo Empresas 2

Asimismo, el stand estará adornado con material publicitario de la empresa: Un panel de 2 m x 40 cm con el logo de la empresa y otro panel de 60 x 80 cm con el detalle del nuevo servicio, los ya existentes y los datos de contacto de la empresa. Asimismo, se contará en la mesa con volantes y trípticos tamaño A4, tal y como se muestra en la figura 34:

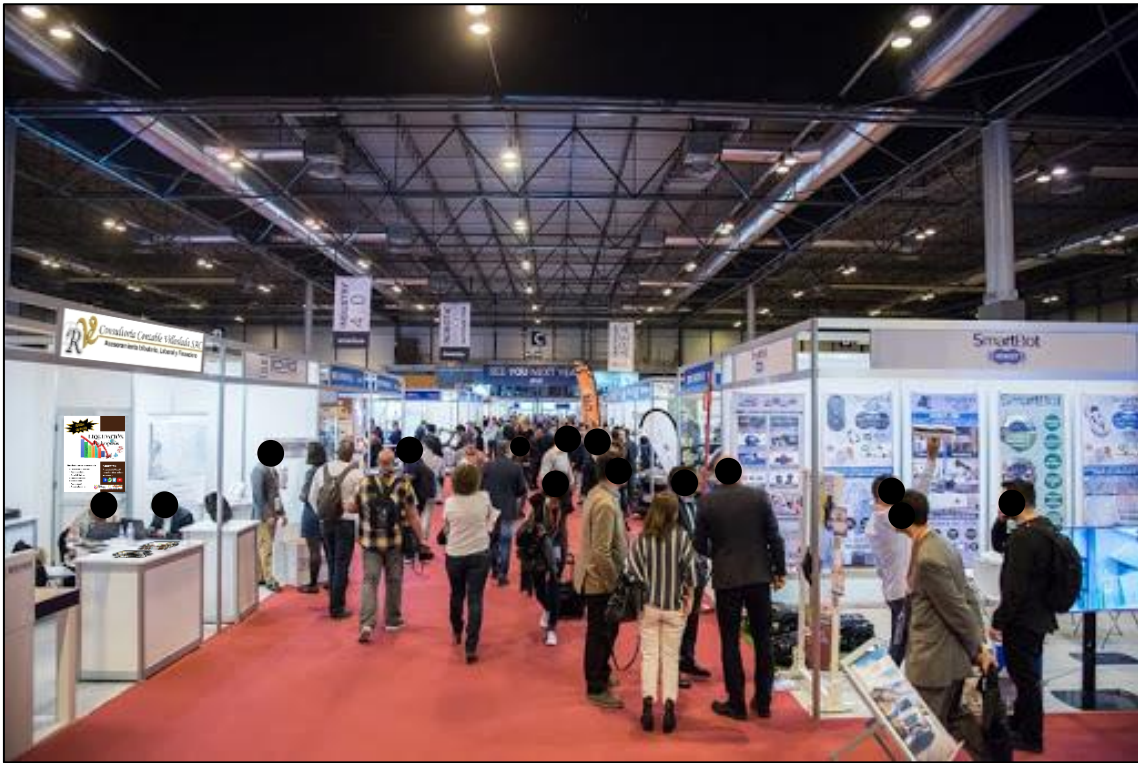


Figura 34. Diseño del stand a usar en la Expo Empresas

Al terminar la feria, se realizará una reunión con las personas o representantes de empresas que mostraron interés en el nuevo servicio u los otros ya existentes, negociando precios y brindándoles ofertas por su preferencia.

- **Redes Sociales:**

A través de este canal de comunicación, se transmitirá en vivo vía Facebook la participación de la Consultoría Contable Villoslada SAC en la Expo Empresas 2020, realizando también publicaciones ofertando el nuevo servicio y comunicando sucesos importantes del evento, así como fotografías representativas. En esta etapa, se hará uso de estas redes sociales durante 1 semana para promocionar el nuevo servicio, realizando 3 publicaciones en dicha semana, logrando así un alcance de entre 1,000 y 2,900 personas por publicación.

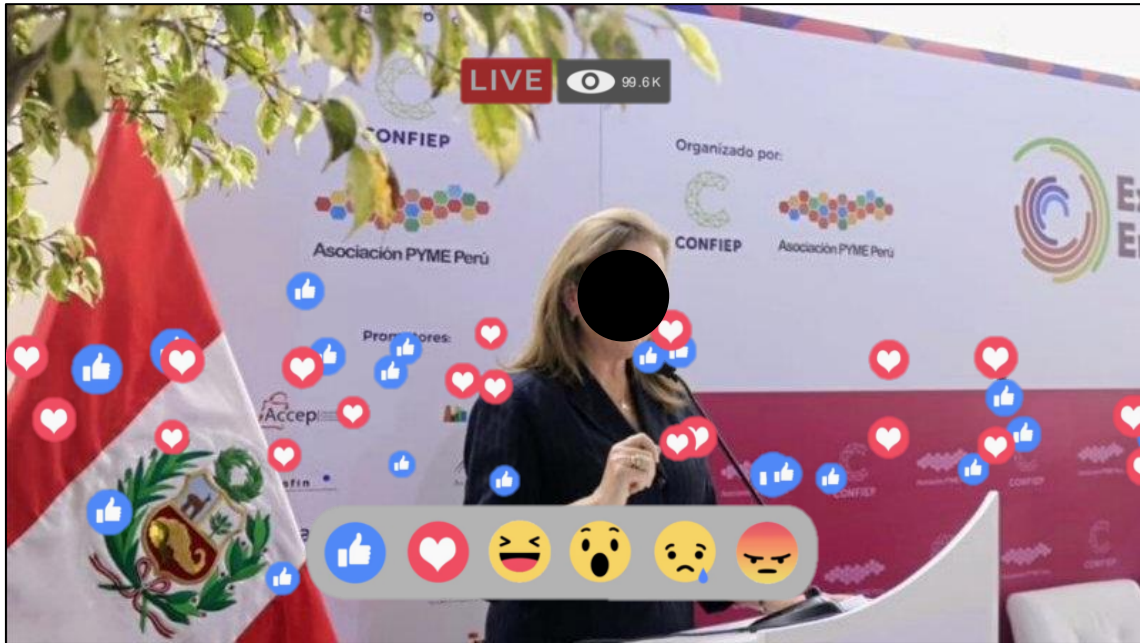


Figura 35. Representación de transmisión en vivo durante la Expo Empresas

Etapa Post-Lanzamiento:

Durante esta etapa, se mantendrá la comunicación mediante redes sociales, teléfono y correo electrónico con los clientes o posibles clientes captados durante las etapas de expectativa y lanzamiento. A diferencia de las etapas de expectativa y lanzamiento, se realizarán publicaciones promocionando el nuevo servicio durante 10 semanas. Todo esto, a fin de lograr el objetivo de impregnar el nombre de la consultoría en la mente de los clientes. Asimismo, se pretende reforzar la interacción en estas redes al realizar publicaciones resaltando las implicancias y beneficios del nuevo servicio de Liquidación de Empresas y de los demás servicios que la consultoría ofrece, así como al compartir artículos de interés para las empresas, como actualizaciones de leyes laborales, comunicados de organismos públicos, etc.

A4.5. Timing – Cronograma de la Campaña de Comunicación

A continuación, se muestra el cronograma general de la campaña de comunicación y el cronograma específico de cada etapa de dicha campaña:

Cronograma General

ETAPAS DE CAMPAÑA	SETIEMBRE 2020	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020	ENERO 2021
ETAPA EXPECTATIVA					
ETAPA LANZAMIENTO					
ETAPA POST-LANZAMIENTO					

Cuadro 14. Cronograma general de las etapas de campaña

Cronograma Específico

ETAPA EXPECTATIVA	SETIEMBRE 2020				OCTUBRE 2020				NOVIEMBRE 2020			
	06-12	13-19	20-26	27-03	04-10	11-17	18-24	25-31	01-07	08-14	15-21	22-28
Punto de Atención												
Redes Sociales												
Estaciones del Metro												
Paraderos autorizados												

Cuadro 15. Cronograma de la etapa expectativa

ETAPA LANZAMIENTO	NOVIEMBRE 2020			
	01-07	08-14	15-21	22-28
Feria Empresarial			21	
Redes Sociales				

Cuadro 16. Cronograma de la etapa lanzamiento

ETAPA POST-LANZAMIENTO	DICIEMBRE 2020					ENERO 2021				
	29-05	06-12	13-19	20-26	27-02	03-09	10-16	17-23	24-30	31-06
Redes Sociales										

Cuadro 17. Cronograma de la etapa post-lanzamiento

A5. Detallar la localización, distribución y recursos de la empresa

A5.1. Localización de la Empresa

La empresa objeto de estudio reside en Lima, departamento del Perú, y se encuentra ubicada exactamente en la Av. José Leal Nro. 827 Int. 301 del distrito de Lince, como se muestra en las figuras 36 y 37:



Figura 36. Vista del exterior del edificio de la empresa

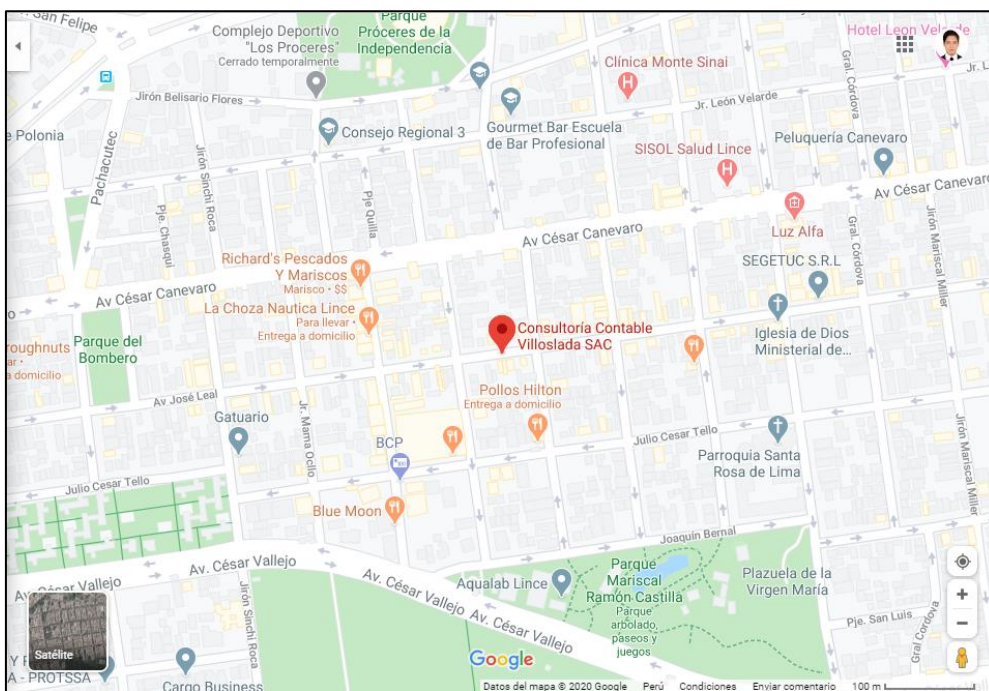


Figura 37. Ubicación de la empresa en el mapa

A5.2. Distribución de la empresa

La distribución de la oficina de la Consultoría Contable Villoslada SAC se muestra mediante la figura 38:

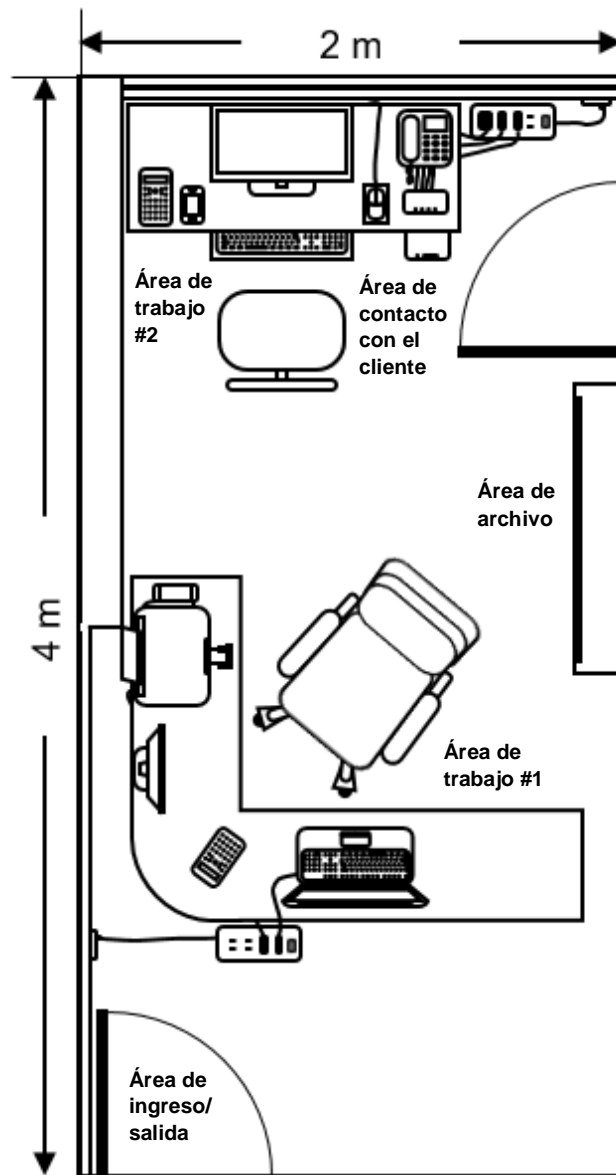


Figura 38. Distribución de la Oficina de la empresa

La figura previa fue un retrato de las áreas de la oficina de la Consultoría Contable Villoslada SAC, dónde solo se consideró equipos y muebles, aunque el espacio detrás de la biblioteca que está en medio de la imagen está ocupado, no se retrató debido a que no forma parte de la utilería de la empresa.

En la figura 39 se presenta un diagrama de recorrido de las del trayecto que seguirá el personal de la empresa para ejecutar el servicio de liquidación de empresas:

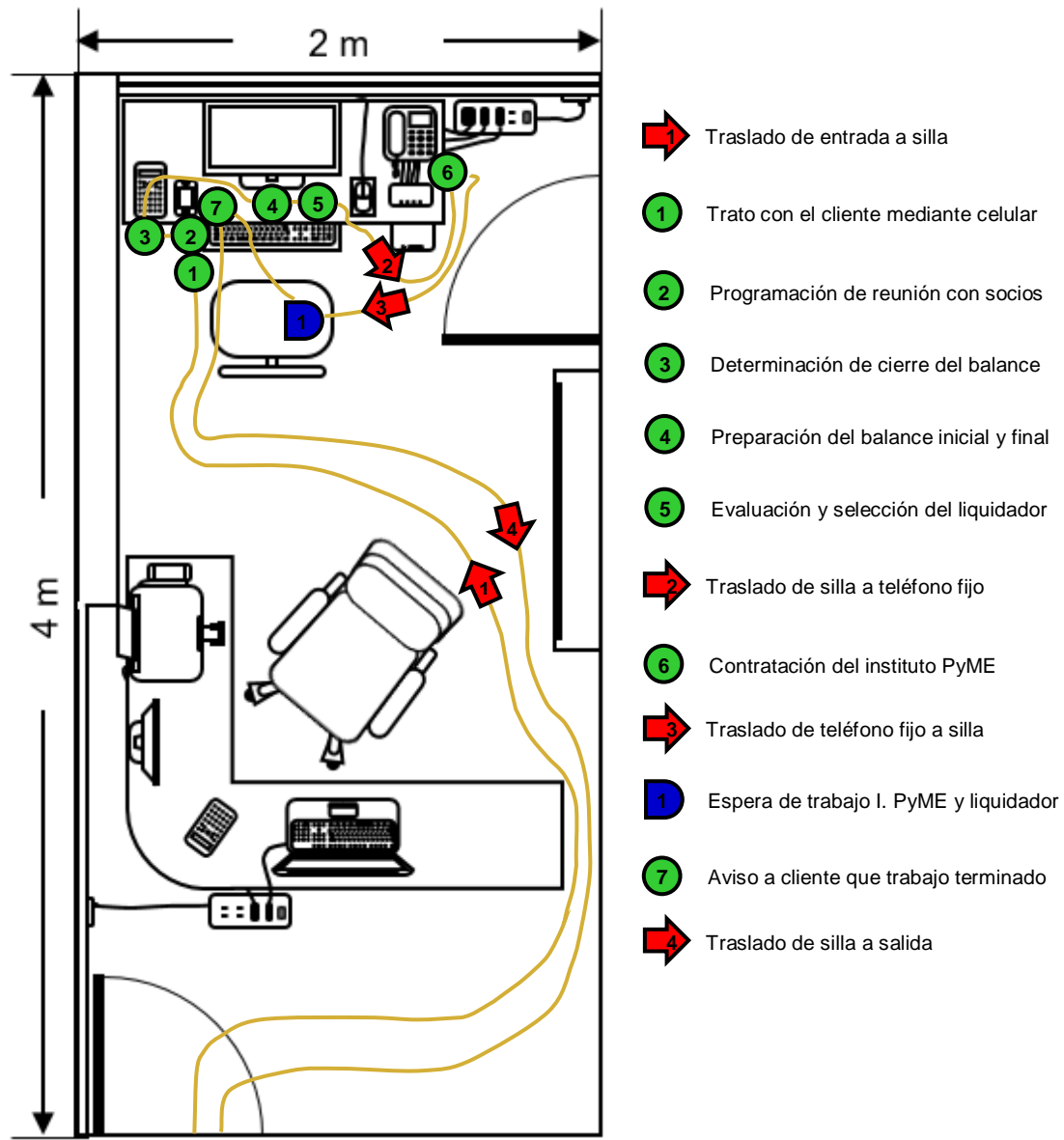


Figura 39. Diagrama de recorrido del nuevo servicio

A5.3. Recursos económicos de la empresa

A5.3.1. Recursos económicos personales

Como se especificó en el punto A1.5, los recursos económicos personales de la empresa están determinados por el personal que labora dentro, de los cuales se presentan algunos datos de interés en el cuadro 18:

CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	SUELDO BRUTO
Gerente General	Villoslada Espinoza, Reyna	S/ 2,300.00
Asistente Administrativo	Villoslada Espinoza, Rosibel	S/ 930.00
Contador	Bustamante Choque, José Pedro	-
Asistente Contable	Frias Montes, Armando Augusto	S/ 930.00
Asesor Financiero	Campos Aguilar, Omar	25% por cliente
Asesor Legal-Laboral	Aparicio Irala, Julio Oscar	25% por cliente

Cuadro 18. Detalle de recursos económicos personales

En la figura 40 se muestra una foto representativa del personal de la empresa:



Figura 40. Personal de la Consultoría Contable Villoslada SAC

A5.3.2. Recursos económicos no personales

Así como la empresa cuenta con un personal que ejecuta las actividades necesarias para la prestación de todos los servicios, este personal utiliza diversos recursos no personales, tales como el inmueble alquilado, equipos y dispositivos, muebles, servicios básicos y otros recursos útiles, los cuales se muestran en el cuadro 19 y figura 41:

* Monto desembolsado mensualmente por unidad de producto o servicio.

TIPO DE RECURSO	DETALLE	COSTO
INMUEBLE	Oficina alquilada	S/ 300.00*
SERVICIOS BÁSICOS	Luz	S/ 70.00*
	Agua	S/ 40.00*
	Teléfono fijo e Internet	S/ 200.00*
EQUIPOS Y DISPOSITIVOS	PC	S/ 1,485.00
	Impresora	S/ 720.00
	Laptop	S/ 1,950.00
	Celular SG A50	S/ 1,179.00
	Celular SG A30	S/ 799.00
	Calculadora Casio	S/ 58.00
	Fuente de poder	S/ 170.00
	Supresor de picos	S/ 13.00
	Estabilizador de voltaje	S/ 35.00
MUEBLES	Escritorio de Vidrio	S/ 622.00
	Escritorio de Melamina	S/ 280.00
	Estante de Melamina	S/ 350.00
OTROS RECURSOS	Tintas de impresión	S/ 26.00*
	Hojas bond A4 x paquete	S/ 7.00*
	Útiles de oficina diversos	S/ 8.33*

Cuadro 19. Detalle de recursos económicos no personales

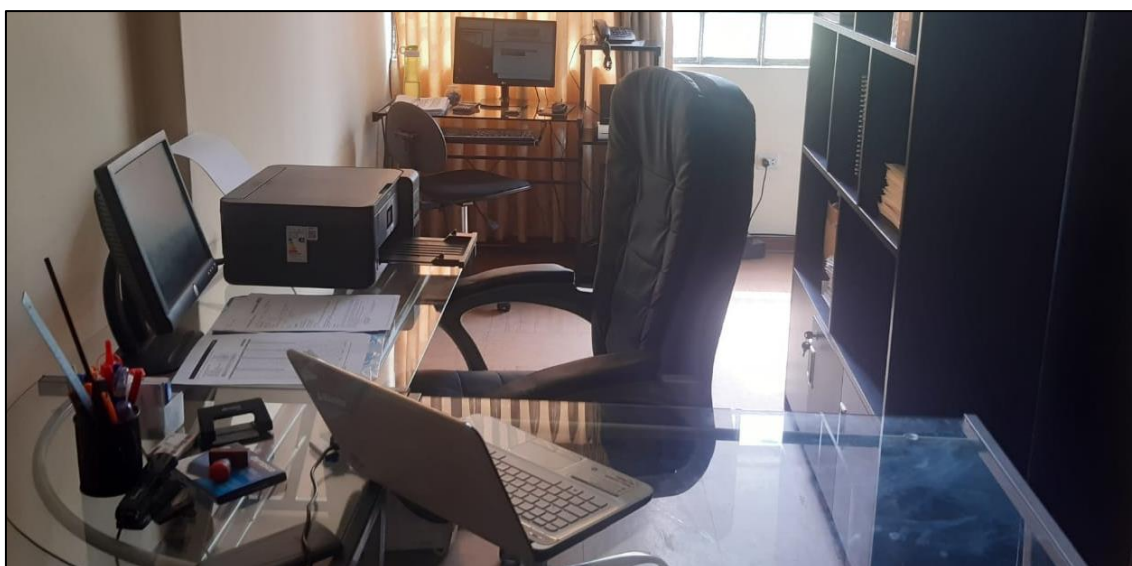


Figura 41. Recursos económicos no personales de la empresa

A6. Realizar la evaluación económica y financiera del Plan de Marketing

A6.1. Presupuesto de la Campaña de Comunicación

En la tabla 13 se detalla el presupuesto estimado para la realización de la campaña:

Tabla 13

Presupuesto de la campaña de comunicación

ETAPA EXPECTATIVA	PRESUPUESTO			
	COSTO X UND	CANTIDAD	SEMANAS	COSTO TOTAL
PUNTO ATENCIÓN (Paneles 30 x 40 cm)	S/ 126.00	2		S/ 252.00
REDES SOCIALES	S/ 40.00	3	9	S/ 1,080.00
ESTACIONES DEL METRO				
Costo del panel 4.5 x 1.5 m	S/ 7,087.50	3		S/ 21,262.50
Costo del alquiler de la estructura	S/ 2,187.50	3	5	S/ 32,812.50
Costo Total				S/ 54,075.00
PARADEROS AUTORIZADOS				
Costo del panel publicitario 30 x 40 cm	S/ 126.00	8		S/ 1,008.00
Costo del alquiler de la estructura	S/ 875.00	4	5	S/ 17,500.00
Costo Total				S/ 18,508.00
TOTAL	S/			73,915.00
ETAPA LANZAMIENTO	PRESUPUESTO			
	COSTO X UND	CANTIDAD	SEMANAS	COSTO TOTAL
FERIA EMPRESARIAL				
Costo de volantes A4 (21 x 29.7 cm)	S/ 0.40	1000		S/ 400.00
Costo de trípticos A4 (21 x 29.7 cm)	S/ 1.30	1000		S/ 1,300.00
Costo de panel 60 x 80 cm	S/ 504.00	1		S/ 504.00
Costo de panel 2 m x 40 cm	S/ 840.00	1		S/ 840.00
Costo de mostrador para stand	S/ 400.00	1		S/ 400.00
Costo de sillas para stand	S/ 30.00	2		S/ 60.00
Costo de iluminación para stand	S/ 20.00	1		S/ 20.00
Pago a terceros para feria	S/ 50.00	2		S/ 100.00
Gasto de transporte	S/ 30.00	2		S/ 60.00
Gasto de alimentación	S/ 20.00	2		S/ 40.00
Costo Total				S/ 3,724.00
REDES SOCIALES	S/ 40.00	3	1	S/ 120.00
TOTAL	S/			3,844.00
ETAPA POST-LANZAMIENTO	PRESUPUESTO			
	COSTO X UND	CANTIDAD	SEMANAS	COSTO TOTAL
Redes Sociales	S/ 40.00	3	10	S/ 1,200.00
TOTAL	S/			1,200.00
TOTAL CAMPAÑA COMUNICACIÓN	S/			78,959.00

A6.2. Inversión Inicial

Independientemente de la campaña de comunicación, se requerirá de una inversión inicial para comenzar a brindar el nuevo servicio, este estará basado en los activos fijos requeridos y el capital de trabajo, los cuales se muestran en la tabla 14:

Tabla 14

Detalle de Inversión Inicial

CONCEPTO	CANTIDAD	U.M.	P. UNITARIO	TOTAL
I. ACTIVOS FIJOS				
MAQUINARIAS Y EQUIPOS				
PC	S/ 1,485.00	und	1	S/ 1,485.00
Impresora	S/ 720.00	und	1	S/ 720.00
Laptop	S/ 1,950.00	und	1	S/ 1,950.00
Celular SG A50	S/ 1,179.00	und	1	S/ 1,179.00
Celular SG A30	S/ 799.00	und	1	S/ 799.00
Calculadora Casio	S/ 58.00	und	1	S/ 58.00
Fuente de poder	S/ 170.00	und	1	S/ 170.00
Supresor de picos	S/ 13.00	und	1	S/ 13.00
Estabilizador de voltaje	S/ 35.00	und	1	S/ 35.00
			Sub total	S/ 6,409.00
MUEBLES Y ENSERES				
Escritorio de Vidrio	S/ 622.00	und	1	S/ 622.00
Escritorio de Melamina	S/ 280.00	und	1	S/ 280.00
Estante de Melamina	S/ 350.00	und	1	S/ 350.00
			Sub total	S/ 1,252.00
			Total	S/ 7,661.00
II. CAPITAL DE TRABAJO				
Costos Variables	S/ 3,844.65	mes	4	S/ 15,378.61
Costos Fijos	S/ 4,811.33	mes	4	S/ 19,245.32
			Total	S/ 34,623.93
TOTAL DE INVERSIÓN				S/ 42,284.93

A6.3. Costos fijos y variables

En base a los cuadros 18 y 19, los cuales corresponden a los recursos económicos personales y no personales, es posible identificar los costos fijos y variables correspondientes al nuevo servicio.

A6.3.1. Costos fijos

Ya que se trata de costos fijos generales, éstos se emplean para cada servicio, incluyendo el nuevo servicio de Liquidación de Empresas. Dichos costos están determinados por aquellos en los que se incurre de manera mensual y que mantienen un determinado monto que no varía. Ello se representa mediante el cuadro 20:

TIPO DE RECURSO	DESCRIPCIÓN	COSTO FIJO
RECURSOS HUMANOS	Gerente General	S/ 2,300.00
	Asistente Administrativo	S/ 930.00
	Contador	-
	Asistente Contable	S/ 930.00
	Asesor Financiero	25% por cliente
	Asesor Legal-Laboral	25% por cliente
INMUEBLE	Alquiler de Oficina	S/ 300.00
SERVICIOS BÁSICOS	Servicio de Luz	S/ 70.00
	Servicio de Agua	S/ 40.00
	Teléfono fijo e Internet	S/ 200.00
OTROS RECURSOS	Tinta para Inyectores	S/ 26.00
	Hojas Bond A4	S/ 7.00
	Útiles de Oficina	S/ 8.33
TOTAL COSTO FIJO MENSUAL		S/ 4811.33

Cuadro 20. Detalle de Costos Fijos

A6.3.2. Costos variables

Los costos variables del nuevo servicio de Liquidación de empresas corresponden a aquellos montos que no se mantienen constantes y varían cada mes que se incurre en ellos. Tal y como lo muestra la tabla 15:

Tabla 15

Detalle de Costos Variables

DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	DE	DÍAS	25	HORAS	8	MINS	60	COSTO
		COSTO	192.45	COSTO	24.06	COSTO	0.40	
Realizar Junta Extraordinaria		0		4		33		S/ 109.46
Preparar Balance Inicial		3		5		2		S/ 698.44
Preparar Balance Final		1		3		39		S/ 280.26
Llevar a cabo el nombramiento del liquidador		0		0		56		S/ 22.45
Publicar el proceso de liquidación en el peruano (3) y en otro (3)		1		0		42		S/ 209.29
Publicar balance final liquidación en el peruano (1) y en otro (1)		1		0		42		S/ 209.29
Elaboración de acta de disolución de la empresa		0		4		49		S/ 115.87
Elaboración de acta de liquidación de la empresa		0		2		18		S/ 55.33
Elaboración de acta de aprobación de balance final		0		2		18		S/ 55.33
Elaboración de minuta disolución y liquidación de empresas		0		4		35		S/ 110.26
Gestionar trámites notariales		0		4		35		S/ 110.26
Gestionar trámites registrales		0		4		35		S/ 110.26
Gestionar el trámite de extinción de la empresa en registros		0		8		28		S/ 203.68
Representar y realizar trámites administrativos ante la SUNARP		7		8		37		S/1,554.46
TOTAL COSTO VARIABLE POR SERVICIO		19		7		49		S/3,844.65

A6.4. Costo Unitario y Precio de Venta

A6.4.1. Costo Unitario

En referencia al cuadro 20 y a la tabla 15, se pueden determinar el Costo Fijo Unitario y el Costo Total Unitario del nuevo servicio de Liquidación de Empresas.

Para definir el Costo Fijo Unitario se deben considerar 2 factores: El Costo Fijo mensual y el Número estimado de Prestaciones del Servicio en un mes. Mientras que el Costo Fijo mantiene el valor del cuadro 20, el Número estimado de Prestaciones del nuevo Servicio de Liquidación de empresas por mes es de 1 servicio, aplicándose esta estimación mayormente en los meses de julio y diciembre, como lo muestra la tabla 12. Asimismo, la tabla 16 muestra el cálculo simple del Costo Fijo Unitario, dónde CF es el Costo Fijo mensual y Q es el Número estimado de Servicios Prestados por mes:

Tabla 16

Costo Fijo Unitario

COSTO FIJO UNITARIO		
CF	S/	4,811.33
Q		1
CFU	S/	4,811.33

Para calcular el Costo Total Unitario es necesario identificar, muy aparte del Costo Fijo Unitario anteriormente hallado, el Costo Variable Unitario del servicio, el mismo que se encuentra en la tabla 15. Una vez identificados, se realiza la suma, como se muestra en la tabla 17:

Tabla 17

Costo Total Unitario

COSTO TOTAL UNITARIO		
CVU	S/	3,844.65
CFU	S/	4,811.33
CTU	S/	8,655.98

A6.4.2. Precio de Venta

El cálculo del precio de venta del nuevo servicio está determinado por la suma del Costo Total Unitario, la Ganancia Esperada y el Impuesto General a las Ventas. Debido a que se ha definido un margen de utilidad del 100%, la Ganancia esperada es igual al Costo Total Unitario, mientras que el IGV parte del 18% de la suma entre el Costo Total Unitario y la Ganancia Esperada, como lo muestra la tabla 18:

Tabla 18

Precio de Venta Estimado

PRECIO DE VENTA		
CTU	S/	8,655.98
G (100%)	S/	8,655.98
IGV	S/	3,116.15
PV	S/	20,428.12

A6.5. Punto de Equilibrio

En base a los anteriores cálculos, se identifican los elementos necesarios para determinar el punto de equilibrio, tanto en unidades como en soles, estos son: el Precio de Venta, el Costo Variable Unitario, el Margen de Contribución, la Proporción de Ventas y los Costos Fijos mensuales.

Elementos no hallados como el Margen de Contribución, pueden ser fácilmente calculados al realizar una sustracción entre el Precio de Venta y el Costo Variable Unitario. Asimismo, el Punto de Equilibrio en Unidades es definido por la división entre los Costos Fijos mensuales y el Margen de Contribución, mientras que el Punto de Equilibrio en Soles se determina al multiplicar el Punto de Equilibrio en Unidades por el Precio de Venta, tal y como se observa en la tabla 19:

Tabla 19

Cálculo del Punto de Equilibrio

CONCEPTO		VALOR
Precio de Venta	S/	20,428.12
Costo Variable Unitario	S/	3,844.65
Margen de Contribución (PV-CVU)	S/	16,583.47
Proporción de Ventas		100%
Costos Fijos	S/	4,811.33
PUNTO DE EQUILIBRIO UND (CF/MC)		0.29
PUNTO DE EQUILIBRIO SOLES (PEU*PV)	S/	5,926.77

A6.6. Flujo de Caja Proyectado

Para comenzar a brindar el nuevo servicio, es necesario contar con capital y activos fijos, como lo muestra la tabla 14. Sin embargo, si se pretende saber si la empresa tendrá liquidez a largo plazo con la implementación del nuevo servicio, se debe realizar un flujo de caja proyectado, el cual se detalla en la tabla 20:

Tabla 20

Detalle del Flujo de Caja Proyectado para el nuevo servicio

	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	LIQUIDACIÓN
INGRESOS					Valor Residual
VENTAS TOTALES		S/ 61,284.36	S/ 81,712.49	S/102,140.61	
EGRESOS					
INVERSIÓN TOTAL	S/ 42,284.93				S/ 6,342.74
ACTIVO FIJO	S/ 7,661.00				
CAPITAL DE TRABAJO	S/ 34,623.93				
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-	-S/ 34,623.93	
COSTOS		S/ 16,885.18	S/ 33,084.81	S/ 49,284.44	
COSTOS FIJOS		S/ 2,650.97	S/ 5,214.17	S/ 7,796.80	
COSTOS VARIABLES		S/ 14,234.21	S/ 27,870.64	S/ 41,487.64	
COSTOS Y GASTOS					
TOTALES		S/ 16,885.18	S/ 33,084.81	S/ 49,284.44	
IMPUESTO A LA RENTA (10%)		S/ 4,439.92	S/ 4,862.77	S/ 5,285.62	
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	-S/ 42,284.93	S/ 39,959.26	S/ 43,764.91	S/ 19,289.36	

KPI's

Los KPS's usados para la evaluación del Plan de Marketing son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Dado que el anterior flujo de caja corresponde al nuevo servicio y no a la propuesta en sí, se realiza otro flujo de caja en base al valor del activo fijo en la tabla 14 y al costo de la campaña de comunicación de la tabla 13, el cual será usado como capital de trabajo, modificando todos los datos del flujo de caja, como se detalle en la tabla 21:

Tabla 21

Detalle del Flujo de Caja Proyectado, Plan de Marketing

	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	LIQUIDACIÓN
INGRESOS					Valor Residual
VENTAS TOTALES		S/103,453.36	S/144,309.61	S/ 185,165.85	
EGRESOS					
INVERSIÓN TOTAL	S/ 86,620.00				S/ 12,993.00
ACTIVO FIJO	S/ 7,661.00				
CAPITAL DE TRABAJO	S/ 78,959.00				
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-	-S/ 78,959.00	
COSTOS		S/ 16,833.36	S/ 49,027.61	S/ 81,221.85	
COSTOS FIJOS		S/ 2,642.84	S/ 7,726.75	S/ 12,849.30	
COSTOS VARIABLES		S/ 14,190.52	S/ 41,300.85	S/ 68,372.55	
COSTOS Y GASTOS					
TOTALES		S/ 16,833.36	S/ 49,027.61	S/ 81,221.85	
IMPUESTO A LA RENTA (10%)		S/ 8,662.00	S/ 9,528.20	S/ 10,394.40	
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	-S/ 86,620.00	S/ 77,958.00	S/ 85,753.80	S/ 27,583.60	

Propuesta una tasa del Costo de Oportunidad de Capital (COK) del 60%, se calcula el VAN tomando la inversión en negativo como gasto y sumando los cocientes entre los flujos anuales y la ecuación $1 + \text{COK}^{\text{#año}}$. Por otro lado, como el flujo de caja es de 3 años, el TIR se calcula por interpolación, reemplazando el valor del COK en la fórmula del VAN hasta obtener un VAN positivo y otro negativo, usando los COK y VAN en la fórmula establecida para hallar los resultados que se muestran en el cuadro 21:

KPI	VALOR
VAN MANUAL	S/ 2,335.61
TIR MANUAL	62.82%

Cuadro 21. VAN y TIR, Plan de Marketing

Ya que el VAN es mayor que 0 y el TIR es mayor al COK establecido, se puede determinar que la propuesta de ejecutar el Plan de Marketing es rentable.

RESULTADOS

La implementación del Plan de Marketing propuesto planea cumplir con el objetivo de incrementar las ventas anuales mediante la realización de una campaña de comunicación para promocionar el nuevo servicio de Liquidación de Empresas y la participación de la empresa en una feria empresarial. Se estiman los resultados en la tabla 22:

Tabla 22

Resultados estimados de la propuesta Plan de Marketing

ELEMENTO	ANTECEDENTE	PROPUESTA	DIFERENCIA
ACTIVO TOTAL	S/ 13,980.00	S/ 59,032.50	S/ 45,052.50
VENTAS NETAS	S/ 17,890.00	S/ 62,597.00	S/ 44,707.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/ 6,043.00	S/ 6,243.00	S/ 200.00
UTILIDAD OPERACIONAL	S/ 11,847.00	S/ 56,354.00	S/ 44,507.00
GASTOS FINANCIEROS	S/ 540.00	S/ 557.87	S/ 17.87
UTILIDAD ANTES DEL IR	S/ 11,307.00	S/ 55,796.13	S/ 44,489.13
IMPUESTO A LA RENTA	S/ 1,131.00	S/ 5,580.00	S/ 4,449.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO O NETA	S/ 10,176.00	S/ 50,216.13	S/ 40,040.13
RETORNO DE INVERSIÓN	80.88%	94.52%	13.64%
RETORNO DE LOS ACTIVOS	72.79%	85.07%	12.28%

Al desarrollar la propuesta del plan de marketing, se estima que las ventas de la empresa serán de S/ 59.032.50, consiguiendo un incremento de S/ 44,707.00.

Objetivo N° 2. Reducir los gastos administrativos relacionados con el pago a terceros.

Estrategia N° 2. Instaurar un sistema de Trueque Empresarial con el Asesor Financiero y el Asesor Legal.

Actividades

Actividades	Inicio	Dias	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
A7. Desarrollar una propuesta de intercambio de servicios.	31/05/2020	5	5/06/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/333.00	 C:\Contrato de Permuta de Servicios y de
A8. Elaborar un contrato de permuta de servicios.	5/06/2020	7	12/06/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/467.00	
A9. Gestionar la negociación del intercambio de servicios.	12/06/2020	3	15/06/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/200.00	
A10. Desarrollar una propuesta de intercambio de servicios.	15/06/2020	5	20/06/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/333.00	
A11. Elaborar un contrato de permuta de servicios.	20/06/2020	7	27/06/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/467.00	
A12. Gestionar la negociación del intercambio de servicios.	27/06/2020	3	30/06/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/200.00	

Cuadro 22. Matriz de actividades y cronograma de la Estrategia 2

Presupuesto

Tabla 23

Detalle de presupuesto de la Estrategia 2

Actividad	Descripción	Responsable	Presupuesto	Sub Total
	Determinación de servicios a requerir del Asesor Financiero		S/ 83.00	
A7. Desarrollar una propuesta de intercambio de servicios.	Identificación de posibles servicios a brindar al Asesor Financiero	Ingeniero Industrial	S/ 83.00	S/ 333.00
	Relación de los servicios de ambas partes que pueden intercambiarse	Gerente General	S/ 56.00	
	Elaboración y presentación de propuesta de intercambio al Asesor Financiero		S/ 111.00	
A8. Elaborar un contrato de permuta de servicios.	Recopilación de datos útiles para elaborar el contrato de permuta de servicios	Ingeniero Industrial	S/ 140.00	S/ 467.00
	Redacción de cláusulas del contrato de permuta de servicios	Gerente General	S/ 327.00	
A9. Negociar el intercambio de servicios.	Presentación del contrato al A. Financiero y manejo de cambios que requiera	Ingeniero Industrial	S/ 75.00	S/ 200.00
	Logro de firma del Asesor Financiero en el contrato	Gerente General	S/ 125.00	
	Determinación de servicios a requerir del Asesor Legal		S/ 83.00	
A10. Desarrollar una propuesta de intercambio de servicios.	Identificación de posibles servicios a brindar al Asesor Legal	Ingeniero Industrial	S/ 83.00	S/ 333.00
	Relación de los servicios de ambas partes que pueden intercambiarse	Gerente General	S/ 56.00	
	Elaboración y presentación de propuesta de intercambio al Asesor Legal		S/ 111.00	
A11. Elaborar un contrato de permuta de servicios.	Recopilación de datos útiles para elaborar el contrato de permuta de servicios	Ingeniero Industrial	S/ 140.00	S/ 467.00
	Redacción de cláusulas del contrato de permuta de servicios	Gerente General	S/ 327.00	
A12. Gestionar la negociación del intercambio de servicios.	Presentación del contrato al A. Legal y manejo de cambios que se requieran	Ingeniero Industrial	S/ 75.00	S/ 200.00
	Logro de firma del Asesor Legal en el contrato	Gerente General	S/ 125.00	
			TOTAL	S/2,000.00

Desarrollo

A continuación, se detalla las actividades para instaurar el sistema de Trueque Empresarial:

A7. Desarrollar una propuesta de intercambio de servicios

Para desarrollar la propuesta de intercambio de servicios, primero se deben determinar los servicios que se podrían requerir del asesor financiero, servicios detallados en el cuadro 23:

SERVICIO	ACTIVIDADES
ASESORÍA FINANCIERA	Elaboración de Estado de Situación Financiera
	Elaboración de Estado de Resultados
	Elaboración de Estado de Flujo de Efectivo
	Elaboración de Estado de Patrimonio Neto
	Adición de Notas a los Estados Financieros
	Elaboración de Flujo de Caja Proyectado

Cuadro 23. Servicios que brinda el Asesor Financiero

Luego, se deben definir los posibles servicios que la empresa podría brindarle al Asesor Financiero, entre los que se encuentran los mencionados en el cuadro 24:

SERVICIO	ACTIVIDADES
ASESORÍA CONTABLE	Organizar la documentación contable
	Realizar el asiento de apertura
	Elaborar los registros auxiliares
	Gestionar los libros principales
	Presentar el Programa de Libros Electrónicos (PLE)
	Imprimir los Libros Contables
ASESORÍA TRIBUTARIA	Realizar la Declaración de cierre del IR y del IGV Mensual
	Llevar a cabo la Declaración de cierre contable del IR Anual
	Gestionar las Reclamaciones Administrativas de Pago
ASESORÍA LABORAL	Elaborar y Renovar el Contrato de Trabajo
	Realizar registros de Alta y Baja en el T-Registro
	Realizar registros de Alta y Baja en la AFP
	Efectuar declaración SENATI, Trama SCTR y Cuadro Vacaciones
	Realizar el Cuadro de Cálculo de Planilla Mensual
	Trasladar la información de la planilla a la PLAME
	Generar Boletas del Personal
	Realizar el Cuadro de Cálculo de Gratificaciones
	Elaborar El Cuadro de Cálculo de la CTS
	Realizar el Cálculo de la Planilla de Construcción
	Efectuar el Cálculo de Beneficios Social por Culminación Laboral
	Gestionar Trámites Administrativos en la SUNAFIL
	Gestionar Trámites Administrativos de Subsidios

Cuadro 24. Servicios que podría brindar la empresa al Asesor Financiero

La empresa también cuenta con servicios como Constitución de Empresas, Asesoría Legal-Laboral y Consultas Eventuales. Sin embargo, el Asesor Financiero no requeriría los servicios de Constitución de Empresas y Consultas Eventuales, mientras que el servicio de Asesoría Legal-Laboral es brindado por otro tercero, el Asesor Legal. Por ello, se debe buscar la relación entre los precios para que el intercambio sea equivalente.

Tabla 24

Detalle del servicio de Asesoría Financiera para intercambiar

SERVICIO	ACTIVIDADES	PRECIO	TOTAL
ASESORÍA FINANCIERA	Elaboración de Estado de Situación Financiera	S/ 135.11	S/ 940.78
	Elaboración de Estado de Resultados	S/ 105.09	
	Elaboración de Estado de Flujo de Efectivo	S/ 195.16	
	Elaboración de Estado de Patrimonio Neto	S/ 150.12	
	Adición de Notas a los Estados Financieros	S/ 190.16	
	Elaboración de Flujo de Caja Proyectado	S/ 165.14	

Tabla 25

Detalle del servicio de Asesoría Tributaria para intercambiar

SERVICIO	ACTIVIDADES	PRECIO	TOTAL
ASESORÍA TRIBUTARIA	Realizar la Declaración de cierre del Impuesto a la Renta y del IGV Mensual	S/ 55.05	S/ 940.78
	Llevar a cabo la Declaración de cierre contable del Impuesto a la Renta Anual	S/ 240.20	
	Gestionar las Reclamaciones Administrativas de Pago	S/ 645.53	

En las tablas 24 y 25 el servicio de Asesoría Financiera que el Asesor Financiero ofrece tiene un precio igual al servicio de Asesoría Tributaria que la Consultoría Contable Villoslada SAC brinda, por lo que el intercambio es factible y beneficioso para ambas partes.

Se debe elaborar un borrador de la propuesta de intercambio y mostrársela al Asesor Financiero para que dé su aprobación u observación, según sea.

A8. Elaborar un contrato de permuta de servicios

Si el Asesor Financiero aprueba el borrador, se deben recopilar los datos necesarios para elaborar el contrato de permuta de servicios. Asimismo, se redactan las cláusulas del contrato de permuta de servicios y se menciona las normas que fundamentan el contrato, teniendo listo el contrato, el cual se muestra a continuación:

CONTRATO DE PERMUTA

Conste por el presente documento el contrato de permuta que celebran de una parte don Omar Campos Aguilar, identificado con D.N.I. N° 42787473, de estado civil soltero y con domicilio en Av. José Leal Nro. 827 Int. 301, Lince; y de otra parte doña Reyna Villoslada Espinoza, identificada con D.N.I. N° 44969327, de estado civil soltero y con domicilio en Av. Manuel Polo 140, San Miguel; ambos en calidad de permutantes; en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

PRIMERA

Don Omar Campos Aguilar, registrado en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) como Persona Natural con Negocio con RUC N° 10427874732, es prestador de servicios de Asesoría Financiera, valorizados en S/ 940.78 (Novecientos cuarenta y 78/100 soles).

SEGUNDA

Doña Reyna Villoslada Espinoza es propietaria y Gerente General de la Consultoría Contable Villoslada S.A.C., registrada en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) como Sociedad Anónima Cerrada con RUC N° 20603310102, la cual presta servicios de Asesoría Tributaria, valorizado en S/ 940.78 (Novecientos cuarenta y 78/100 soles).

TERCERA

Por el presente contrato, ambas partes se obligan a transferirse, recíprocamente, la prestación de los servicios descritos en las cláusulas precedentes, a título de permuta, dejando constancia de que los referidos servicios pueden tener valores comerciales equivalentes, tal como se desprende de las cláusulas primera y segunda de este documento.

CUARTA

Ambas partes se obligan a entregar recíprocamente los servicios objeto de sus respectivas prestaciones, al día siguiente a la fecha de la firma de este documento, acto que se verificará con la entrega física o virtual de los mismos.

QUINTA

Del mismo modo, ambas partes se obligan a entregar, conjuntamente con los servicios objeto de sus respectivas prestaciones, todos los documentos relativos a la planificación, desarrollo y resultado de los mismos.

SEXTA

Cada una de las partes se obliga a entregar el servicio objeto de la prestación a su cargo en el domicilio de la otra; y ésta deberá recibirlo en la forma y oportunidad pactadas, verificando y declarando el grado de calidad en el que el servicio se encuentra.

SÉPTIMA

Las partes acuerdan que todos los gastos y tributos que origine la celebración, formalización y ejecución del presente contrato serán asumidos por ambas en forma equivalente.

OCTAVA

Las partes declaran que, al momento de celebrarse este contrato, no tienen ninguna obligación tributaria pendiente de pago respecto a los servicios objeto de las prestaciones a su cargo.

NOVENA

En las relaciones personales entre las partes, cada una asumirá o reembolsará a la otra, si es el caso, los tributos que correspondan a los servicios materia del contrato hasta antes de la transferencia. Asimismo, cada una asumirá los tributos que se generen con motivo de dicha transferencia y con posterioridad a ella.

DÉCIMA

Para efectos de cualquier controversia que se genere con motivo de la celebración y ejecución de este contrato, las partes se someten a la competencia territorial de los jueces y tribunales de Justicia correspondientes.

DÉCIMO PRIMERA

Para la validez de todas las comunicaciones y notificaciones a las partes, con motivo de la ejecución de este contrato, ambas señalan como sus respectivos domicilios los indicados en

la introducción de este documento. El cambio de domicilio de cualquiera de las partes surtirá efecto desde la fecha de comunicación de dicho cambio a la otra parte, por vía notarial.

DÉCIMO SEGUNDA

En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por las normas del Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

EN VIRTUD DE LO CUAL, las partes reconocen haber leído el contrato en su totalidad, manifestando comprenderlo, y aceptando obligarse por sus términos y condiciones, constituyendo el completo y total acuerdo de las partes. Y, en prueba de conformidad, las partes firman el presente contrato en todas sus hojas, y en tantas copias originales como partes participen en el contrato, constituyendo todas esas copias un único acuerdo, en el lugar y fechas indicados en el encabezado.

Lima, 12 de Julio del 2020.

PERMUTANTE 1

PERMUTANTE 2

.....

.....

Omar Campos Aguilar

Reyna Villoslada Espinoza

DNI: 42787473

DNI: 44969327

NORMAS APLICABLES

CÓDIGO CIVIL:

Art. 1602 (Definición de permuta).

Art. 1603 (Normas aplicables a la permuta).

A9. Gestionar la negociación del intercambio de servicios

Una vez listo el contrato, se le debe mostrar al Asesor Financiero y realizar las modificaciones que se requieran.

Si no es necesario realizar modificaciones, el Gerente General debe firmar el contrato y pedirle al Asesor Financiero que también lo firme. Estando ambos facultados para realizar el intercambio de servicios.

A10. Desarrollar una propuesta de intercambio de servicios

Para desarrollar la propuesta de intercambio de servicios, primero se deben determinar los servicios que se podrían requerir del Asesor Legal, servicio que se muestra en el cuadro 25:

SERVICIO	ACTIVIDADES
ASESORÍA LEGAL-LABORAL	Elaborar Carta de Renuncia
	Elaborar Contratos de Trabajo
	Elaborar Certificados de Trabajo
	Efectuar la Liquidación de Beneficios Sociales
	Gestionar Acuerdos de Confidencialidad
	Realizar otros trámites legales-laborales
	Brindar servicios de Asesoría Legal

Cuadro 25. Servicios que brinda el Asesor Legal

Luego, se deben definir los posibles servicios que la empresa podría brindarle al Asesor Legal, servicios que se muestran en el cuadro 26:

SERVICIO	ACTIVIDADES
ASESORÍA CONTABLE	Organizar la documentación contable
	Realizar el asiento de apertura
	Elaborar los registros auxiliares
	Gestionar los libros principales
	Presentar el Programa de Libros Electrónicos (PLE)
	Imprimir los Libros Contables
ASESORÍA TRIBUTARIA	Realizar la Declaración de cierre del Impuesto a la Renta y del IGV Mensual
	Llevar a cabo la Declaración de cierre contable del Impuesto a la Renta Anual
	Gestionar las Reclamaciones Administrativas de Pago
ASESORÍA LABORAL	Elaborar y Renovar el Contrato de Trabajo
	Realizar registros de Alta y Baja en el T-Registro
	Realizar registros de Alta y Baja en la AFP
	Efectuar declaración de SENATI, Trama de SCTR y Cuadro de Vacaciones
	Realizar el Cuadro de Cálculo de Planilla Mensual
	Trasladar la información de la planilla a la Planilla Mensual de Pagos (PLAME)
	Generar Boletas del Personal
	Realizar el Cuadro de Cálculo de Gratificaciones
	Elaborar El Cuadro de Cálculo de la CTS
	Realizar el Cálculo de la Planilla de Construcción
	Efectuar el Cálculo de Beneficios Social por Culminación Laboral
	Gestionar Trámites Administrativos en la SUNAFIL
	Gestionar Trámites Administrativos de Subsidios

Cuadro 26. Servicios que podría brindar la empresa al Asesor Legal

La empresa también cuenta con servicios como Constitución de Empresas, Asesoría Financiera y Consultas Eventuales. Sin embargo, el Asesor Legal no requeriría los servicios de Constitución de Empresas y Consultas Eventuales, mientras que el servicio de Asesoría Financiera es brindado por otro tercero, el Asesor Financiero.

Con ambas partes definidas, es necesario buscar la relación entre el precio de los servicios para que el intercambio sea equivalente, de la siguiente forma:

Tabla 26

Detalle del servicio de Asesoría Legal-Laboral para intercambiar

SERVICIO	ACTIVIDADES	PRECIO	TOTAL
	Elaborar Carta de Renuncia	S/ 155.13	
	Elaborar Contratos de Trabajo	S/ 144.12	
ASESORÍA	Elaborar Certificados de Trabajo	S/ 135.11	
LEGAL-	Efectuar la Liquidación de Beneficios Sociales	S/ 165.14	S/ 2,790.05
LABORAL	Gestionar Acuerdos de Confidencialidad	S/ 160.13	
	Realizar otros trámites legales-laborales	S/ 480.40	
	Brindar servicios de Asesoría Legal	S/ 1,550.03	

Tabla 27

Detalle del servicio de Asesoría Contable para intercambiar

SERVICIO	ACTIVIDADES	PRECIO	TOTAL
	Organizar la documentación contable	S/ 30.02	
	Realizar el asiento de apertura	S/ 45.04	
ASESORÍA	Elaborar los registros auxiliares	S/ 60.05	S/ 2,599.15
CONTABLE	Gestionar los libros principales	S/ 1,903.57	
	Presentar el Programa de Libros Electrónicos (PLE)	S/ 140.12	
	Imprimir los Libros Contables	S/ 420.35	

En las tablas 26 y 27 se expone que el servicio de Asesoría Legal-Laboral que el Asesor Legal ofrece tiene un precio similar al servicio de Asesoría Contable que la Consultoría Contable Villoslada SAC brinda, por lo que el intercambio es factible y beneficioso para ambas partes.

Se debe elaborar un borrador de la propuesta de intercambio y mostrársela al Asesor Legal para que dé su aprobación u observación, según sea.

A11. Elaborar un contrato de permuta de servicios

Si el Asesor Legal aprueba el borrador, se deben recopilar los datos necesarios para elaborar el contrato de permuta de servicios. Asimismo, se redactan las cláusulas del contrato de permuta de servicios y se menciona las normas que fundamentan el contrato, teniendo listo el contrato, el cual se muestra a continuación:

CONTRATO DE PERMUTA

Conste por el presente documento el contrato de permuta que celebran de una parte don Julio Oscar Aparicio Irala, identificado con D.N.I. N° 06234460, de estado civil casado y con domicilio en Jr. Pisac Nro. 219, Santiago de Surco; y de otra parte doña Reyna Villoslada Espinoza, identificada con D.N.I. N° 44969327, de estado civil soltero y con domicilio en Av. Manuel Polo 140, San Miguel; ambos en calidad de permutantes; en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

PRIMERA

Julio Oscar Aparicio Irala es propietario y Gerente General de la Residencia Geriátrica la Sagrada Familia S.A.C., registrada en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) como Sociedad Anónima Cerrada con RUC N° 20603506635, y a su vez, se encuentra también registrado como Persona Natural sin Negocio con RUC N° 10062344607, siendo prestador de servicios de Asesoría Legal-Laboral valorizados en S/ 2,790.05 (Dos mil setecientos noventa y 05/100 soles).

SEGUNDA

Doña Reyna Villoslada Espinoza es propietaria y Gerente General de la Consultoría Contable Villoslada S.A.C., registrada en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) como Sociedad Anónima Cerrada con RUC N° 20603310102, la cual presta servicios de Asesoría Contable, valorizados en S/ 2,599.15 (Dos mil quinientos noventa y nueve y 15/100 soles).

TERCERA

Por el presente contrato, ambas partes se obligan a transferirse, recíprocamente, la prestación de los servicios descritos en las cláusulas precedentes, a título de permuta, dejando constancia de que los referidos servicios pueden tener valores comerciales equivalentes, tal como se desprende de las cláusulas primera y segunda de este documento.

CUARTA

Ambas partes se obligan a entregar recíprocamente los servicios objeto de sus respectivas prestaciones, al día siguiente a la fecha de la firma de este documento, acto que se verificará

con la entrega física o virtual de los mismos.

QUINTA

Del mismo modo, ambas partes se obligan a entregar, conjuntamente con los servicios objeto de sus respectivas prestaciones, todos los documentos relativos a la planificación, desarrollo y resultado de los mismos.

SEXTA

Cada una de las partes se obliga a entregar el servicio objeto de la prestación a su cargo en el domicilio de la otra; y ésta deberá recibirlo en la forma y oportunidad pactadas, verificando y declarando el grado de calidad en el que el servicio se encuentra.

SÉPTIMA

Las partes acuerdan que todos los gastos y tributos que origine la celebración, formalización y ejecución del presente contrato serán asumidos por ambas en forma equivalente.

OCTAVA

Las partes declaran que, al momento de celebrarse este contrato, no tienen ninguna obligación tributaria pendiente de pago respecto a los servicios objeto de las prestaciones a su cargo.

NOVENA

En las relaciones personales entre las partes, cada una asumirá o reembolsará a la otra, si es el caso, los tributos que correspondan a los servicios materia del contrato hasta antes de la transferencia. Asimismo, cada una asumirá los tributos que se generen con motivo de dicha transferencia y con posterioridad a ella.

DÉCIMA

Para efectos de cualquier controversia que se genere con motivo de la celebración y ejecución de este contrato, las partes se someten a la competencia territorial de los jueces y tribunales de Justicia correspondientes.

DÉCIMO PRIMERA

Para la validez de todas las comunicaciones y notificaciones a las partes, con motivo de la ejecución de este contrato, ambas señalan como sus respectivos domicilios los indicados en la introducción de este documento. El cambio de domicilio de cualquiera de las partes surtirá efecto desde la fecha de comunicación de dicho cambio a la otra parte, por vía notarial.

DÉCIMO SEGUNDA

En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por las normas del Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

EN VIRTUD DE LO CUAL, las partes reconocen haber leído el contrato en su totalidad, manifestando comprenderlo, y aceptando obligarse por sus términos y condiciones, constituyendo el completo y total acuerdo de las partes. Y, en prueba de conformidad, las partes firman el presente contrato en todas sus hojas, y en tantas copias originales como partes participen en el contrato, constituyendo todas esas copias un único acuerdo, en el lugar y fechas indicados en el encabezado.

Lima, 27 de Julio del 2020.

PERMUTANTE 1

.....

Julio Oscar Aparicio Irala

DNI: 06234460

PERMUTANTE 2

.....

Reyna Villoslada Espinoza

DNI: 44969327

NORMAS APLICABLES

CÓDIGO CIVIL:

Art. 1602 (Definición de permuta).

Art. 1603 (Normas aplicables a la permuta).

A12. Gestionar la negociación del intercambio de servicios

Una vez listo el contrato, se le debe mostrar al Asesor Legal y realizar las modificaciones que se requieran. Si no es necesario, el Gerente General debe firmar el contrato y pedirle al Asesor Legal firmarlo. Estando ambos facultados para realizar el intercambio de servicios.

KPI's

Los KPS's usados para la evaluación del Contrato de Permuta son la Utilidad por Contrato de Permuta y el Margen de Beneficio por Contrato de Permuta. Mientras que, en el caso del contrato de permuta entre la empresa y el asesor financiero la empresa no obtiene ninguna utilidad ni margen de beneficio, pues tanto el servicio de asesoría financiera que presta el Asesor Financiero como el servicio de asesoría tributaria que brinda la empresa tienen un valor exactamente igual (S/ 940.78); el contrato de permuta entre la empresa y el Asesor Legal ofrece una utilidad de S/ 190.90 y un margen de beneficio de 6.84%, pues el valor de la asesoría legal que brinda el asesor legal es de S/ 2,790.05 y el valor de la asesoría contable que presta la empresa es de S/ 2,599.15, como se muestra en la tabla 28:

Tabla 28

Utilidad y Margen de Beneficio por Contrato de Permuta

PERMUTANTES	SERVICIO	PRECIO	UTILIDAD	INGRESOS	MARGEN
Asesor Financiero & Villoslada SAC	Asesoría Financiera Asesoría Tributaria	S/ 940.78 S/ 940.78	S/ -	S/ 940.78	0.00%
Asesor Legal & Villoslada SAC	Asesoría Legal Asesoría Contable	S/ 2,790.05 S/ 2,599.15	S/ 190.90	S/ 2,790.05	6.84%

RESULTADOS

La implementación del sistema de trueque empresarial propuesto planea cumplir con el objetivo de reducir los gastos administrativos relacionados con el pago a terceros mediante la realización de un contrato de permuta de servicios que establezca que, tanto el Asesor Financiero como el Asesor Legal, acepten determinados servicios que la empresa brinda en compensación a los que ellos prestan a la empresa, eliminando así la necesidad de un pago. Se estiman los siguientes resultados:

Tabla 29

Resultados estimados de la propuesta Sistema de Trueque Empresarial

ELEMENTO	ANTECEDENTE	PROPUESTA	DIFERENCIA
VENTAS NETAS	S/ 17,890.00	S/ 17,890.00	S/ -
GASTO ADMINISTRATIVO	S/ 6,043.00	S/ 3,860.00	-S/ 2,183.00
UTILIDAD OPERACIONAL	S/ 11,847.00	S/ 14,030.00	S/ 2,183.00
MARGEN OPERACIONAL	66.22%	78.42%	12.20%
ACTIVO TOTAL	S/ 13,980.00	S/ 13,980.00	S/ -
GASTOS FINANCIEROS	S/ 540.00	S/ 540.00	S/ -
UTILIDAD ANTES DEL IR	S/ 11,307.00	S/ 13,490.00	S/ 2,183.00
RETORNO DE INVERSIÓN	80.88%	96.49%	15.62%

En la tabla 29 se muestra que, al desarrollar la propuesta del sistema de trueque empresarial, se estima que los gastos administrativos de la empresa serán de S/ 3.860.00, consiguiendo una reducción de S/ 2,183.00, monto que equivale al pago de los servicios de ambos asesores.

Objetivo N° 3. Elevar las ganancias de la empresa evitando la pérdida de clientes.

Estrategia N° 3. Definir una estructura de costos basado en el Costeo ABC como guía de precios a los servicios.

Actividades

Actividades	Inicio	Dias	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
A13. Describir los recursos económicos, los objetos de costo y las actividades de la empresa.	30/06/2020	7	7/07/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/467.00	 <p>Evidencia 3. Método de Costeo ABC.</p>
A14. Agrupar los recursos económicos y sus costos y asignarlas en cada actividad en que se usen.	7/07/2020	3	10/07/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/200.00	
A15. Distribuir los costos asignados a las actividades hacia lo que se desea costear con Conductores de Costos.	10/07/2020	3	13/07/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/333.00	
A16. Determinar las actividades que son Actividades Técnicas y las que son Administrativas.	13/07/2020	7	20/07/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/200.00	
A17. Realizar un Análisis de Pareto para identificar las actividades críticas con el mayor costo.	20/07/2020	5	25/07/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/467.00	
A18. Determinar el margen de utilidad y el precio de venta por actividad y objetos de costos o servicios.	25/07/2020	5	30/07/2020	a. Ingeniero Industrial. b. Gerente General.	S/333.00	

Cuadro 27. Matriz de actividades y cronograma de la Estrategia 3

Presupuesto

Tabla 30

Detalle de presupuesto de la Estrategia 3

Actividad	Descripción	Responsable	Presupuesto	Sub Total
A13. Describir los recursos económicos, los objetos de costo y las actividades de la empresa.	Reunión de datos sobre recursos económicos, actividades y objetos de costeo		S/ 50.00	
	Clasificación de los recursos económicos en personales y no personales		S/ 30.00	
	Determinación de la depreciación de equipos procesadores de datos	Ingeniero Industrial	S/ 100.00	S/ 467.00
	Cálculo del costo mensual de los recursos económicos	Gerente General	S/ 120.00	
	Estimación del costo unitario de recursos económicos por día, hora y minuto		S/ 167.00	
A14. Agrupar recursos económicos y asignarlos en cada actividad.	Distribución de recursos o costos en personales y no personales	Ingeniero Industrial	S/ 50.00	S/ 200.00
	Asignación de costos personales a cada actividad	Gerente General	S/ 75.00	
	Asignación de costos no personales a cada actividad		S/ 75.00	
A15. Dirigir costos hacia lo que se costeará con Conductores de Costos.	Asignación con conductores del costo por día, hora y minuto a cada actividad		S/ 50.00	
	Identificación de días, horas y minutos que toma cada actividad	Ingeniero Industrial	S/ 120.00	S/ 333.00
	Determinación de costos por actividad a través de conductores de costos	Gerente General	S/ 163.00	
A16. Definir actividades técnicas/administrativas.	Identificación de las actividades que son administrativas	Ingeniero Industrial	S/ 100.00	S/ 200.00
	Identificación de las actividades que son técnicas	Gerente General	S/ 100.00	
	Organización de las actividades según sus costos, de mayor a menor		S/ 50.00	
A17. Realizar análisis de Pareto para identificar las actividades críticas con el mayor costo.	Determinación porcentaje que cada actividad representa del total de costos	Ingeniero Industrial	S/ 50.00	S/ 467.00
	Adición de sección del porcentaje acumulado y sección del 20%	Gerente General	S/ 50.00	
	Elaboración e interpretación del gráfico de Pareto		S/ 317.00	
	Selección del margen de utilidad deseado		S/ 50.00	
A18. Determinar el margen de utilidad y el precio de venta por actividad y servicio.	Asignación del margen de utilidad de cada actividad		S/ 83.00	
	Determinación del precio de venta por actividades y por servicios	Ingeniero Industrial	S/ 100.00	S/ 333.00
	Cálculo del beneficio obtenido en contraste con precios anteriores	Gerente General	S/ 100.00	
TOTAL				S/2,000.00

Desarrollo

A continuación, se detalla las actividades para implementar el Método de Costeo ABC:

A13. Describir los recursos económicos, objetos de costo y las actividades de la empresa

Los recursos económicos se clasifican en personales y no personales. Los recursos económicos personales son representados por el desembolso mensual que se realiza por cada trabajador en planilla, como se muestra en la tabla 31:

Tabla 31

Detalle de recursos económicos personales

DESCRIPCIÓN	SUELDO BRUTO	ESSALUD	CTS		GRATIFICACIÓN		VACACIONES		DESEMBOLSO
			ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	MENSUAL
Gerente General	S/2,300.00	S/207.00	S/1,341.67	S/ 95.83	S/2,507.00	S/ 208.92	S/1,150.00	S/ 95.83	S/ 2,907.58
Asistente Administrativo	S/ 930.00	S/ 83.70	S/ 542.50	S/ 38.75	S/1,013.70	S/ 84.48	S/ 465.00	S/ 38.75	S/ 1,175.68
Contador	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Asistente Contable	S/ 930.00	S/ 83.70	S/ 542.50	S/ 38.75	S/1,013.70	S/ 84.48	S/ 465.00	S/ 38.75	S/ 1,175.68
Asesor Financiero	25% x cliente	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Asesor Legal-Laboral	25% x cliente	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
MANO DE OBRA	S/4,160.00	S/374.40	S/	173.33	S/	377.87	S/	173.33	S/ 5,258.93
TOTAL DE RECURSOS ECONÓMICOS PERSONALES									

Por su parte, los recursos económicos no personales son representados por los recursos que usa el personal para ejecutar los servicios. Sin embargo, como algunos de estos recursos son equipos, antes de hallar su valor mensual, se debe calcular la depreciación considerando su vida útil promedio, el índice de depreciación y los años de vida útil con los que cuenta cada equipo, como se muestra en la tabla 32:

Tabla 32

Cálculo de la depreciación de los equipos

	DATOS	EQUIPO DEPRECIABLE	
		PC	IMPRESORA
	Valor de compra del activo	S/ 1,485.00	S/ 720.00
	Año de adquisición	2017	2019
	Vida Útil (años)	4	4
	Año de depreciación total	2021	2023
CALCULO DE LA DEPRECIACIÓN			
Años de Vida Útil	Valor Post-Depreciación	Índice de D.	Gastos por D.
	PC		
2018	1113.75	0.25	278.44
2019	835.31	0.25	208.83
2020	626.48	0.25	626.23
2021	0.25	0.25	0.00
	IMPRESORA		
2020	540.00	0.25	135.00
2021	405.00	0.25	101.25
2022	303.75	0.25	303.50
2023	0.25	0.25	0.00

Una vez calculada la depreciación de ambos equipos, se unen a los costos mensuales de los demás recursos económicos no personales y se retratan en una tabla, la tabla 33:

Tabla 33

Detalle de recursos económicos no personales

TIPO	DESCRIPCIÓN	IMPORTE	
		ANUAL	MENSUAL
INMUEBLES	Oficina	S/ 3,600.00	S/ 300.00
	Luz	S/ 840.00	S/ 70.00
SERVICIOS BÁSICOS	Agua	S/ 480.00	S/ 40.00
	Teléfono Fijo e Internet	S/ 2,400.00	S/ 200.00
EQUIPOS Y DISPOSITIVOS	PC	S/ 626.48	S/ 52.21
	Impresora	S/ 540.00	S/ 45.00
	Calculadora Casio	S/ 58.00	S/ 4.83
	Tinta para Inyectores	S/ 312.00	S/ 26.00
OTROS RECURSOS	Hojas Bond A4 x paquete	S/ 84.00	S/ 7.00
	Útiles de Oficina	S/ 100.00	S/ 8.33
TOTAL DE RECURSOS ECONÓMICOS NO PERSONALES			S/ 6,012.31

Por otro lado, los objetos de costo vienen representados por los servicios que brinda la empresa, mientras que las actividades son las que se van desarrollando durante la prestación de cada servicio, esto se explica mejor mediante el cuadro 28:

OBJETOS DE COSTO / SERVICIOS	ACTIVIDADES
ASESORÍA CONTABLE	Organizar la documentación contable
	Realizar el asiento de apertura
	Elaborar los registros auxiliares
	Gestionar los libros principales
	Presentar el Programa de Libros Electrónicos (PLE)
ASESORÍA TRIBUTARIA	Imprimir los Libros Contables
	Realizar la Declaración de cierre del Impuesto a la Renta y del IGV Mensual
	Llevar a cabo la Declaración de cierre contable del Impuesto a la Renta Anual
ASESORÍA FINANCIERA	Gestionar las Reclamaciones Administrativas de Pago
	Elaborar el Estado de Situación Financiera
	Elaborar el Estado de Resultados
	Elaborar el Estado de Flujo de Efectivo
	Elaborar el Estado de Patrimonio Neto
	Agregar Notas a los Estados Financieros
ASESORIA LABORAL	Realizar la proyección de Flujos de Caja
	Elaborar y Renovar el Contrato de Trabajo
	Realizar registros de Alta y Baja en el T-Registro
	Realizar registros de Alta y Baja en la AFP
	Efectuar declaración de SENATI, Trama de SCTR y Cuadro de Vacaciones
	Realizar el Cuadro de Cálculo de Planilla Mensual
	Trasladar la información de la planilla a la Planilla Mensual de Pagos
	Generar Boletas del Personal
	Realizar el Cuadro de Cálculo de Gratificaciones
	Elaborar El Cuadro de Cálculo de la CTS
	Realizar el Cálculo de la Planilla de Construcción
	Efectuar el Cálculo de Beneficios Social por Culminación Laboral
	Gestionar Trámites Administrativos en la SUNAFIL
Gestionar Trámites Administrativos de Subsidios	
CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS	Elaborar la Minuta o Acto Constitutivo de la empresa
	Gestionar Trámites con Notarías
	Imprimir Copia Literal
	Realizar los trámites correspondientes ante la SUNAT
ASESORÍA LEGAL LABORAL	Elaborar Carta de Renuncia
	Elaborar Contratos de Trabajo
	Elaborar Certificados de Trabajo
	Efectuar la Liquidación de Beneficios Sociales
	Gestionar Acuerdos de Confidencialidad
	Realizar otros trámites legales-laborales
	Brindar servicios de Asesoría Legal
CONSULTAS EVENTUALES	Consultas sobre Certificados de Vigencia de Poder
	Consultas sobre Facturación
	Consultas sobre la inscripción de contribuyentes a la REMYPE

Cuadro 28. Objetos de Costo y Actividades de la empresa

A15. Utilizar conductores de costos para calcular el costo por actividad

Para calcular el costo por actividad, se suma el costo mensual de cada recurso en cada actividad, se divide esa suma entre el número de días, horas y minutos hábiles, multiplicando cada uno por los días, horas y minutos requeridos por actividad y sumando el producto, como se muestra en la tabla 35:

Tabla 35

Cálculo de costos por actividades

OBJETO DE C-SERVICIO	ACTIVIDADES	COSTO POR RECURSOS	CONDUCTOR DE COSTOS (DÍAS, HORAS, MINUTOS)			TIEMPO POR ACTIVIDAD			COSTO POR ACTIVIDAD
			25	8	60	días	horas	minutos	
Asesoría contable	Organizar la documentación contable	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	0	30	S/ 15.03
	Realizar el asiento de apertura	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	0	45	S/ 22.55
	Elaborar los registros auxiliares	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	1	0	S/ 30.06
	Gestionar los libros principales	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	3	7	42	S/ 952.95
	Presentar el Programa de Libros Electrónicos (PLE)	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	2	20	S/ 70.14
Asesoría tributaria	Imprimir los Libros Contables	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	7	0	S/ 210.43
	Realizar la Declaración de cierre del IR y del IGV Mensual	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	0	55	S/ 27.56
	Llevar a cabo la Declaración de cierre contable del IR Anual	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	4	0	S/ 120.25
	Gestionar las Reclamaciones Administrativas de Pago	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	1	2	45	S/ 323.16
	Elaborar el Estado de Situación Financiera	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	2	15	S/ 67.64
Asesoría financiera	Elaborar el Estado de Resultados	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	1	45	S/ 52.61
	Elaborar el Estado de Flujo de Efectivo	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	3	15	S/ 97.70
	Elaborar el Estado de Patrimonio Neto	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	2	30	S/ 75.15
	Agregar Notas a Estados Financieros	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	3	10	S/ 95.19
	Realizar la proyección de Flujos Caja	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	2	45	S/ 82.67
Asesoría laboral	Elaborar y renovar Contrato Laboral	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	0	50	S/ 25.05
	Registrar Alta y Baja en T-Registro	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	0	35	S/ 17.54
	Registrar Alta y Baja en la AFP	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	1	5	S/ 32.57
	Efectuar declaración SENATI, trama SCTR y Cuadro de Vacaciones	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	0	45	S/ 22.55
	Calcular Planilla Mensual Laboral	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	5	30	S/ 165.34
	Trasladar la información de la planilla a la PLAME	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	1	15	S/ 37.58
	Generar Boletas del Personal	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	1	20	S/ 40.08
	Realizar el cálculo de Gratificaciones	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	1	15	S/ 37.58
	Elaborar el cuadro de cálculo de CTS	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	1	20	S/ 40.08
	Realizar el Cálculo de la Planilla de Construcción	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	2	0	S/ 60.12
	Efectuar el Cálculo de Beneficios Sociales por Culminación Laboral	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	1	25	S/ 42.59
	Gestionar Trámites Administrativos en la SUNAFIL	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	1	25	S/ 42.59
	Gestionar Trámites Administrativos de Subsidios	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	3	30	S/ 105.22
	Elaborar la Minuta o Acto Constitutivo de la empresa	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	1	3	0	S/ 330.68
	Constitución de empresas	Gestionar Trámites con Notarías	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	5	0
Imprimir Copia Literal		S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	1	45	S/ 52.61
Realizar los trámites correspondientes ante la SUNAT		S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	1	50	S/ 55.11
Elaborar Carta de Renuncia		S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	2	35	S/ 77.66
Elaborar Contratos de Trabajo		S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	2	24	S/ 72.15
Asesoría legal laboral	Elaborar Certificados de Trabajo	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	2	15	S/ 67.64
	Efectuar la Liquidación de Beneficios Sociales	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	2	45	S/82.67
	Gestionar Acuerdos de Confidencialidad	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	2	40	S/80.16
	Realizar otros trámites legales-laborales	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	1	0	0	S/240.49
	Brindar servicios de Asesoría Legal	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	0	0	S/775.96
Consultas eventuales	Consultas sobre Certificados de Vigencia de Poder	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	2	35	S/77.66
	Consultas sobre Facturación	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	0	25	S/12.53
	Consultas sobre la inscripción de contribuyentes a la REMYPE	S/6,012.31	S/240.49	S/30.06	S/0.50	0	1	50	S/55.11

A16. Determinar las actividades que son técnicas y las que son administrativas

Este paso se lleva a cabo con el fin identificar el tipo de actividad y preparar un elemento importante para elaborar el diagrama de Pareto, la clasificación se muestra en el cuadro 29:

SERVICIOS	ACTIVIDADES	TIPO
ASESORÍA CONTABLE	Organizar la documentación contable	Administrativa
	Realizar el asiento de apertura	Técnica
	Elaborar los registros auxiliares	Técnica
	Gestionar los libros principales	Administrativa
	Presentar el Programa de Libros Electrónicos (PLE)	Técnica
	Imprimir los Libros Contables	Técnica
ASESORÍA TRIBUTARIA	Realizar la Declaración de cierre del Impuesto a la Renta y del IGV Mensual	Técnica
	Llevar a cabo la Declaración de cierre contable del Impuesto a la Renta Anual	Técnica
	Gestionar las Reclamaciones Administrativas de Pago	Administrativa
ASESORÍA FINANCIERA	Elaborar el Estado de Situación Financiera	Técnica
	Elaborar el Estado de Resultados	Técnica
	Elaborar el Estado de Flujo de Efectivo	Técnica
	Elaborar el Estado de Patrimonio Neto	Técnica
	Agregar Notas a los Estados Financieros	Técnica
	Realizar la proyección de Flujos de Caja	Técnica
ASESORIA LABORAL	Elaborar y Renovar el Contrato de Trabajo	Técnica
	Realizar registros de Alta y Baja en el T-Registro	Técnica
	Realizar registros de Alta y Baja en la AFP	Técnica
	Efectuar declaración de SENATI, Trama de SCTR y Cuadro de Vacaciones	Técnica
	Realizar el Cuadro de Cálculo de Planilla Mensual	Técnica
	Trasladar la información de la planilla a la Planilla Mensual de Pagos	Técnica
	Generar Boletas del Personal	Técnica
	Realizar el Cuadro de Cálculo de Gratificaciones	Técnica
	Elaborar El Cuadro de Cálculo de la CTS	Técnica
	Realizar el Cálculo de la Planilla de Construcción	Técnica
	Efectuar el Cálculo de Beneficios Social por Culminación Laboral	Técnica
	Gestionar Trámites Administrativos en la SUNAFIL	Administrativa
	Gestionar Trámites Administrativos de Subsidios	Administrativa
	CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS	Elaborar la Minuta o Acto Constitutivo de la empresa
Gestionar Trámites con Notarías		Administrativa
Imprimir Copia Literal		Técnica
Realizar los trámites correspondientes ante la SUNAT		Administrativa
ASESORÍA LEGAL LABORAL	Elaborar Carta de Renuncia	Técnica
	Elaborar Contratos de Trabajo	Técnica
	Elaborar Certificados de Trabajo	Técnica
	Efectuar la Liquidación de Beneficios Sociales	Técnica
	Gestionar Acuerdos de Confidencialidad	Administrativa
	Realizar otros trámites legales-laborales	Técnica
	Brindar servicios de Asesoría Legal	Técnica
CONSULTAS EVENTUALES	Consultas sobre Certificados de Vigencia de Poder	Técnica
	Consultas sobre Facturación	Técnica
	Consultas sobre la inscripción de contribuyentes a la REMYPE	Técnica

Cuadro 29. Clasificación de actividades técnicas y administrativas

A17. Realizar un análisis de Pareto para identificar las actividades críticas

El diagrama de Pareto se utiliza para identificar el 20% de los elementos críticos que se inciden en el 80% de los resultados. Para obtenerlo, a las actividades administrativas y técnicas, se debe adjuntar los costos por actividad y el porcentaje que cada actividad representa del total, luego de debe ordenar la tabla referente a los costos de mayor a menor,

se procede a calcular el porcentaje acumulado y se agrega el porcentaje de 20% de actividades críticas que generan el 80% de las ventas, como se muestra en la tabla 36:

Tabla 36

Estructura del diagrama de Pareto

OBJETOS DE COSTO / SERVICIOS	ACTIVIDADES	TIPO	COSTO POR ACTIV.	%	% ACUM.	20%
Asesoría Contable	Gestionar los libros principales	Administrativa	S/952.95	18.90%	18.90%	20%
Asesoría Legal	Brindar servicios de Asesoría Legal	Técnica	S/775.96	15.39%	34.29%	20%
Constitución de Empresas	Elaborar la Minuta o Acto Constitutivo de la empresa	Técnica	S/330.68	6.56%	40.84%	20%
Asesoría Tributaria	Gestionar las Reclamaciones Administrativas de Pago	Administrativa	S/323.16	6.41%	47.25%	20%
Asesoría Legal	Realizar otros trámites legales-laborales	Técnica	S/240.49	4.77%	52.02%	20%
Asesoría Contable	Imprimir los Libros Contables	Técnica	S/210.43	4.17%	56.19%	20%
Asesoría Laboral	Realizar el Cálculo de Planilla Mensual	Técnica	S/165.34	3.28%	59.47%	20%
Constitución de Empresas	Gestionar Trámites con Notarías	Administrativa	S/150.31	2.98%	62.45%	20%
Asesoría Tributaria	Llevar a cabo la Declaración de cierre contable del Impuesto a la Renta Anual	Técnica	S/120.25	2.38%	64.84%	20%
Asesoría Laboral	Gestionar Trámites Adm. de Subsidios	Administrativa	S/105.22	2.09%	66.92%	20%
Asesoría Financiera	Elaborar el Estado de Flujo de Efectivo	Técnica	S/97.70	1.94%	68.86%	20%
Asesoría Financiera	Agregar Notas a los Estados Financieros	Técnica	S/95.19	1.89%	70.75%	20%
Asesoría Financiera	Realizar la proyección de Flujos de Caja	Técnica	S/82.67	1.64%	72.39%	20%
Asesoría Legal	Efectuar la Liquidación d/ Beneficio Social	Técnica	S/82.67	1.64%	74.03%	20%
Asesoría Legal	Gestionar Acuerdos de Confidencialidad	Administrativa	S/80.16	1.59%	75.62%	20%
Asesoría Legal	Elaborar Carta de Renuncia	Técnica	S/77.66	1.54%	77.16%	20%
Consultas Eventuales	Consultas sobre Certificados de Vigencia de Poder	Técnica	S/77.66	1.54%	78.70%	20%
Asesoría Financiera	Elaborar el Estado de Patrimonio Neto	Técnica	S/75.15	1.49%	80.19%	20%
Asesoría Legal	Elaborar Contratos de Trabajo	Técnica	S/72.15	1.43%	81.62%	20%
Asesoría Contable	Presentar el Programa de Libros Electróni.	Técnica	S/70.14	1.39%	83.01%	20%
Asesoría Financiera	Elaborar el Estado de Situación Financiera	Técnica	S/67.64	1.34%	84.35%	20%
Asesoría Legal	Elaborar Certificados de Trabajo	Técnica	S/67.64	1.34%	85.69%	20%
Asesoría Laboral	Calcular de la Planilla de Construcción	Técnica	S/60.12	1.19%	86.88%	20%
Constitución de Empresas	Realizar los trámites correspondientes ante la SUNAT	Administrativa	S/55.11	1.09%	87.98%	20%
Consultas Eventuales	Consultas sobre la inscripción de contribuyentes a la REMYPE	Técnica	S/55.11	1.09%	89.07%	20%
Asesoría Financiera	Elaborar el Estado de Resultados	Técnica	S/52.61	1.04%	90.11%	20%
Constitución de Empresas	Imprimir Copia Literal	Técnica	S/52.61	1.04%	91.16%	20%
Asesoría Laboral	Cálculo de Beneficios Sociales por salida	Técnica	S/42.59	0.84%	92.00%	20%
Asesoría Laboral	Gestionar Trámites Adm. en la SUNAFIL	Administrativa	S/42.59	0.84%	92.85%	20%
Asesoría Laboral	Generar Boletas del Personal	Técnica	S/40.08	0.79%	93.64%	20%
Asesoría Laboral	Elaborar El Cuadro de Cálculo de la CTS	Técnica	S/40.08	0.79%	94.44%	20%
Asesoría Laboral	Trasladar los datos de la planilla a PLAME	Técnica	S/37.58	0.75%	95.18%	20%
Asesoría Laboral	Realizar el Cálculo de Gratificaciones	Técnica	S/37.58	0.75%	95.93%	20%
Asesoría Laboral	Realizar registros de Alta y Baja en la AFP	Técnica	S/32.57	0.65%	96.57%	20%
Asesoría Contable	Elaborar los registros auxiliares	Técnica	S/30.06	0.60%	97.17%	20%
Asesoría Tributaria	Realizar la Declaración de cierre del Impuesto a la Renta y del IGV Mensual	Técnica	S/27.56	0.55%	97.71%	20%
Asesoría Laboral	Elaborar y Renovar el Contrato de Trabajo	Técnica	S/25.05	0.50%	98.21%	20%
Asesoría Contable	Realizar el asiento de apertura	Técnica	S/22.55	0.45%	98.66%	20%
Asesoría Laboral	Efectuar declaración de SENATI, Trama de SCTR y Cuadro de Vacaciones	Técnica	S/22.55	0.45%	99.11%	20%
Asesoría Laboral	Registrar Alta y Baja en el T-Registro	Técnica	S/17.54	0.35%	99.45%	20%
Asesoría Contable	Organizar la documentación contable	Administrativa	S/15.03	0.30%	99.75%	20%
Consultas Eventuales	Consultas sobre Facturación	Técnica	S/12.53	0.25%	100.00%	20%

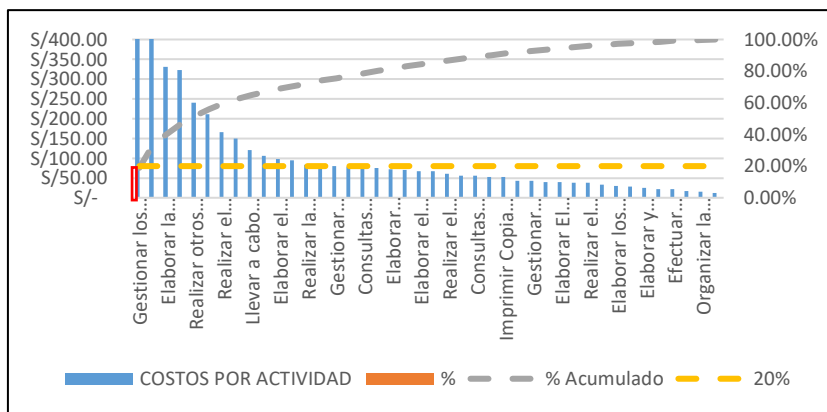


Figura 42. Diagrama de Pareto

A18. Determinar el margen de utilidad y el precio de venta de actividades y servicios

Usando un margen de utilidad de 100%, sumado al costo por actividad y al IGV se halla el precio por actividad, los que sumados dan los precios por servicios, mostrado en la tabla 37:

Tabla 37

Precio de Venta por actividad y por servicio

OBJETOS DE COSTO / SERVICIOS	ACTIVIDADES	COSTOS POR ACTIVIDAD	MARGEN DE UTILIDAD 100%	IGV 18%	PV FINAL POR ACTIVIDAD	PRECIO DE VENTA POR SERVICIO	IGV POR SERVICIO	PV FINAL POR SERVICIO
ASESORÍA CONTABLE	Organizar la documentación contable	S/15.03	S/15.03	S/5.41	S/35.47	S/2,602.33	S/468.42	S/3,070.75
	Realizar el asiento de apertura	S/22.55	S/22.55	S/8.12	S/53.21			
	Elaborar los registros auxiliares	S/30.06	S/30.06	S/10.82	S/70.95			
	Gestionar los libros principales	S/952.95	S/952.95	S/343.06	S/2,248.96			
	Presentar el Programa de Libros Electrónicos	S/70.14	S/70.14	S/25.25	S/165.54			
ASESORÍA TRIBUTARIA	Imprimir los Libros Contables	S/210.43	S/210.43	S/75.76	S/496.62	S/941.93	S/169.55	S/1,111.48
	Realizar la Declaración de cierre del Impuesto a la Renta y del IGV Mensual	S/27.56	S/27.56	S/9.92	S/65.03			
	Llevar a cabo la Declaración de cierre contable del Impuesto a la Renta Anual	S/120.25	S/120.25	S/43.29	S/283.78			
	Gestionar Reclamaciones Administrativas de Pago	S/323.16	S/323.16	S/116.34	S/762.66			
	Elaborar el Estado de Situación Financiera	S/67.64	S/67.64	S/24.35	S/159.63			
ASESORÍA FINANCIERA	Elaborar el Estado de Resultados	S/52.61	S/52.61	S/18.94	S/124.15	S/941.93	S/169.55	S/1,111.48
	Elaborar el Estado de Flujo de Efectivo	S/97.70	S/97.70	S/35.17	S/230.57			
	Elaborar el Estado de Patrimonio Neto	S/75.15	S/75.15	S/27.06	S/177.36			
	Agregar Notas a los Estados Financieros	S/95.19	S/95.19	S/34.27	S/224.66			
	Realizar la proyección de Flujos de Caja	S/82.67	S/82.67	S/29.76	S/195.10			
ASESORIA LABORAL	Elaborar y Renovar el Contrato de Trabajo	S/25.05	S/25.05	S/9.02	S/59.12	S/1,337.74	S/240.79	S/1,578.53
	Realizar registros de Alta y Baja en el T-Registro	S/17.54	S/17.54	S/6.31	S/41.38			
	Realizar registros de Alta y Baja en la AFP	S/32.57	S/32.57	S/11.72	S/76.86			
	Efectuar declaración de SENATI, Trama de SCTR y Cuadro de Vacaciones	S/22.55	S/22.55	S/8.12	S/53.21			
	Realizar el Cuadro de Cálculo de Planilla Mensual	S/165.34	S/165.34	S/59.52	S/390.20			
	Trasladar la información de la planilla a PLAME	S/37.58	S/37.58	S/13.53	S/88.68			
	Generar Boletas del Personal	S/40.08	S/40.08	S/14.43	S/94.59			
	Realizar el Cuadro de Cálculo de Gratificaciones	S/37.58	S/37.58	S/13.53	S/88.68			
	Elaborar El Cuadro de Cálculo de la CTS	S/40.08	S/40.08	S/14.43	S/94.59			
	Realizar el Cálculo de la Planilla de Construcción	S/60.12	S/60.12	S/21.64	S/141.89			
CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS	Efectuar el Cálculo de Beneficios Sociales	S/42.59	S/42.59	S/15.33	S/100.51	S/1,177.41	S/211.93	S/1,389.34
	Gestionar Trámites Administrativos en SUNAFIL	S/42.59	S/42.59	S/15.33	S/100.51			
	Gestionar Trámites Administrativos de Subsidios	S/105.22	S/105.22	S/37.88	S/248.31			
	Elaborar la Minuta o Acto Constitutivo	S/330.68	S/330.68	S/119.04	S/780.40			
	Gestionar Trámites con Notarías	S/150.31	S/150.31	S/54.11	S/354.73			
	Imprimir Copia Literal	S/52.61	S/52.61	S/18.94	S/124.15			
	Realizar los trámites correspondientes a SUNAT	S/55.11	S/55.11	S/19.84	S/130.07			
	Elaborar Carta de Renuncia	S/77.66	S/77.66	S/27.96	S/183.28			
	Elaborar Contratos de Trabajo	S/72.15	S/72.15	S/25.97	S/170.27			
	Elaborar Certificados de Trabajo	S/67.64	S/67.64	S/24.35	S/159.63			
ASESORÍA LEGAL LABORAL	Efectuar la Liquidación de Beneficios Sociales	S/82.67	S/82.67	S/29.76	S/195.10	S/2,793.47	S/502.82	S/3,296.29
	Gestionar Acuerdos de Confidencialidad	S/80.16	S/80.16	S/28.86	S/189.19			
	Realizar otros trámites legales-laborales	S/240.49	S/240.49	S/86.58	S/567.56			
	Brindar servicios de Asesoría Legal	S/775.96	S/775.96	S/279.35	S/1,831.27			
	Consultas sobre Certificados de Vigencia de Poder	S/77.66	S/77.66	S/27.96	S/183.28			
CONSULTAS EVENTUALES	Consultas sobre Facturación	S/12.53	S/12.53	S/4.51	S/29.56	S/290.59	S/52.31	S/342.90
	Consultas sobre la inscripción a REMYPE	S/55.11	S/55.11	S/19.84	S/130.07			

KPI's

Los KPS's usados para la evaluación del Modelo de Costeo ABC son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Para el cálculo de estos indicadores es necesaria la elaboración de un flujo de caja en base a los activos fijos y al capital de trabajo, que involucra los costos fijos y variables, como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 38

Inversión inicial, Modelo de Costeo ABC

CONCEPTO	CANTIDAD	U.M.	P. UNITARIO	TOTAL
I. ACTIVOS FIJOS				
MAQUINARIAS Y EQUIPOS				
PC	S/ 1,485.00	und	1 S/	1,485.00
Impresora	S/ 720.00	und	1 S/	720.00
Laptop	S/ 1,950.00	und	1 S/	1,950.00
Celular SG A50	S/ 1,179.00	und	1 S/	1,179.00
Celular SG A30	S/ 799.00	und	1 S/	799.00
Calculadora Casio	S/ 58.00	und	1 S/	58.00
Fuente de poder	S/ 170.00	und	1 S/	170.00
Supresor de picos	S/ 13.00	und	1 S/	13.00
Estabilizador de voltaje	S/ 35.00	und	1 S/	35.00
			Sub total	S/ 6,409.00
MUEBLES Y ENSERES				
Escritorio de Vidrio	S/ 622.00	und	1 S/	622.00
Escritorio de Melamina	S/ 280.00	und	1 S/	280.00
Estante de Melamina	S/ 350.00	und	1 S/	350.00
			Sub total	S/ 1,252.00
			Total	S/ 7,661.00
II. CAPITAL DE TRABAJO				
Costos Variables	S/ 5,042.70	mes	4 S/	20,170.79
Costos Fijos	S/ 6,012.31	mes	4 S/	24,049.23
			Total	S/ 44,220.02
TOTAL DE INVERSIÓN				S/ 51,881.02

Tabla 39

Costos Fijos, Modelo de Costeo ABC

TIPO	DESCRIPCIÓN	COSTO
RECURSOS HUMANOS	Gerente General	S/ 2,907.58
	Asistente Administrativo	S/ 1,175.68
	Contador	S/ -
	Asistente Contable	S/ 1,175.68
	Asesor Financiero	S/ -
	Asesor Legal-Laboral	S/ -
INMUEBLE	Alquiler de Oficina	S/ 300.00
	Luz	S/ 70.00
SERVICIOS BÁSICOS	Agua	S/ 40.00
	Teléfono Fijo e Internet	S/ 200.00
	PC	S/ 52.21
EQUIPOS Y DISPOSITIVOS	Impresora	S/ 45.00
	Calculadora Casio	S/ 4.83
	Tinta para Inyectores	S/ 26.00
OTROS RECURSOS	Hojas Bond A4	S/ 7.00
	Útiles de Oficina	S/ 8.33
TOTAL COSTO FIJO MENSUAL		S/ 6,012.31

Tabla 40

Costos Variables, Modelo de Costeo ABC

SERVICIO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	DÍAS COSTO	25 240.49	HORAS COSTO	8 30.06	MNS COSTO	60 0.50	COSTO	
	Organizar la documentación contable	0		0		30		S/ 15.03	
	Realizar el asiento de apertura	0		0		45		S/ 22.55	
Asesoría contable	Elaborar los registros auxiliares	0		1		0		S/ 30.06	
	Gestionar los libros principales	3		7		42		S/ 952.95	
	Presentar el Programa de Libros Electrónicos (PLE)	0		2		20		S/ 70.14	
	Imprimir los Libros Contables	0		7		0		S/ 210.43	
	Realizar la Declaración de cierre del Impuesto a la Renta y del IGV Mensual	0		0		55		S/ 27.56	
Asesoría tributaria	Llevar a cabo la Declaración de cierre contable del Impuesto a la Renta Anual	0		4		0		S/ 120.25	
	Gestionar las Reclamaciones Administrativas de Pago	1		2		45		S/ 323.16	
	Elaborar el Estado de Situación Financiera	0		2		15		S/ 67.64	
Asesoría financiera	Elaborar el Estado de Resultados	0		1		45		S/ 52.61	
	Elaborar el Estado de Flujo de Efectivo	0		3		15		S/ 97.70	
	Elaborar el Estado de Patrimonio Neto	0		2		30		S/ 75.15	
	Agregar Notas a los Estados Financieros	0		3		10		S/ 95.19	
	Realizar la proyección de Flujos Caja	0		2		45		S/ 82.67	
	Elaborar y Renovar el Contrato de Trabajo	0		0		50		S/ 25.05	
	Realizar registros de Alta y Baja en el T-Registro	0		0		35		S/ 17.54	
	Realizar registros de Alta y Baja en la AFP	0		1		5		S/ 32.57	
	Efectuar declaración de SENATI, Trama de SCTR y Cuadro de Vacaciones	0		0		45		S/ 22.55	
Asesoría laboral	Realizar el Cuadro de Cálculo de Planilla Mensual	0		5		30		S/ 165.34	
	Trasladar la información de la planilla a la Planilla Mensual de Pagos (PLAME)	0		1		15		S/ 37.58	
	Generar Boletas del Personal	0		1		20		S/ 40.08	
	Realizar el Cuadro de Cálculo de Gratificaciones	0		1		15		S/ 37.58	
	Elaborar El Cuadro de Cálculo de CTS	0		1		20		S/ 40.08	
	Realizar el Cálculo de la Planilla de Construcción	0		2		0		S/ 60.12	
	Efectuar el Cálculo de Beneficios Social por Culminación Laboral	0		1		25		S/ 42.59	
	Gestionar Trámites Administrativos en la SUNAFIL	0		1		25		S/ 42.59	
	Gestionar Trámites Administrativos de Subsidios	0		3		30		S/ 105.22	
	Elaborar la Minuta o Acto Constitutivo de la empresa	1		3		0		S/ 330.68	
	Constitución de empresas	Gestionar Trámites con Notarías	0		5		0		S/ 150.31
		Imprimir Copia Literal	0		1		45		S/ 52.61
		Realizar los trámites correspondientes ante la SUNAT	0		1		50		S/ 55.11
	Asesoría legal-laboral	Elaborar Carta de Renuncia	0		2		35		S/ 77.66
		Elaborar Contratos de Trabajo	0		2		24		S/ 72.15
Elaborar Certificados de Trabajo		0		2		15		S/ 67.64	
Efectuar la Liquidación de Beneficios Sociales		0		2		45		S/ 82.67	
Gestionar Acuerdos de Confidencialidad		0		2		40		S/ 80.16	
	Realizar otros trámites legales-laborales	1		0		0		S/ 240.49	
	Brindar servicios de Asesoría Legal	0		0		0		S/ 775.96	
Consultas eventuales	Consultas sobre Certificados de Vigencia de Poder	0		2		35		S/ 77.66	
	Consultas sobre Facturación	0		0		25		S/ 12.53	
	Consultas sobre la inscripción de contribuyentes a la REMYPE	0		1		50		S/ 55.11	
	TOTAL COSTO VARIABLE	15		1		56		S/5,042.70	

Tabla 41

Flujo de Caja Proyectado, Modelo de Costeo ABC

	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	LIQUIDACIÓN
INGRESOS					Valor de Rescate
VENTAS TOTALES		S/ 78,269.43	S/104,359.24	S/130,449.05	
EGRESOS					
INVERSIÓN TOTAL	S/ 51,881.02				S/ 7,782.15
ACTIVO FIJO	S/ 7,661.00				
CAPITAL DE TRABAJO	S/ 44,220.02				
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO				-S/ 44,220.02	
COSTOS		S/ 23,794.36	S/ 44,696.07	S/ 65,597.78	
COSTOS FIJOS		S/ 3,735.71	S/ 7,044.10	S/ 10,377.57	
COSTOS VARIABLES		S/ 20,058.65	S/ 37,651.97	S/ 55,220.21	
COSTOS Y GASTOS TOTALES		S/ 23,794.36	S/ 44,696.07	S/ 65,597.78	
IMPUESTO A LA RENTA (30%)		S/ 5,447.51	S/ 5,966.32	S/ 6,485.13	
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	-S/ 51,881.02	S/ 49,027.56	S/ 53,696.85	S/ 21,928.28	

Propuesta una tasa del Costo de Oportunidad de Capital (COK) del 65%, se calcula el VAN tomando la inversión en negativo como gasto y sumando los cocientes entre los flujos anuales y la ecuación $1 + COK^{\#año}$. Por otro lado, como el flujo de caja es de 3 años, el TIR se calcula por interpolación, reemplazando el valor del COK en la fórmula del VAN hasta obtener un VAN positivo y otro negativo, usando los COK y VAN en la fórmula establecida:

KPI	VALOR
VAN MANUAL	S/ 2,437.51
TIR MANUAL	70.00%

Cuadro 30. VAN y TIR, Costeo ABC

En el cuadro 30 el VAN es mayor que 0 y el TIR es mayor al COK establecido, por lo que se puede determinar que la propuesta de implementar el modelo de costeo ABC es rentable.

RESULTADOS

La implementación solitaria del Modelo de Costeo ABC propuesto planea cumplir con el objetivo de elevar las ganancias de la empresa evitando la pérdida de clientes mediante la realización de una estructura de costos en basado en actividades, considerando todos los recursos que intervienen y el tiempo que toma cada actividad a fin de calcular los costos y precios de cada actividad y servicio. Se estiman los siguientes resultados:

Tabla 42

Resultados estimados de la propuesta Modelo de Costeo ABC

ELEMENTO	ANTECEDENTE	PROPUESTA	DIFERENCIA
NÚMERO DE CLIENTES	44	64	20
VENTAS NETAS	S/ 17,890.00	S/ 26,090.00	S/ 8,200.00
CUENTAS POR COBRAR COM.	S/ 1,250.00	S/ 1,823.00	S/ 573.00
ACTIVOS FIJOS SIN DEPRECIACIÓN	S/ 1,868.00	S/ 1,868.00	-
ACTIVOS OPERACIONALES	S/ 3,118.00	S/ 3,691.00	S/ 573.00
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	S/ 11,120.00	S/ 15,707.00	S/ 4,587.00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	S/ 72.00	S/ 105.00	S/ 33.00
ACTIVOS TOTALES	S/ 14,310.00	S/ 19,503.00	S/ 5,193.00
ROTACIÓN DE ACTIVOS OPERATIVOS	5.74	7.07	1.33
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	1.25	1.34	0.09

En la tabla 42 al desarrollar la propuesta en solitario del Modelo de Costeo ABC, se estima que, gracias a la estructura de costos basado en actividades, la empresa conseguirá 64 clientes, evitando perder 20. Esto llevara a que las ventas realizadas generen ingresos de S/ 26.090.00, obteniendo un incremento de S/ 8,200.00.

Cronograma

Asimismo, los costos asignados al presupuesto para la realización de cada propuesta están basados en el sueldo de un ingeniero industrial asesor, el cual costa de S/ 2,000.00 y se divide entre las actividades que conforman cada mes.

Para desarrollar las actividades de cada propuesta detallada anteriormente, se requerirá 1 mes por propuesta y un total de 3 meses, los cuales estarán distribuidos como se muestra en la figura 43:

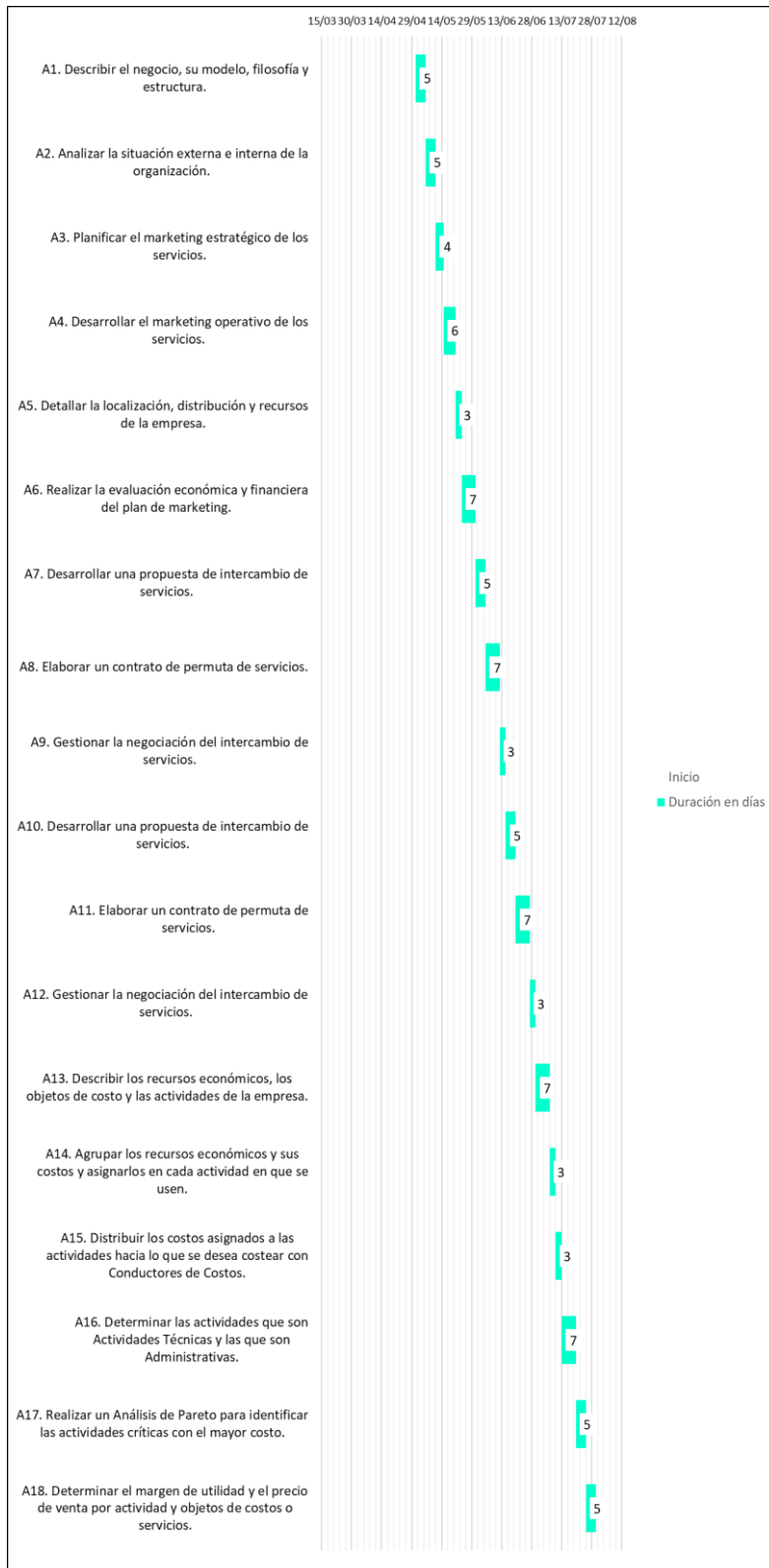


Figura 43. Diagrama de Gantt del cronograma

IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

La rentabilidad en la Consultoría Contable Villoslada SAC ha sido el problema principal desde que ésta se fundó, a mediados del 2018. Su importancia desde el enfoque empresarial, hace gran diferencia y proporciona una ventaja competitiva a los diversos estudios contables ubicados en Lince, en Lima y en el Perú entero. Dentro del estudio realizado se descubrió que la baja rentabilidad de la empresa está muy asociada a un no tan eficiente manejo de los activos de la empresa para generar ingresos, siendo que el incremento de la rentabilidad puede darse a través de una buena gestión contable, como lo comprobó Chacón (2007). Debido a la falta de una estructura de costos, al cliente no se le puede brindar precios de inmediato y cuando se le envía, no son los que esperan y tiende a irse, por lo que sería apropiado aplicar el método empleado por Kaplan (2016) y separar a los clientes por servicios que requieran para realizar un mejor cálculo de la rentabilidad por cliente, así como de los costos por actividades que se desarrollan en la prestación de cada servicio.

La teoría general del costo, respaldada por Scoponi, Casarsa & Schmidt (2018) y Jarazo (2001), concentró la información del sistema contable y las posibles técnicas para solucionar el problema de rentabilidad de la consultoría, resultando la más apropiada la del Costeo ABC para una correcta asignación de costos por actividades y poder brindarle al cliente de manera inmediata los precios adecuados para incrementar la rentabilidad a través de más ventas. Asimismo, la teoría de restricciones, estudiada por Gaudino (2000) y Aguilera (2000), permitió definir los dos últimos años de actividades de la consultoría como época de escasez, determinando los problemas de rentabilidad y planteando una realización más eficiente de los recursos para maximizar los ingresos a través de la prestación de más servicios sin elevar los costos en el desarrollo de las actividades.

La rentabilidad económica, cuyo concepto es mencionado por Sánchez (1994), Lizcano & Castelló (2004) y Aguiar (1989), ayudó al cálculo de los ratios de retorno de la inversión y retorno de activos, permitiendo identificar las utilidades, los activos y las

inversiones que realizó la empresa en los dos últimos años. Acerca de esta subcategoría se obtuvo como resultado que, debido a que las utilidades obtenidas por ventas fueron muy menores a los activos invertidos, la empresa apenas recuperó el 69.86% de su inversión en el 2018 y 80.88% en el 2019, mientras que solo recuperó 62.87% de sus activos en el 2018 y 72.79% en el 2019. El resultado anterior coincide con la investigación realizada por Paz (2016), debido a que, al emplear el sistema de costeo ABC, ésta señaló que en el 2015 recuperó 1.10% por cada S/ 1 invertido, 0.23% más respecto año 2014, dónde recuperó apenas 0.87% por cada S/ 1 invertido. El resultado del estudio coincide también con el desarrollado por Orozco, Ramírez y Zelaya (2017) desarrollado en Nicaragua, pues estos demostraron que podían obtener una mayor utilidad con la producción de su mercadería al fijar adecuadamente los precios de sus productos mediante la disociación de los costos. Asimismo, otra coincidencia se encuentra con Ocaña (2015) quien, con su investigación realizada en Ecuador, concluyó que, debido a que las ventas de su empresa objeto de estudio fueron menores a los costos de producción, se generó pérdidas, sin obtener utilidades. Igualmente, existe coincidencia con la investigación hecha por Rivas (2016) llevado a cabo en El Salvador, demostrando que la empresa de su estudio obtuvo utilidades extras, ya que el 80% de sus ventas contaban con una variación de precio positiva al aplicar el ABC en lugar del método tradicional.

Aprovechando esta necesidad y con el objetivo de incrementar las ventas anuales mediante captura de más clientes, se propone elaborar un Plan de Marketing que consista en describir el modelo de negocio mediante el método CANVAS, analizar la situación de la empresa con una matriz FODA, planificar la campaña de marketing definiendo la propuesta de valor y el mercado objetivo, desarrollar la campaña de comunicación estableciendo las estrategias y el timing, detallar las características físicas y realizar la evaluación económico-financiera correspondiente. Al desarrollar esta propuesta como solución a las bajas ventas obtenidas, se estimó como resultado un incremento de S/ 44,707.00 en las ventas mientras que, mediante los KPI, se pudo determinar que el proyecto de implementación de la propuesta es rentable con un VAN de S/ 2,335.61 y un TIR de 62.82% que es mayor al COK de 60% determinado.

Por su parte, el margen de beneficio, definido a su vez por Sánchez (1994), Lizcano & Castelló (2004) y Aguiar (1989), permitió conocer el aporte que realizaron las actividades

económicas, en este caso los servicios de contabilidad, a la obtención de utilidades para la empresa, tanto brutas como operacionales. En torno a esta subcategoría se consiguió como resultado que, a causa de los altos gastos administrativos y a la ausencia de costo de ventas, la organización alcanzó un margen operacional de 39.75% durante el 2018 y de 66.22% en el 2019, así como un margen bruto de 100% en ambos años. Este resultado coincide con la investigación realizada por Quispe (2018), pues ésta demostró que los gastos de operación fueron asignados inadecuadamente a otras actividades realizadas en la empresa objeto de su estudio, siendo estos gastos parte de los gastos administrativos e incidiendo negativamente en la rentabilidad al ser altos. Por otro lado, la investigación no coincide con el estudio de Cassinelli (2015) realizado en Ecuador pues, si bien es cierto que detalló que la variación de costos unitarios, similares a los costos de ventas, entre los métodos ABC y tradicional es siempre positiva, éste relacionó dichos costos a la mejora de procesos gerenciales y consideró aquella variación en formato monetario, sin considerar indicadores de rentabilidad. Sin embargo, el estudio coincide con el desarrollado por Defagó (2016) realizado en Argentina, pues demostró que con la aplicación del costeo ABC, la rentabilidad de sus productos se incrementó al reducir los costos indirectos de fabricación, pues fueron designados más detalladamente por el ABC que conforme a la producción.

Con enfoque en los gastos y con el objetivo de deducir los gastos administrativos relacionados con el pago a terceros, se plantea la propuesta de instaurar un sistema de trueque empresarial con el Asesor Financiero y el Legal que se componga de desarrollar la proposición de intercambio, elaborar un contrato de permuta y de gestionar la negociación del intercambio de servicios, tanto para el Asesor Financiero como para el Asesor Legal. Al desarrollar esta propuesta como solución a los egresos excesivos por el pago a terceros, se estimó como resultado una reducción de S/ 2,183.00 en los gastos administrativos mientras que, mediante los KPI, se pudo determinar que el proyecto de implementación de la propuesta es rentable con una Utilidad por Contrato de Permuta de S/ 190.00 y un Margen de Beneficio por Contrato de Permuta de 6.84% por el contrato con el Asesor Legal.

Mientras que, la rotación de activos, conceptualizado también por Sánchez (1994), Lizcano & Castelló (2004) y Aguiar (1989), permitió conocer el índice de frecuencia con el que el capital se recuperó y se invirtió de nuevo en la prestación de servicios de contabilidad durante el 2018 y 2019, tanto para activos fijos, activos operacionales y activos

totales. En relación a esta subcategoría se logró como resultado que, por causa de la cantidad y el manejo de los activos fijos, los activos fijos de la compañía rotaron 4.93 veces en el año 2018 y 5.74 en el 2019, los activos operacionales rotaron igual que los fijos en el 2018, pero rotaron 9.58 veces en el 2019, mientras que los activos totales rotaron 1.76 veces en el 2018 y 1.25 en el 2019. A causa de las ventas, los activos la rotación de activos fue alta; sin embargo, se perdieron ventas potenciales por falta de una estructura de costos definida. Dicho resultado no coincide con la investigación realizada por Sovero (2017), pues ésta determinó que la ausencia de un sistema de costos ABC dificultaba el evaluar con eficiencia el desempeño en las labores realizadas, sin mencionar su incidencia en las ventas. Tampoco coincide con la investigación realizada por Cruzado (2017) pues, si bien es cierto que éste resalta la mayor utilidad del sistema ABC respecto a sistemas tradicionales, su uso se basa en la elaboración del presupuesto de requerimientos y no el aumento de las ventas. Sin embargo, si coincide con la investigación de Coronado (2017), pues éste corroboró la relación del sistema de costos ABC y la clientela que genera ventas, siendo el primero indispensable para la captura y retención de clientes.

Con base neta en el ABC de servicios y con el objetivo de elevar las ganancias por ventas evitando la pérdida de clientes, se realiza de propuesta de definir una estructura de costos basado en el Costeo ABC como guía de precios a los servicios que abarque describir los recursos económicos, objetos de costo y actividades de la empresa, agrupar esos recursos económicos con sus costos y asignarlos a cada actividad, determinar qué actividades son técnicas y cuales administrativas, realizar un análisis de Pareto para identificar las actividades críticas con el mayor costo, distribuir los costos asignados a las actividades hacia los objetos de costo mediante conductores, y determinar el margen de utilidad y el precio de venta por actividad y objetos de costo o servicios. Al desarrollar esta propuesta como solución pérdida de clientes potenciales, se estimó como resultado un aumento en la cantidad de clientes de 20 clientes, lo que a su vez significa un incremento de S/ 8,200.00 en las ventas mientras que, mediante los KPI, se pudo determinar que el proyecto de implementación de la propuesta es rentable con un VAN de S/ 2,437.51 y un TIR de 70% que es mayor al COK de 65% determinado.

4.2 Conclusiones

- Primera:** A través del planteamiento de la implementación del Modelo de Costeo ABC se consiguió un incremento estimado en la rentabilidad, el cual se vio reflejado a través de la variación de los indicadores de rotación de activos operacionales y rotación de activos totales pues, se estimó que al implementar la propuesta, estos indicadores aumentarían en 1.33 y 0.09 respecto al año pasado, indicando que la productividad de los activos para generar ventas se incrementaría en S/ 1.33 y S/ 0.09 por cada S/ 1 invertido en ellos respecto al año pasado, incrementándose también la rentabilidad del negocio.
- Segunda:** En base y gracias al análisis de los registros documentales y las entrevistas realizadas a las unidades informantes, se alcanzó a diagnosticar la situación actual de la rentabilidad de la empresa, siendo esta, según el margen operacional, de 39.75% en el 2018 y 66.22% en el 2019, lo que significa que en el 2018 la empresa produjo 39.75% de utilidad operacional por cada S/ 1 vendido, mientras que en el 2019 se produjo 66.22% de utilidad operacional por cada S/ 1 vendido.
- Tercera:** Se pudieron identificar tres factores de mayor incidencia en la rentabilidad de la empresa. El primer factor, la subcategoría rentabilidad económica determinó, gracias al cálculo de los indicadores ROI y ROA, que la rentabilidad fue baja debido a las pocas ventas en el 2018 por inicio de operaciones y falta de publicidad en el 2019. Como segundo factor, la subcategoría margen de beneficio mostró, a través del margen bruto y operacional, que la rentabilidad se redujo debido a los gastos administrativos como el pago a terceros. El tercer factor, la subcategoría rotación de activos dejó entrever, a través de los activos fijos, operacionales y totales, que a pesar de estar estos dentro del promedio, la rentabilidad fue reducida debido a la pérdida de clientes, pues la empresa carecía de una estructura de costos y no se le enviaba al cliente los precios en el monto que esperaban cuando lo esperaban.

4.3 Recomendaciones

Primera: Para lograr un mayor incremento de la rentabilidad a través de los indicadores de rotación de activos operacionales y rotación de activos totales, se recomienda examinar los estados financieros en búsqueda de si se pueden incrementar las ventas o disminuir el valor el de los activos fijos, para poder enfocar la ejecución de las actividades de mejora.

Segunda: A fin de mejorar la situación actual de la rentabilidad de la empresa, se recomienda implementar las propuestas detalladas en esta investigación. Además de hacer uso de la estructura de costos basado en actividades resultante de la aplicación del Modelo de Costeo ABC, se debería ejecutar el Plan de Marketing con las modificaciones que se considere necesario y realizar una reunión con el personal externo para proponerles el uso del contrato de permuta como parte del Sistema de Trueque Empresarial.

Tercera: Se sugiere monitorear la situación financiera de la empresa, dando mayor énfasis a cada factor de mayor incidencia en rentabilidad, factores que también son las subcategorías del estudio desarrollado: la rentabilidad económica, el margen de beneficio y la rotación de activos. Si no se llegara a ejecutar el Plan de Marketing, se debería buscar otro medio de publicidad para captar más clientes y no a volver a iniciar operaciones a mediados del año, pues ello supone una gran pérdida de ingresos. Se debe hacer lo posible para convencer a los externos de firmar el contrato de permuta o buscar otro medio de compensar sus servicios sin realizar excesivos desembolsos. Si fuera necesario, se deben hacer correcciones y adiciones a la estructura de costos basado en actividades, agregando otros elementos que inciden que los costos o nuevos servicios u actividades implicadas.

REFERENCIAS

- Kaplan, A. (2016). Filosofía de toma de decisiones estratégicas de gestión de Costos y Precios en un estudio contable. *VIII Congreso de Costos (AURCO)*. Montevideo, Uruguay. Obtenido de: <https://aurco.uy/wp-content/uploads/2016/11/Filosof%C3%ADa-de-toma-de-decisiones-estrat%C3%A9gicas-de-gesti%C3%B3n-de-Costos-y-Precios-en-un-estudio-contable.pdf>
- Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Revista Actualidad Contable FACES*, 10(15), 29-45. Universidad de los Andes, Venezuela. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701504.pdf>
- García, D.; Marín, S. y Martínez, F. (2006). La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme. *Revista Contaduría y Administración*, 218, 39-59. Universidad Nacional Autónoma de México, México. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/395/39521803.pdf>
- Sánchez, B. (2013). Implicancias del método de costeo ABC. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales*, 21(39), 65-73. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Obtenido de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/6273/5479/0>
- Cherres, S. (2010). Un caso de aplicación del sistema ABC en una empresa peruana: Frenosa. *Revista Contabilidad y Negocios*, 5(10), 29-43. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. Obtenido de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/265/259>
- Carrión, J. (2005). Pautas Básicas para una Implantación Exitosa del Costeo Basado en Actividades (ABC). *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 8(1), 47-52. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Obtenido de:

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6162/535>

2

Samuelson, P. & Nordhaus, W. (2010). *Economía con Aplicaciones a Latinoamérica* (19a. ed.). México: Mc Graw-Hill. Obtenido de: <https://online.uprrp.edu/pluginfile.php/1/blog/attachment/6323/Economia%20Con%20Aplicaciones%20a%20Latinoamerica.pdf>

Samuelson, P. & Nordhaus, W. (2006). *Economía* (18a. ed.). México: Mc Graw-Hill. Obtenido de: <https://unitecorporativa.files.wordpress.com/2013/02/economc3ada-18va-edicic3b3n-paul-a-samuelson-william-d-nordhaus.pdf>

Scoponi, L., Casarsa, F. & Schmidt, M. (2017). Teoría General del Costo y Contabilidad de Gestión: Revisión Doctrinal. *Revista CEA, 1(1)*, 68-88. Universidad Nacional del Sur, Argentina. Obtenido de: <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/834/493>

Jarazo, A. (2001). Un aporte hacia la integración del A.B.C. y la Teoría General del Costo. *VII Congreso Internacional de Costos*. Universidad de León, España. Obtenido de: <http://www.intercostos.org/documentos/congreso-07/Trabajo151.pdf>

Gaudino, O. (2000). Teoría de las Restricciones (TOC) y Costeo Basado en las Actividades (ABC). *Revista Contabilidad y Auditoría, 6(12)*, 78-94. Universidad de Buenos Aires, Argentina. Obtenido de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya_v6_n12_03

Aguilera, C. (2000). Un Enfoque Gerencial de la Teoría de las Restricciones. *Revista Estudios Gerenciales, 77*, 53-69. Universidad ICESI, Colombia. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207704.pdf>

Sánchez, A. (1994). La Rentabilidad Económica y Financiera de la Gran Empresa Española. Análisis de los Factores Determinantes. *Revista Española de Financiación y Contabilidad, 24(78)*, 159-179. Universidad de Extremadura, España. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/44122.pdf>

- Lizcano, J. & Castelló, E. (2004). *Rentabilidad Empresarial: Propuesta Práctica de Análisis y Evaluación* (1a. ed.). España: Cámaras de Comercio. Servicios de Estudios. Obtenido de: https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/rentab_emp.pdf
- Aguiar, I. (1989). *Rentabilidad y Riesgo en el Comportamiento Financiero de la Empresa* (1a. ed.). España: Caja Insular de Ahorros de Canarias. Obtenido de: <https://mdc.ulpgc.es/utills/getfile/collection/MDC/id/1513/filename/1519.pdf>
- Tomaya, J. (2008). Tercerización e intermediación Laboral: Diferencias y Tendencias. *Revista Derecho & Sociedad*, (30), 84-103. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. Obtenido de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/17332/17618>
- Morillo, M. (2013). Contabilidad de costo en el marco de la Ley de Costos y Precios Justos. I Parte: Etapas de Notificación de Precios y Costos. *Revista Visión Gerencial*, (2), 359-376. Universidad de los Andes, Venezuela. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545894011.pdf>
- Quispe, S. (2018). *Incidencia Del Sistema De Costos ABC En La Rentabilidad De La Empresa JJM Servicios Generales SRL En El Período 2016* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. Obtenido de: http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1707/T016_70502778_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sovero, Y. (2017). *Costos ABC y Gestión empresarial en las empresas de servicio de telecomunicaciones en el distrito de santa Anita -2017* (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo, Perú. Obtenido de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15502/Sovero_HYG.pdf?sequence=1
- Cruzado, A. (2017). *Diseño de un sistema de costeo ABC en la FCA de la UNMSM, para la mejor estimación de los costos de los servicios educativos universitarios* (Tesis de

- Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Obtenido de: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6861/Cruzado_ca.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paz, M. (2016). *Sistema de costo ABC y su incidencia en la rentabilidad de la empresa curtiembre Chimú Murgía Hnos. S.A.C Trujillo – Año 2015* (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo, Perú. Obtenido de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/368/paz_vm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Coronado, A. (2017). *Propuesta de Implementación de Sistema de Costos ABC para los procesos de captación de clientes y prestación de servicios y su efecto en la rentabilidad de La empresa Inicia, Fútbol y Valores Asociación Civil, Lima 2017* (Tesis de Licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Obtenido de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3488/1/2017_Coronado-Villalobos.pdf
- Cassinelli, C. (2015). *Gestión de Costos “ABC” y nivel de rentabilidad en la empresa procesadora El Café del Canton Guayaquil* (Tesis de Maestría). Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ecuador. Obtenido de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/264/1/TUAEXCOMMDE005-2015.pdf>
- Orozco, L., Ramírez, D. & Zelaya, L. (2017). *Beneficios de la aplicación de un sistema de costeo ABC en la rentabilidad de panadería “Echeverri”, durante el segundo trimestre 2017* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Obtenido de: <http://repositorio.unan.edu.ni/9848/1/18823.pdf>
- Ocaña, F. (2015). *Determinar la Rentabilidad mediante la interpretación del Sistema de Planeamiento y Control de Costos ABC vs. el Rendimiento de Producción en la empresa Agroinpla S.A, Santo Domingo de los Tsáchilas, 2014* (Tesis de

Licenciatura). Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador. Obtenido de:
http://192.188.51.77/bitstream/123456789/14987/1/64289_1.pdf

Rivas, E. (2016). *Consultoría sobre los Costos ABC y su aplicación en empresa de la industria del calzado Jubiz, S.A. De C.V.* (Tesis de Maestría). Universidad de El Salvador, Ciudad Universitaria. Obtenido de:
<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/13225/1/TESIS%20MAECE%20FINAL%2025-2-17%20VOCAL%201%20Y%202.pdf>

Defagó, A. (2016). *Diseño de un Sistema de Costeo ABC en la empresa Agromec SA* (Tesis de Licenciatura). Universidad Siglo 21, Argentina. Obtenido de:
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12976/TFG%20-%20Agustina%20Defag%c3%b3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a. ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill. Obtenido de:
https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación Holística. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia* (4a. ed.). Venezuela: Fundación Sypal. Obtenido de:
<https://dariososafoula.files.wordpress.com/2017/01/hurtado-de-barrera-metodologic81a-de-la-investigaciocc81n-guicc81a-para-la-comprensiocc81n-holicc81stica-de-la-ciencia.pdf>

Carhuancho, I., Nolzco, F., Sicheri, L., Guerrero, M. & Casana, K. (2019). *Metodología para la Investigación Holística* (1a. ed.). Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador. Obtenido de:
<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20investigaci%C3%B3n%20hol%C3%ADstica.pdf>

Hurtado, J. (2005). *Cómo formular objetivos de investigación. Un acercamiento desde la Investigación Holística* (1a. ed.). Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Obtenido de: <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/Como-Formular-Objetivos-de-Investigacion-Hurtado-2005-1.pdf>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3a. ed.). Colombia: Pearson Education. Obtenido de: <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

OECD, (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. Paris: OECD Publishing. Obtained from: <https://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2014/07/Manual-Frascati-2015.pdf>

Taylor, S. & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de los significados* (1a. ed.). España: Ediciones Paidós. Obtenido de: https://iessb.files.wordpress.com/2015/07/05_taylor_mc3a9todos.pdf

Peña, T. & Pirela, J. (2007). La Complejidad del Análisis Documental. *Revista del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas*, 16, 55-81. Universidad de Buenos Aires, Argentina. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/2630/263019682004.pdf>

Jurado, Y. (2005). *Técnicas de Investigación Documental* (1a. ed.). México: International Thomson Editores. Obtenido de: <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/LIBRO%20Jurado%20Yolanda%20-%20Tecnicas%20De%20Investigacion%20Documental.pdf>

Okuda, M. & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124. Asociación Colombiana de Psiquiatría, Colombia. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>

Galve, C. (2014). *Plan de Marketing: Lanzamiento de un nuevo producto. Reebok Energy*. Universidad Cardenal Herrera, España. Obtenido de:

https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/6380/1/Plan%20de%20marketing_lanzamiento%20de%20un%20nuevo%20producto_Reebok%20Energy_TFG_Carlos%20Galve%20Espinosa.pdf

Zapata, J. (2014). *Plan de Negocio: Estudio Contable J & M*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Obtenido de: https://issuu.com/johannjesuszapatasota/docs/plan_de_negocio_completo___final

Artieda, J., Mera, R., Muñoz, M. & Ortiz, P. (2017). El trueque como sistema de comercialización - Desde lo ancestral a lo actual. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4 (3), 288-300. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6756265.pdf>

Rodríguez, J. (1998). *Contratación Empresarial: Contratos Civiles, Bancarios, Laborales y Mercantiles* (1a. ed.). Perú: Editorial RODHAS. Obtenido de: http://www.rodriuezvelarde.com.pe/pdf/libro2_parte2_cap3.pdf

MINFIN (2014). *Guía para la Aplicación del Método de Costeo Basado en Actividades en las intervenciones de nutrición llevadas a cabo en el primer y segundo nivel de atención de Mspas para la reducción de la desnutrición en Guatemala*. Family Health International 360, Ciudad de Guatemala. Obtenido de: <https://www.fantaproject.org/sites/default/files/resources/Gu%C3%ADa-para-la-aplicaci%C3%B3n-del-m%C3%A9todo-de-costeo-Dec2014.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título: Método de Costeo ABC para incrementar la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC, 2020.

Problema general	Objetivo general	Categoría 1 problema: Rentabilidad.				
		Subcategorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿De qué manera la implementación del Modelo de Costeo ABC permitirá incrementar la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC, Lima-2020?	Proponer la implementación del Modelo de Costeo ABC para incrementar la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC, Lima-2020.	Rentabilidad Económica	1. Retorno de Inversión	-	-	-
			2. Retorno de Activos	-	-	-
		Margen de Beneficio	3. Margen Bruto	-	-	-
			4. Margen Operacional	-	-	-
		Rotación de Activos	5. Rotación de Activos Fijos	-	-	-
			6. Rotación de Activos Operacionales	-	-	-
			7. Rotación de Activo Total	-	-	-
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2 solución: Modelo de Costeo ABC.				
¿Cuál es la situación actual de la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC?	Diagnosticar la situación actual de la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC.	Categorías emergentes				
¿Cuáles son los factores de mayor incidencia en la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC?	Fundamentar los factores de mayor incidencia en la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC.	1. Tercerización.				
-	-	2. Estructura de Costos.				
-	-	3. -				

Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos
<p>Sintagma: Holístico.</p> <p>Tipo: Proyectiva.</p> <p>Nivel: Comprensivo.</p> <p>Método: Inductivo-Deductivo.</p>	<p>Población: Integrantes de la Consultoría Contable Villoslada SAC (6 trabajadores).</p> <p>Muestra: Contador de la Consultoría Contable Villoslada SAC (1 trabajador).</p> <p>Unidad informante: Gerente General de la Consultoría Contable Villoslada SAC, Contador y Auxiliar Contable (3 unidades informantes).</p>	<p>Técnicas: Entrevista.</p> <p>Instrumentos: Registro Documental. Guía de Entrevista. Ficha de Registro Documental.</p>	<p>Procedimiento: Revisión de Antecedentes, Teorías y Conceptos de categorías y subcategorías. Utilización de Técnicas. Elaboración de Instrumentos. Validación de Instrumentos. Uso de Instrumentos. Recopilación de datos.</p> <p>Análisis de datos: Procesamiento y análisis de datos cuantitativos a través de Ms. Excel y SPSS Statistics. Procesamiento y análisis de datos cualitativos a través de ATLAS.ti. Triangulación.</p>

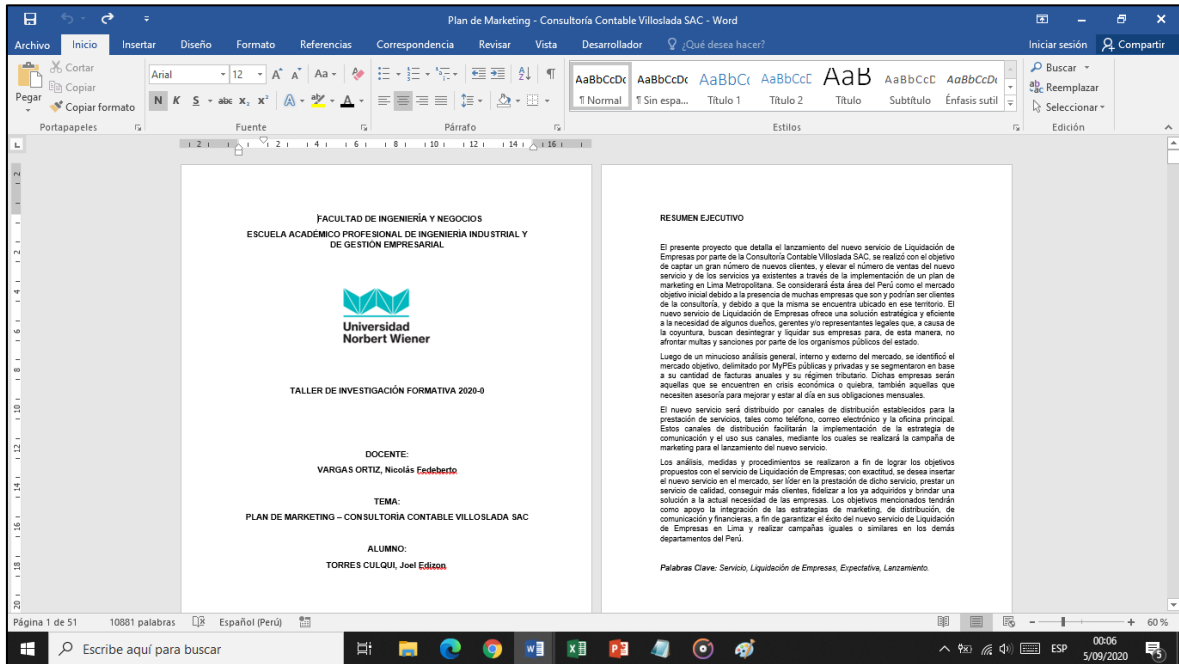
Anexo 2: Autorización de la empresa para el estudio

AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

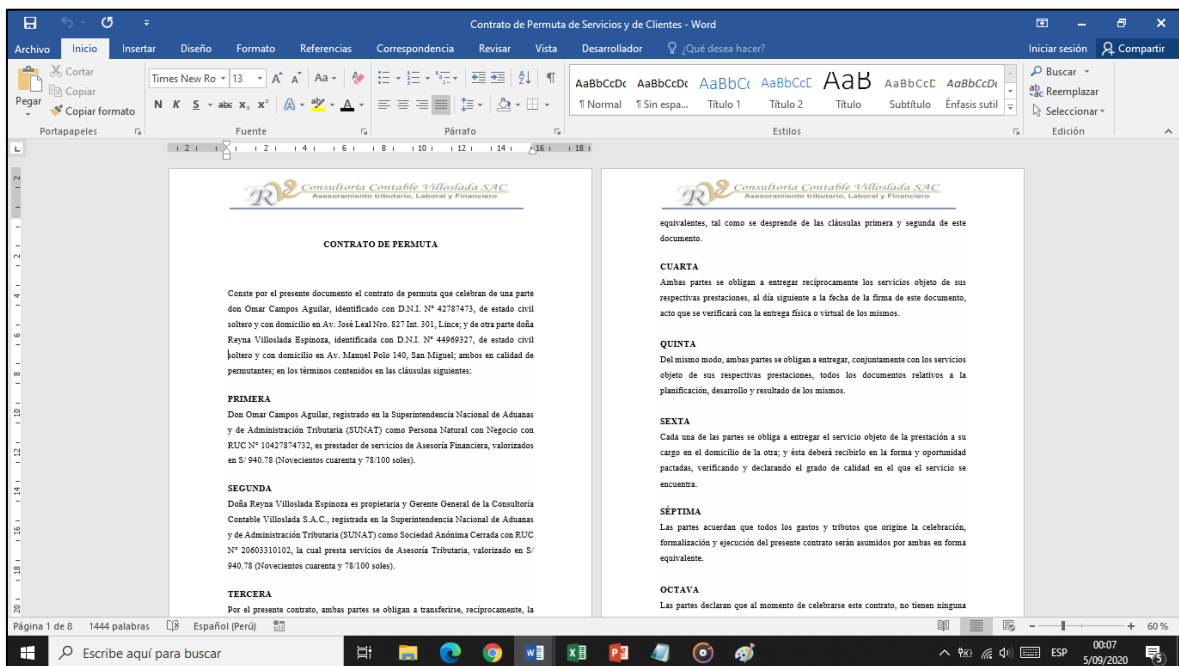
Yo, Reyna Villoslada Espinoza, identificada con DNI N° 44969327, Gerente General de la Consultoría Contable Villoslada SAC con RUC N° 20603310102, autorizo a **Joel Edizon Torres Culqui** a utilizar información confidencial financiera y procesos administrativos de la empresa que se le han proporcionado para el desarrollo de su tesis de grado.


Reyna Villoslada Espinoza
Gerente General

Anexo 3: Evidencias de la propuesta



Evidencia del desarrollo de la propuesta 1. Plan de Marketing.



Evidencia del desarrollo de la propuesta 2. Sistema de Trueque Empresarial-Contrato de Permuta.

Costeo ABC - Consultoría Contable Villoslada SAC - Excel

Archivos Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Desarrollador ¿Qué desea hacer? Iniciar sesión Compartir

Calibri 11 Fuente Ajustar texto Contabilidad 0% 000 0,00 0,00 Formato Dar formato Estilos de Insertar Eliminar Formato Autosuma Rellenar Ordenar y Buscar y Modificar Borrar filtrar y seleccionar

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas

AA22

ASIGNACIÓN DE COSTOS POR ACTIVIDADES																					
OBJETOS DE COSTO/ SERVICIOS	ACTIVIDADES	Unidad	Unidad	CONDUCTOR DE COSTOS (DÍAS, HR, MIN)				TIEMPO EMPLEADO X			COSTO										
				DÍAS	HORAS	MINUTOS		DÍAS	HORAS	MINUTOS											
1	Organizar la documentación contable	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	0	0						5,63	
2	Realizar el asiento de apertura	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	0	0						45	22,56
3	Elaborar los registros auxiliares	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	1	0						0	30,06
4	Gestionar los libros principales	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	7	42						0	962,96
5	Presentar el Programa de Libros Electrónicos (PLE)	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	2	20						0	70,14
6	Imprimir los Libros Contables	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	7	0						0	234,48
7	Realizar la Declaración de cierre del Impuesto a la Renta y del IGV Mensual	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	0	55						0	27,56
8	Llevar a cabo la Declaración de cierre contable del Impuesto a la Renta Anual	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	4	0						0	120,26
9	Gestionar las Reclamaciones Administrativas de Pago	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	1	2	45						0	333,16
10	Elaborar el Estado de Situación Financiera	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	2	15						0	67,84
11	Elaborar el Estado de Resultados	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	1	45						0	82,61
12	Elaborar el Estado de Flujo de Efectivo	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	3	15						0	97,70
13	Elaborar el Estado de Patrimonio Neto	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	2	30						0	75,19
14	Agregar Notas a los Estados Financieros	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	3	30						0	85,19
15	Realizar la preparación de Pagos de Caja	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	2	45						0	82,67
16	Elaborar y Renovar el Contrato de Trabajo	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	0	50						0	25,00
17	Realizar registros de Alta y Baja en el Registro	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	0	25						0	17,54
18	Realizar registros de Alta y Baja en la APP	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	1	15						0	23,87
19	Estructuración de SENATI, Trama de SCTP y Cuadro de Vacaciones	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	0	45						0	22,50
20	Realizar el Cuadro de Cálculo de Planilla Mensual	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	5	20						0	165,24
21	Transferir la información de la planilla a la Planilla Mensual de Pagos (PLAME)	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	1	15						0	37,50
22	Generar Bajas del Personal	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	1	20						0	40,08
23	Realizar el Cuadro de Cálculo de Contribuciones	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	1	15						0	37,50
24	Elaborar el Cuadro de Cálculo de la CTS	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	1	20						0	40,08
25	Realizar el Cálculo de Empeños Sociales Cuidado Laboral	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	2	0						0	60,12
26	Gestionar Trámites Administrativos en la SUNAFIL	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	1	25						0	42,59
27	Gestionar Trámites Administrativos de Subsidios	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	1	25						0	42,59
28	Elaborar la Renta o Reto Contributivo de la empresa	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	3	30						0	105,22
29	Gestionar Trámites Administrativos de la empresa	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	1	30						0	50,66
30	Imprimir Copia Litera	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	5	0						0	160,81
31	Realizar los trámites correspondientes ante la SUNAT	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	1	45						0	82,61
32	Elaborar Carta de Renuncia	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	1	50						0	95,11
33	Elaborar Contratos de Trabajo	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	2	35						0	77,86
34	Elaborar Certificados de Trabajo	SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	2	24						0	72,16
35		SF	7,00	SF	8,33	SF	240,48	SF	30,06	SF	0,50	0	2	15						0	67,84

RECURSOS E. ACTIVIDADES ASIG. DE COSTOS TIPO DE ACTIVIDAD PARETO MARGEN Y PRECIO DE VENTA VAN Y TIR

60%

Escribe aquí para buscar

00:08 5/09/2020

Evidencia del desarrollo de la propuesta 3. Modelo de Costeo ABC.

Anexo 4: Instrumento cuantitativo



**Universidad
Norbert Wiener**

Ficha de registro documental

Título del documento:		
Período o año:		
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área de:

Nro.	DOCUMENTOS	DESCRIPCIÓN	REGISTRO DOCUMENTAL	FÓRMULA	%	ANÁLISIS

Fecha:.....Lugar:.....

Anexo 5: Instrumento cualitativo



Universidad
Norbert Wiener

Entrevista

Concepto de entrevista		
Entrevistados		
Entrevistado (Entv.1)	Entrevistado (Entv.2)	Entrevistado (Entv.3)

Categoría problema:

--

Guía de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Observaciones

.....

Entrevistado1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Anexo 6: Base de datos (instrumento cuantitativo)



Universidad
Norbert Wiener

Ficha de registro documental

Título del documento:	Estados Financieros	
Período o año:	2018-2019	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área de:
Determinar y examinar los estados financieros existentes en la organización entre el periodo 2018-2019, mediante el análisis horizontal y vertical y los ratios de actividad (rotación de activos) y de rentabilidad (margen de beneficio), a fin de conseguir información verídica sobre la situación de la empresa.	Los estados financieros representan el resultado del proceso basado en preparar informes financieros dirigidos a través de estándares y normas de contabilidad, bonos de gerencia, y mecanismos de vigilancia y observancia establecidos por la ley. (Wild, Subramanyam & Halsey, 2007).	Área de Contabilidad.

Nro.	DOCUMENTOS	DESCRIPCIÓN	REGISTRO DOCUMENTAL	FÓRMULA	%	ANÁLISIS
1	Estado de Situación Financiera	El estado de situación financiera o balance general retrata los activos presentes en una organización durante un periodo, así como la forma en la que esos activos son financiados. En este, se	Análisis Horizontal 2018-2019	$\frac{\text{Efectivo y Equiv. de Ef. 2019}}{\text{Efectivo y Equiv. de Ef. 2018}} - 1 * 100 = \frac{11,120.00}{2,259.00} = 392.25\%$ $\frac{\text{Total Pasivo Corriente 2019}}{\text{Total Pasivo Corriente 2018}} - 1 * 100 = \frac{718.00}{232.00} = 209.48\%$	392.25% 209.48%	Se logró evidenciar un incremento de 392.25% del efectivo y equivalente de efectivo en el 2019 respecto al 2018, así como un aumento del 209.48% en el pasivo corriente, debiéndose reforzar el sistema de cobranzas para no afectar la liquidez de la compañía.

		representan las actividades operativas a través de los activos y de los pasivos, los cuales se relacionan con las cuentas por cobrar, los inmuebles y equipos, los inventarios, y con las cuentas por pagar y los gastos que se acumulan, respectivamente. (Wild, Subramanyam & Halsey, 2007).	<p>Análisis Vertical 2018</p> $\frac{\text{Total Activo Corriente}}{\text{Total Activo}} * 100 = \frac{2,259.00}{3,318.00} = 68.08\%$ $\frac{\text{Total Patrimonio Neto}}{\text{Total Pasivo y Patrimonio}} * 100 = \frac{3,086.00}{3,318.00} = 93.01\%$ <p>Análisis Vertical 2019</p> $\frac{\text{Total Activo Corriente}}{\text{Total Activo}} * 100 = \frac{12,442.00}{13,980.00} = 89.00\%$ $\frac{\text{Total Patrimonio Neto}}{\text{Total Pasivo y Patrimonio}} * 100 = \frac{13,262.00}{13,980.00} = 94.86\%$	<p>El total activo corriente del 2018 representó el 68.08% del total activo, mientras que el total activo corriente del 2019 significó el 89.00% del total activo, lo que muestra que se contó con 20.92% más de activos totales en ese año. Por otro lado, siendo que en el 2018 el total patrimonio neto representó el 93.01% del total pasivo y patrimonio neto y en el 2019 el 94.86%, se estima que las inversiones y deudas en ese año aumentaron solo un 1.86%.</p>
2	Ratios de Actividad	Los ratios de actividad o indicadores de rotación miden la eficiencia del uso de los activos de una compañía en relación a la rapidez con la que se recuperan los valores que se aplican, con ello se desea hacer el	<p>Rotación de Activos Operacionales 2018-2019</p> $\frac{\text{Ventas Netas 2018}}{\text{Activos Operacionales 2018}} = \frac{6,196.00}{1,258.00} = 4.93$ $\frac{\text{Ventas Netas 2019}}{\text{Activos Operacionales 2019}} = \frac{17,890.00}{3,118.00} = 5.74$	<p>A través del uso de ese ratio, se puede determinar que en el año 2018 la empresa logró vender S/.4.93 por cada S/.1 invertido en activos operacionales, en tanto que en el 2019 se vendieron S/.5.74 por cada S/.1 que se invirtió en activos operacionales.</p>

		análisis del empleo más dinámico al comparar las cuentas de resultados con las de balance, que son estáticas (Prieto, 2010).	Rotación de Activos Fijos 2018-2019	$\frac{\text{Ventas Netas 2018}}{\text{Activos Fijos Brutos 2018}} = \frac{6,196.00}{1,258.00} = 4.93$	4.93	<p>Se estima que en el 2018 se vendieron S/4.93 por cada S/1 invertido en activos fijos y S/9.58 en 2019. Ya que las ventas no incurren en descuentos y en 2018 no existen cuentas por cobrar por inicio de actividades, la rotación de activos fijos es la misma que la de activos operacionales y varía 3.84 en 2019.</p> <p>Se interpreta que, por cada S/1 invertido en el activo total, se vendieron S/1.76 en el 2018 y S/1.25 en el 2019, o, que el activo total rotó 1.76 veces en el 2018 y 1.25 veces en el 2019. Esta segunda interpretación puede aplicarse a las dos anteriores, realizando comparaciones horizontales y verticales.</p>
			Rotación de Activo Total 2018-2019	$\frac{\text{Ventas Netas 2019}}{\text{Activos Fijos Brutos 2019}} = \frac{17,890.00}{1,868.00} = 9.58$	9.58	
				$\frac{\text{Ventas Netas 2018}}{\text{Activo Total Bruto 2018}} = \frac{6,196.00}{3,517.00} = 1.76$	1.76	
				$\frac{\text{Ventas Netas 2019}}{\text{Activo Total Bruto 2019}} = \frac{17,890.00}{14,310.00} = 1.25$	1.25	
3	Ratios de Rentabilidad	Los ratios de rentabilidad o indicadores de lucratividad o rendimiento se enfocan en medir la eficacia y	Margen Bruto 2018-2019	$\frac{\text{Utilidad Bruta 2018}}{\text{Ventas Netas 2018}} * 100 = \frac{6,196.00}{6,196.00} = 100\%$	100%	El presente resultado indica que, tanto en el año 2018 como en el 2019, la compañía produjo 100% de utilidad bruta por cada S/1 vendido. Debido a

eficiencia con la que la administración controla los costos, así como los gastos de la compañía con el fin de transformar las ventas realizadas en beneficios (Prieto, 2010).

Margen Operacional 2018-2019	$\frac{\text{Utilidad Bruta 2019}}{\text{Ventas Netas 2019}} * 100 = \frac{17,890.00}{17,890.00} = 100\%$	100%
	$\frac{\text{Utilidad Operacional 2018}}{\text{Ventas Netas 2018}} * 100 = \frac{2,463.00}{6,196.00} = 39.75\%$	39.75%
	$\frac{\text{Utilidad Operacional 2019}}{\text{Ventas Netas 2019}} * 100 = \frac{11,847.00}{17,890.00} = 66.22\%$	66.22%
Retorno de la Inversión (ROI) 2018-2019	$\frac{\text{Utilidad Antes de Imp. 2018}}{\text{Activo Total 2018}} * 100 = \frac{2,318.00}{3,318.00} = 69.86\%$	69.86%
	$\frac{\text{Utilidad Antes de Imp. 2019}}{\text{Activo Total 2019}} * 100 = \frac{11,307.00}{13,980.00} = 80.88\%$	80.88%

que la empresa es una empresa de servicios, no incurre en costo de ventas, por lo que la utilidad bruta es la misma que las ventas netas.

Este resultado muestra que la empresa produjo una utilidad operacional de 39.75% en el 2018 y de 66.22% en el 2019, con respecto a las ventas netas de cada año. El margen operacional se incrementó debido al mayor número de ventas realizadas y a que el año 2018 fue el nacimiento de la empresa.

Se observa que al término del 2018 la empresa obtuvo un retorno de la inversión de 69.86%, en tanto que en el 2019 fue de 80.88%. También puede decirse que por cada S/.1 que se invirtió en brindar servicios, se obtuvieron S/.0.70 en el 2018 y S/.0.81 en el 2019.

Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental



Entrevista

Concepto de Entrevista	La entrevista es una técnica basada en la recopilación de información a través de preguntas, relacionadas a la problemática, que el entrevistador hace al entrevistado. Buendía, Colás & Hernández (citado por Bernal, 2010).	
Entrevistados		
Entrevistado1 (Entv.1)	Entrevistado2 (Entv.2)	Entrevistado3 (Entv.3)
Gerente General: Reyna Villoslada Espinoza	Contador: José Pedro Bustamante Choque	Auxiliar Contable: Armando Augusto Frías Montes

Categoría Problema:

Rentabilidad

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Gerente General
Nombres y apellidos	Reyna Villoslada Espinoza
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entv.1)
Fecha	30/04/2019
Lugar de la entrevista	En las instalaciones de la empresa

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cuál es la conexión entre la utilidad antes de impuestos y el activo total? ¿De qué modo retornó un 11.02% más de la inversión en el 2019 respecto al 2018?
2	¿En qué forma afectan los impuestos al retorno de los activos? ¿Por qué el retorno de los activos es menor al retorno de la inversión?
3	¿Por qué la utilidad bruta es igual a las ventas tanto en el 2018 como en el 2019? ¿De qué forma la empresa triplicó las ventas en el último año?
4	¿Qué relación guarda la utilidad operativa con las ventas netas? ¿Qué tipo de gastos administrativos intervienen en la reducción de la utilidad bruta y cómo?
5	¿Por qué la rotación de activo fijo fue casi el doble en el 2019? ¿Qué hubiera pasado si el activo fijo del 2018 hubiera sido el mismo que el del 2019?
6	¿De qué manera el uso de los activos operacionales logró aumentar las ventas en el 2018? ¿Cuál fue el procedimiento para lograrlo en el 2019?
7	¿Cómo fue que el activo total en el 2019 rotó menos veces que en el 2018 si existieron más activos? ¿Por qué no hubieron otros activos corrientes en 2018?

Año	Margen Bruto	Margen Operacional	Retorno de Inversión (ROI)	Retorno de Activos (ROA)
2018	100%	39.75%	69.86%	62.87%
2019	100%	66.22%	80.88%	72.79%

Entrevistado1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuál es la conexión entre la utilidad antes de impuestos y el activo total? ¿De qué modo retornó un 11.02% más de la inversión en el 2019 respecto al 2018?	No tienen una conexión directa, ya que la utilidad antes de impuestos se encuentra en el estado de resultados y el activo total dentro del balance general; el estado de resultados refleja los movimientos dentro del último año, mientras que en el balance general se encuentran los saldos residuales de años anteriores. Existe un tipo de conexión que es posible desde el punto de vista matemático, debido a que la división de la utilidad antes de impuestos y el activo total nos proporcionan el ROI. Por otro lado, se obtuvo un retorno mayor de la inversión debido a que durante el 2019 el trabajo se realizó durante todo el ejercicio de enero y diciembre, en tanto que en el 2018 solo se realizaron operaciones desde Junio a Diciembre.
2	¿En qué forma afectan los impuestos al retorno de los activos? ¿Por qué el retorno de los activos es menor al retorno de la inversión?	Todas las empresas que están bajo la renta de tercera categoría están obligadas por normativa a pagar un impuesto determinado por la SUNAT. Dicho impuesto tiene que ser reflejado en el flujo de caja y tiene que pagarse sí o sí, por esa razón el retorno de los activos no se ve afectado por los impuestos. Sin embargo, si nos basamos en el cálculo del ROA, los impuestos sí afectan directamente al monto de la utilidad neta, a mayor impuesto, menor utilidad neta y menor tasa de retorno de activos. Hablando de estos cálculos, el retorno de los activos es menor que el de la inversión debido a que, a pesar de tener como mismo denominador al activo total, en el ROI se utiliza la utilidad antes de impuestos como numerador y en el ROA la utilidad después de impuestos, por lo que en cociente del ROA siempre será menor.
3	¿Por qué la utilidad bruta es igual a las ventas tanto en el 2018 como en el 2019? ¿De qué forma la empresa triplicó las ventas en el último año?	En las empresas que se dedican a brindar servicios no se aplica costos, solo deducción de gastos administrativos o gastos de ventas, por ello la utilidad bruta termina siendo la misma que las ventas. Las ventas se triplicaron porque, fuera de que durante el 2019 se trabajó durante todo el año y para el 2018 se trabajó un semestre, se realizó una mayor publicidad en el 2019 entregando más cartas de presentación y realizando visitas a clientes potenciales.
4	¿Qué relación guarda la utilidad operativa con las ventas netas? ¿Qué tipo de gastos administrativos intervienen en la reducción de la utilidad bruta y cómo?	Las ventas netas es el resultado de los ingresos por actividades ordinarias como la prestación de un servicio y no ordinarias como la venta de un activo, mientras que la utilidad operativa implica solo los ingresos por actividades ordinarias; por lo tanto, la relación que guardan es de parte-todo, siendo la utilidad operativa una parte del monto de ventas al obtenerse mediante la reducción de los costos de venta y los gastos administrativos a las ventas. La utilidad operacional en el 2019 representó el 66.22% de las ventas debido a que no se tienen establecidos los costos y solo se

		deducen los gastos administrativos, por lo que no se puede deducir con exactitud el margen operacional. Los gastos administrativos que intervienen son los gastos de personal, gastos de oficina, gastos de pago de servicios, gastos de alquileres y gastos de atención al personal y/o cliente como cumpleaños y fechas especiales. Los gastos administrativos surgen por los servicios de contabilidad y de asesoría legal. Ya que el servicio de asesoría legal es tercerizado, el porcentaje que representa los gastos administrativos en el monto de ventas es bastante elevado, lo cual es una debilidad de la empresa y no favorece a la rentabilidad.
5	¿Por qué la rotación de activo fijo fue casi el doble en el 2019? ¿Qué hubiera pasado si el activo fijo del 2018 hubiera sido el mismo que el del 2019?	Esta singularidad se dio por un incremento en las ventas realizadas en el 2019 y porque, en ese mismo año, se contaba con una impresora y en el 2018 no, por lo que los activos fijos fueron menores que en el 2019. Si se hubiera tenido el mismo activo fijo en el 2018, es decir, la impresora y la computadora, se hubiera contado con S/. 1.70 menos de ingresos por cada sol invertido en el activo fijo; también, la utilidad neta del 2018 hubiera sido menor y se hubiera visto reflejado en el balance general del 2019 con menores saldos debido a la depreciación en la propiedad Planta y Equipos.
6	¿De qué manera el uso de los activos operacionales logró aumentar las ventas en el 2018? ¿Cuál fue el procedimiento para lograrlo en el 2019?	Para generar ventas en el 2018, se usó la creatividad del administrador para generar ingresos con los recursos que se contaban en el 2018: una computadora con acceso a internet, un teléfono, un escritorio, el conocimiento contable de los trabajadores y servicios tercerizados. Durante el 2019, se incrementaron los ingresos debido a la ventaja que significaba contar con una impresora, pues se ahorra tiempo y dinero en gastos de impresiones y contratación de terceros para la entrega de documentos.
7	¿Cómo fue que el activo total en el 2019 rotó menos veces que en el 2018 si existieron más activos? ¿Por qué no hubieron otros activos corrientes en 2018?	La diferencia se debió a la adquisición de otro activo, la impresora, y al aumento de las ventas durante el 2019; a mayores activos fijos, mayores activos totales, pero menor rotación del activo total. A pesar de que los ingresos fueron grandes, no fue lo que se esperaba debido a la falta de una estructura de costos adecuada para el servicio de contabilidad completa y para cada servicio desgregado de este, lo cual es otra debilidad de rentabilidad. Esta problemática también afecta las ventas, pues el cliente se va cuando no se le brinda al instante los costos del servicio que solicita o cuando se le muestra un presupuesto que a veces le parece muy caro o muy barato, pues le genera desconfianza. Por último, no existieron otros activos corrientes en el 2018, como el crédito fiscal, porque no se facturaron ventas ni compras en diciembre. En el 2019 si hubieron otros activos, como el crédito fiscal, porque en diciembre no se facturaron ventas, pero si compras.

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Contador
Nombres y apellidos	José Pedro Bustamante Choque
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	29/04/2019
Lugar de la entrevista	En las instalaciones de la empresa

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cuál es la conexión entre la utilidad antes de impuestos y el activo total? ¿De qué modo retornó un 11.02% más de la inversión en el 2019 respecto al 2018?
2	¿En qué forma afectan los impuestos al retorno de los activos? ¿Por qué el retorno de los activos es menor al retorno de la inversión?
3	¿Por qué la utilidad bruta es igual a las ventas tanto en el 2018 como en el 2019? ¿De qué forma la empresa triplicó las ventas en el último año?
4	¿Qué relación guarda la utilidad operativa con las ventas netas? ¿Qué tipo de gastos administrativos intervienen en la reducción de la utilidad bruta y cómo?
5	¿Por qué la rotación de activo fijo fue casi el doble en el 2019? ¿Qué hubiera pasado si el activo fijo del 2018 hubiera sido el mismo que el del 2019?
6	¿De qué manera el uso de los activos operacionales logró aumentar las ventas en el 2018? ¿Cuál fue el procedimiento para lograrlo en el 2019?
7	¿Cómo fue que el activo total en el 2019 rotó menos veces que en el 2018 si existieron más activos? ¿Por qué no hubieron otros activos corrientes en 2018?

Año	Margen Bruto	Margen Operacional	Retorno de Inversión (ROI)	Retorno de Activos (ROA)
2018	100%	39.75%	69.86%	62.87%
2019	100%	66.22%	80.88%	72.79%

Entrevistado2 (Entv.2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuál es la conexión entre la utilidad antes de impuestos y el activo total? ¿De qué modo retornó un 11.02% más de la inversión en el 2019 respecto al 2018?	No hay una conexión directa entre la utilidad antes de impuestos y el activo total, porque la utilidad se obtiene en el Estado de Resultados y el activo total es parte de otro estado financiero llamado Estado de Situación Financiera. Sin embargo, cuando queremos calcular algunos índices o ratios los podemos relacionar para determinar el rendimiento de los activos en base a las ventas, lo que sería una relación indirecta. Retornó esa cantidad adicional porque las ventas se incrementaron, ocasionando también un incremento en la utilidad antes de impuestos.
2	¿En qué forma afectan los impuestos al retorno de los activos? ¿Por qué el retorno de los activos es menor al retorno de la inversión?	El impuesto a la renta no debería afectar al retorno de los activos de la empresa porque como está obligada a pagar ese impuesto, al igual que todas las empresas, dicho pago ya está proyectado incluso antes del inicio de las actividades. El ROA es menor al ROI precisamente porque en el retorno de activos se deducen los impuestos y en el retorno de la inversión no se consideran.
3	¿Por qué la utilidad bruta es igual a las ventas tanto en el 2018 como en el 2019? ¿De qué forma la empresa triplicó las ventas en el último año?	Se dió esa igualdad porque en la empresa no hubo costo de ventas en los dos períodos, todo se consideró como gastos operacionales, es decir, gastos administrativos. Se triplicaron los ingresos en el 2019 porque, en primer lugar, la empresa inició operaciones a mitad del año 2018 y no hubieron muchas ventas, mientras que en el 2019 se trabajó los 12 meses.
4	¿Qué relación guarda la utilidad operativa con las ventas netas? ¿Qué tipo de gastos administrativos intervienen en la reducción de la utilidad bruta y cómo?	Su relación se basa en que las ventas netas son parte del cálculo de utilidad operativa, pues a dichas ventas se les resta el costo de ventas y los gastos operacionales, que son los gastos administrativos y los gastos de ventas; esta utilidad nos confirma que la empresa está en condiciones de mantener los gastos operativos porque presenta un índice de 39.75% y 66.22% en los años 2018 y 2019, respectivamente. Los gastos administrativos que reducen la utilidad bruta son las planillas de trabajadores, los útiles de oficina, alquileres, servicios de luz, de agua, internet y otros gastos menores.
5	¿Por qué la rotación de activo fijo fue casi el doble en el 2019? ¿Qué hubiera pasado si el activo fijo del 2018 hubiera sido el	Este indicador divide las ventas entre los activos fijos así que, a mayores ventas mayor rotación del activo fijo, y como el monto de las ventas fue más del doble en el 2019 respecto al 2018, la rotación de activos fijos se duplicó. Si el activo fijo del 2018 hubiera sido el mismo al 2019, la rotación de activos fijos de ese año hubiera disminuido en 1.61%, es decir, se hubiera vendido S/.1.61 menos por cada sol invertido en el activo fijo.

	mismo que el del 2019?	
6	¿De qué manera el uso de los activos operacionales logró aumentar las ventas en el 2018? ¿Cuál fue el procedimiento para lograrlo en el 2019?	La empresa no tiene activos operacionales de tal magnitud que implique el incremento de las ventas, dichas ventas se dieron debido a la publicidad y a la experiencia de los directivos de la consultoría, experiencia que también es un activo, pero no se registra. En el 2019, las ventas se incrementaron gracias a una mayor cantidad de publicidad y a la adición de la experiencia de más trabajadores en la empresa.
7	¿Cómo fue que el activo total en el 2019 rotó menos veces que en el 2018 si existieron más activos? ¿Por qué no hubieron otros activos corrientes en 2018?	Se entiende que por cada sol invertido en el activo total se vende un monto determinado. La rotación de activos totales es un ratio, al crecer el activo total bruto, este ratio disminuye, es decir, el activo total rota menos veces y, aunque las ventas también se hayan incrementado, el porcentaje de éstas respecto al activo total en el 2019 es menor al del 2018, siendo estos 125% y 176%, respectivamente. Cuando la empresa se constituyó, lo hizo con un capital mínimo y solo se contó con efectivo y no con otros activos corrientes como existencias ni gastos pagados por anticipados, precisamente porque recién se iniciaban las actividades.

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Auxiliar Contable
Nombres y apellidos	Armando Augusto Frías Montes
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	29/04/2019
Lugar de la entrevista	En las instalaciones de la empresa

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cuál es la conexión entre la utilidad antes de impuestos y el activo total? ¿De qué modo retornó un 11.02% más de la inversión en el 2019 respecto al 2018?
2	¿En qué forma afectan los impuestos al retorno de los activos? ¿Por qué el retorno de los activos es menor al retorno de la inversión?
3	¿Por qué la utilidad bruta es igual a las ventas tanto en el 2018 como en el 2019? ¿De qué forma la empresa triplicó las ventas en el último año?
4	¿Qué relación guarda la utilidad operativa con las ventas netas? ¿Qué tipo de gastos administrativos intervienen en la reducción de la utilidad bruta y cómo?
5	¿Por qué la rotación de activo fijo fue casi el doble en el 2019? ¿Qué hubiera pasado si el activo fijo del 2018 hubiera sido el mismo que el del 2019?
6	¿De qué manera el uso de los activos operacionales logró aumentar las ventas en el 2018? ¿Cuál fue el procedimiento para lograrlo en el 2019?
7	¿Cómo fue que el activo total en el 2019 rotó menos veces que en el 2018 si existieron más activos? ¿Por qué no hubieron otros activos corrientes en 2018?

Año	Margen Bruto	Margen Operacional	Retorno de Inversión (ROI)	Retorno de Activos (ROA)
2018	100%	39.75%	69.86%	62.87%
2019	100%	66.22%	80.88%	72.79%

Entrevistado3 (Entv.3)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuál es la conexión entre la utilidad antes de impuestos y el activo total? ¿De qué modo retornó un 11.02% más de la inversión en el 2019 respecto al 2018?	No hay ninguna conexión, porque son estados distintos. En el estado de situación financiera o balance general se analizan los activos y en el estado de resultados se analiza la utilidad antes de impuestos. Retornó esa cantidad adicional porque la actividad económica en el 2019 fue durante el año completo, es decir, desde enero a diciembre, y en el 2018 no.
2	¿En qué forma afectan los impuestos al retorno de los activos? ¿Por qué el retorno de los activos es menor al retorno de la inversión?	El impuesto no afecta al retorno de los activos, porque estos pagos están proyectados a pagarse en el flujo de caja. El retorno de los activos es menor al retorno de la inversión porque en el retorno de los activos se está considerando la utilidad neta, en la que ya se ha deducido el impuesto a la renta, lo que hace que el porcentaje del retorno de los activos sea menor al porcentaje del retorno de la inversión.
3	¿Por qué la utilidad bruta es igual a las ventas tanto en el 2018 como en el 2019? ¿De qué forma la empresa triplicó las ventas en el último año?	La utilidad bruta es igual a las ventas en ambos años porque nuestra empresa es una empresa de servicios, y las empresas que brindan servicios por lo general no emplean costos, sino que se aplican gastos operacionales. Se pudo triplicar las ventas mediante más publicidad y envío de emails a empresas con cartas de presentación.
4	¿Qué relación guarda la utilidad operativa con las ventas netas? ¿Qué tipo de gastos administrativos intervienen en la reducción de la utilidad bruta y cómo?	La utilidad operativa es aquella que se obtiene restando de las ventas los costos y gastos administrativos, nuestra relación entre la utilidad operativa y las ventas fue más del 60 % en el 2019, esto teniendo en cuenta que no se consideró el costo de ventas. Los gastos administrativos intervinientes en la reducción de la utilidad bruta fueron el alquiler del local, los pagos al personal, los gastos de oficina, el pago de servicios y los gastos que se hacen durante cumpleaños o días festivos.
5	¿Por qué la rotación de activo fijo fue casi el doble en el 2019? ¿Qué hubiera pasado si el activo fijo del 2018 hubiera sido el	La rotación del activo fijo fue casi el doble en el 2019 por las ventas realizadas durante ese período, las cuales fueron muy superiores a las ventas del 2018. Si el activo fijo del 2018 hubiera sido igual al del 2019, la rotación de los activos hubiera sido menor y el saldo de los activos del período 2018 serían menor para el 2019 debido a la depreciación acumulada.

	mismo que el del 2019?	
6	¿De qué manera el uso de los activos operacionales logró aumentar las ventas en el 2018? ¿Cuál fue el procedimiento para lograrlo en el 2019?	Los activos operacionales incrementaron las ventas en el 2018 a través de un uso más frecuente del internet, utilizando creatividad y otras habilidades para generar ventas mediante la publicidad. Durante el 2019 fue diferente porque, al adquirir la impresora, se redujo en gran manera los gastos y el tiempo.
7	¿Cómo fue que el activo total en el 2019 rotó menos veces que en el 2018 si existieron más activos? ¿Por qué no hubieron otros activos corrientes en 2018?	El activo total en el 2019 rotó menos veces en el 2018 por la compra de un activo adicional, la impresora, y porque las ventas se dieron de manera paulatina y no de la manera esperada, principalmente por la demora en proporcionar los costos a los clientes para cada servicio que se brinda, ya que la estructura de los costos no se encuentra totalmente definida. No hubo otros activos corrientes porque en el periodo de noviembre del 2018 la empresa pagó impuestos y en diciembre no existió movimientos.

Anexo 8: Pantallazos del Atlas. Ti

The screenshot displays the ATLAS.ti software interface. The main window shows a document titled 'entrevista' with a table of text and its corresponding codifications. The table has three columns: a row number, a question, and the text of the answer. To the right of the text, there are yellow boxes containing codification codes such as 'SC1.1. Rentabilidad Económica' and 'SC1.1.1. Retorno de la Inversión'. The interface includes a menu bar at the top with options like 'Archivo', 'Inicio', 'Buscar', 'Analizar', 'Importar & Exportar', 'Herramientas & Soporte Técnico', 'Documento', 'Herramientas', and 'Vista'. A toolbar below the menu bar contains various icons for document management and analysis. On the left side, there is a 'Explorador del proyecto' (Project Explorer) showing a tree view of the project structure, including 'Documentos (1)', 'Códigos (13)', 'Memos (0)', 'Redes (0)', 'Grupos de documentos', 'Grupos de códigos (4)', 'Grupos de memos (0)', 'Grupos de redes (0)', and 'Transcripciones de m...'. The bottom status bar shows 'ATLAS.ti'.

	entrevista	
1	¿Cuál es la conexión entre la utilidad antes de impuestos y el activo total? ¿De qué modo retornó un 11.02% más de la inversión en el 2019 respecto al 2018?	No tienen una conexión directa, ya que la utilidad antes de impuestos se encuentra en el estado de resultados y dentro del balance general; el estado de resultados muestra los movimientos dentro del último año, mientras que el balance general se encuentran los saldos residuales de año en año. Existe un tipo de conexión que es posible desde el punto de vista matemático, debido a que la división de la utilidad antes de impuestos y el activo total nos proporcionan el Retorno de la Inversión. Se obtuvo un retorno mayor de la inversión durante el 2019 el trabajo se realizó durante todo el año, en enero y diciembre, en tanto que en el 2018 solo se realizaron operaciones desde Junio a Diciembre.
2	¿En qué forma afectan los impuestos al retorno de los activos? ¿Por qué el retorno de los activos...	Todas las empresas que están bajo la renta de tercera categoría están obligadas por normativa a pagar un impuesto por la SUNAT. Dicho impuesto tiene que ser reflejado en el estado de resultados de caja y tiene que pagarse si o sí, por esa razón el retorno de los activos no se ve afectado por los impuestos. Sin embargo...

Codificaciones en el análisis cualitativo.

CUALITATIVO JOEL (8) - ATLAS.ti - Versión de prueba

Administrar códigos

Archivos Inicio Buscar Analizar Importar & Exportar Herramientas & Soporte Técnico Códigos Buscar & Filtrar Herramientas Vista

Nuevo código libre Crear grupo inteligente Código inteligente Duplicar códigos Renombrar códigos Eliminar códigos Editar comentario Editar código inteligente Abrir administrador de grupos Cambiar color Fusionar códigos Dividir código Abrir Árbol de códigos Nube de palabras Lista de palabras Informe Exportar a Excel

Explorador del proyecto Administrador de documentos D 1: Ficha de Entrevista - Consultoría Contable Villoslad... Administrador de códigos

Buscar Buscar grupos de códigos Buscar códigos

Grupos de códigos

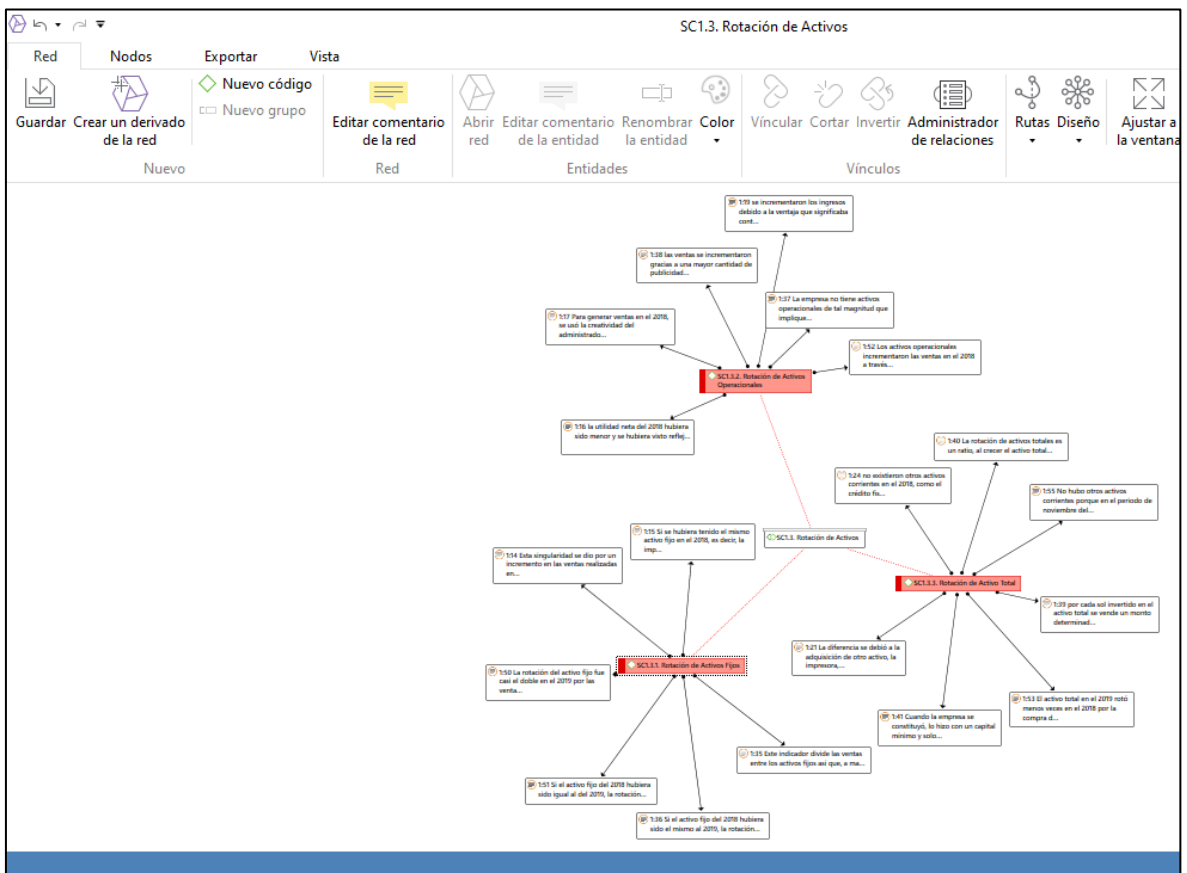
Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
C1. Rentabilidad	0	0	
SC1.1. Rentabilidad Económica	15	0	[C1. Rentabilidad]
SC1.1.1. Retorno de la Inversión	11	0	[SC1.1. Rentabilidad Económica]
SC1.1.2. Retorno de los Activos	7	0	[SC1.1. Rentabilidad Económica]
SC1.2. Margen de Beneficio	15	0	[C1. Rentabilidad]
SC1.2.1. Margen Bruto	5	0	[SC1.2. Margen de Beneficio]
SC1.2.2. Margen Operacional	10	0	[SC1.2. Margen de Beneficio]
SC1.3. Rotación de Activos	19	0	[C1. Rentabilidad]
SC1.3.1. Rotación de Activos Fijos	6	0	[SC1.3. Rotación de Activos]
SC1.3.2. Rotación de Activos Operacionales	6	0	[SC1.3. Rotación de Activos]
SC1.3.3. Rotación de Activo Total	7	0	[SC1.3. Rotación de Activos]
SCE1. Tercerización	3	0	[C1. Rentabilidad]
SCE2. Estructura de Costos	3	0	[C1. Rentabilidad]

Comentario:

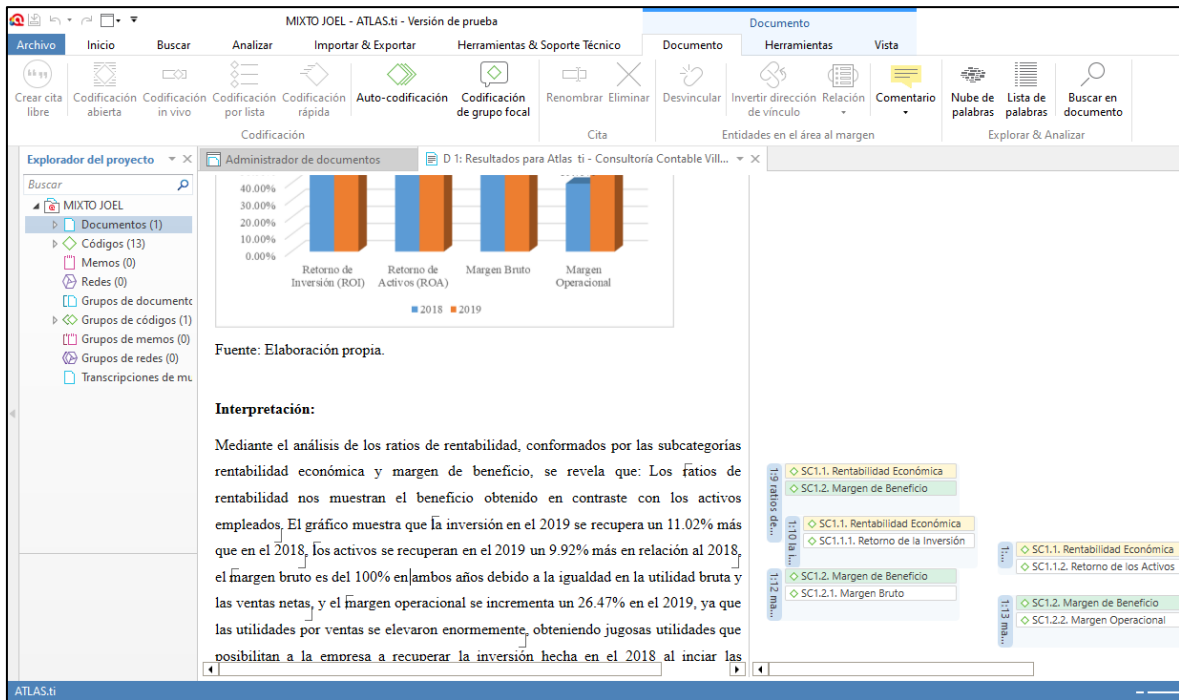
No se han seleccionado ítems (o se ha seleccionado más de un ítem).

13 códigos

Códigos, grupos de códigos y enraizamiento de códigos del análisis cualitativo.



Red de la categoría rotación de activos, análisis cualitativo.



Codificaciones en el análisis mixto.

MIXTO JOEL - ATLAS.ti - Versión de prueba

Administrar códigos

Códigos

Buscar & Filtrar

Herramientas

Vista

Explorador del proyecto

Administrador de documentos

D 1: Resultados para Atlas ti - Consultoría Contable Vill...

Administrador de códigos

Buscar grupos de códigos

Buscar códigos

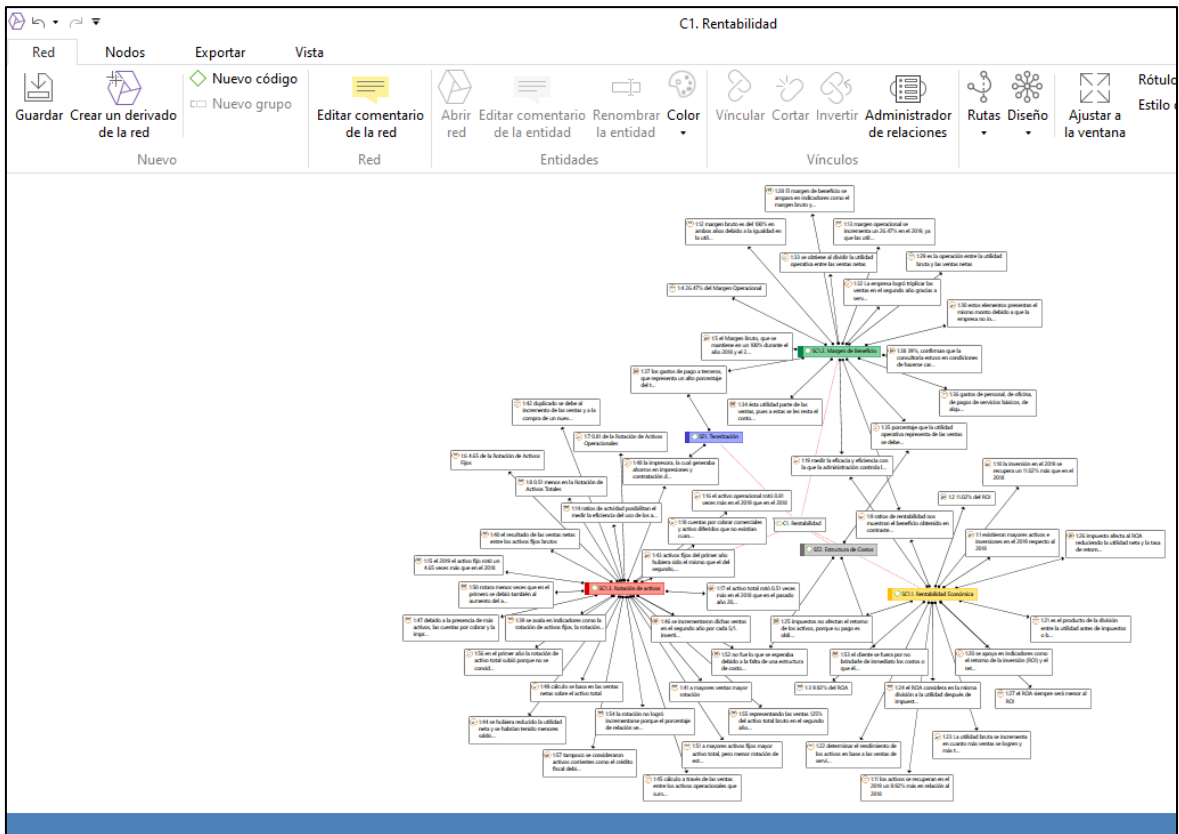
Grupos de códigos	Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
◇ C1. Rentabilidad (5)	◇ C1. Rentabilidad	0	0	
	● SC1.1. Rentabilidad Económica	15	0	[C1. Rentabilidad]
	○ SC1.1.1. Retorno de la Inversión	7	0	
	○ SC1.1.2. Retorno de los Activos	7	0	
	● SC1.2. Margen de Beneficio	16	0	[C1. Rentabilidad]
	○ SC1.2.1. Margen Bruto	5	0	
	○ SC1.2.2. Margen Operacional	8	0	
	● SC1.3. Rotación de activos	26	0	[C1. Rentabilidad]
	○ SC1.3.1. Rotación de Activos Fijos	7	0	
	○ SC1.3.2. Rotación de Activos Operacionales	6	0	
	○ SC1.3.3. Rotación de Activo Total	11	0	
	● SE1. Tercerización	2	0	[C1. Rentabilidad]
	● SE2. Estructura de Costos	3	0	[C1. Rentabilidad]

Comentario:

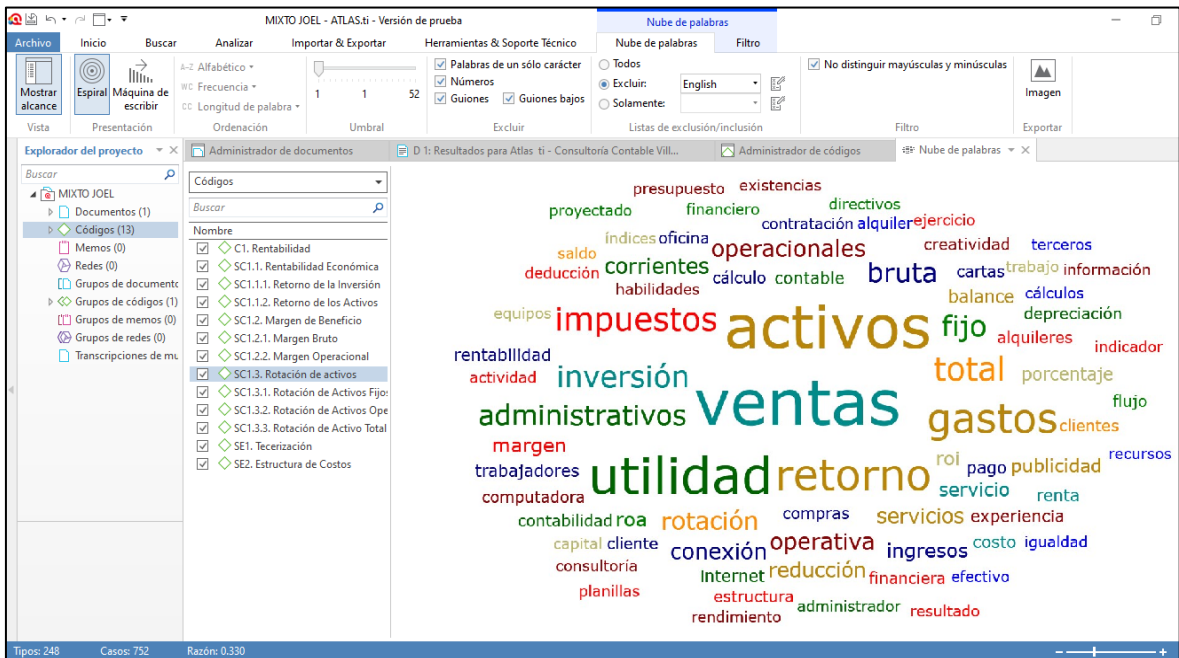
No se han seleccionado ítems (o se ha seleccionado más de un ítem)

13 códigos

Códigos, grupos de códigos y enraizamiento de códigos del análisis mixto.



Red mixta de categoría, subcategorías apriorísticas y emergentes.



Nube de palabras del análisis mixto.

Anexo 9: Fichas de validación de la propuesta



Anexo 9. Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Modelo de Costeo ABC para incrementar la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC, 2020

Nombre de la propuesta: El Modelo de Costeo ABC

Yo, Nicolás Fedeberto Ortiz Vargas, identificado con DNI Nro. 07924520, especialista en Producción Ingeniería. Actualmente laboro en U Wiener, ubicado en Lima, procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	x		x		x			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	x		x		x			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	x		x		x			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	x		x		x			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	x		x		x			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	x		x		x			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	x		x		x			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	x		x		x			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	x		x		x			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	x		x		x			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es conforme

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 10: Matrices de trabajo

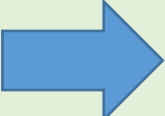
Matriz de Planteamiento del Problema

Problema de investigación a nivel internacional	Informe mundial #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Gestión de Costos y Precios.	A menudo en los estudios contables se plantea como medir, en los honorarios, clientes que requieran atención más personalizada con consultas muy frecuentes, con respecto a otros que no lo piden; y el cómo darle valor a la atención que le brinda el titular del estudio al cliente, midiendo la rentabilidad por cliente, sector o actividad.	Internacional
	Título del informe		El planteamiento de cómo medir en los honorarios de un estudio contable clientes que requieran asistencia particular con cuestiones muy habituales en contraste con otros que no lo requieren y de qué darle valor a la atención que el gerente le brinda al cliente trae a escenario la medición de la rentabilidad por cliente, sector o actividad mediante la gestión de costos y precios (Kaplan, 2016).
	Filosofía de toma de decisiones estratégicas de gestión de Costos y Precios en un estudio contable.		
	Referencia		
	Kaplan, A. (2016). Filosofía de toma de decisiones estratégicas de gestión de Costos y Precios en un estudio contable. <i>VIII Congreso de Costos (AURCO)</i> . Montevideo, Uruguay.		
	Informe mundial #2	Esencia del problema	La necesidad de data útil para la gestión de compañías pone como opción la contabilidad analítica y la directiva, sistema que puede beneficiar a los directivos de una empresa al planificar y controlar las operaciones, incrementando la rentabilidad. Asimismo, la complejidad y dinamismo de las empresas hace necesario el conocerlas y a las variables o factores claves para su éxito competitivo, entre ellas la contabilidad de costos. (Chacón, 2007; García, Marín y Martínez, 2006).
	Rentabilidad Empresarial.	En la actualidad, existe la visión compartida de que la contabilidad de costos y de gestión son un sistema de información capaz de proveer información relevante para la gestión empresarial. Por consiguiente, los directivos se benefician si ello les proporciona información que les ayude a planificar y controlar las operaciones de la organización.	
	Título del informe		
	La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial.		
	Referencia		
	Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. <i>Revista Actualidad Contable FACES</i> , 10(15), 29-45. Universidad de los Andes, Venezuela.		
	Informe mundial #3	Esencia del problema	
	Rentabilidad en la Pyme.	La complejidad y dinamismo del actual entorno empresarial hace necesario el conocer las organizaciones y las variables o factores claves para su éxito competitivo. La cuestión por responder es: ¿la implantación de un sistema de contabilidad de costos puede ayudar al éxito competitivo de la Pyme?	
Título del informe			
La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme.			
Referencia			
García, D., Marín, S. & Martínez, F. (2006). La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme. <i>Revista Contaduría y Administración</i> , 218, 39-59. Universidad Nacional Autónoma de México, México.			

Problema de investigación a nivel nacional	Informe nacional #1	Esencia del problema	Consolidación del problema	
	Costeo ABC	Toda empresa para competir con éxito en el campo empresarial, necesita precisar con exactitud cuáles son sus costos de producción, porque ellos determinarán el nivel de ingreso y medición de ganancias en las empresas. Los métodos de costeo tradicionales se encuentran hoy cuestionados, porque se afirma que no asignan con precisión los costos a los productos.	Nacional	
	Título del informe			
	Implicancias del método de costeo ABC.			
	Referencia			
	Sánchez, B. (2013). Implicancias del método de costeo ABC. <i>Revista de la Facultad de Ciencias Sociales</i> , 21(39), 65-73. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.			
	Informe nacional #2	Esencia del problema	Las empresas, para ser competentes dentro del mercado, necesitan definir sus costos de producción para determinar su nivel de ingreso y la medición de sus ganancias. Los métodos de cálculo de costos clásicos son debatibles, pues ninguno fija con exactitud los costes de sus productos o servicios. (Sánchez, 2013). Las empresas, como FRENOSA, requieren una metodología que se adapte a sus necesidades y les evite fracasos al costear una línea de productos, optimizar sus procesos y recursos, así como para obtener data útil para realizar planeamientos y tomar buenas decisiones. Asimismo, dichas empresas requieren data acerca de los costes y la eficacia que muestran los procesos para tomar decisiones de manera certera y pertinente, por lo cual necesitan implementar el Modelo de Coste ABC. (Cherres, 2010; Carrión, 2005).	
	Costeo basado en actividades	La empresa FRENOSA, requiere una adecuada metodología que se adapte a sus necesidades y sirva para evitar fracasos al momento de costear una línea de productos, optimizar sus procesos internos y el uso de sus recursos, y obtener información útil para el planeamiento estratégico y la toma de decisiones.		
	Título del informe			
	Un caso de aplicación del sistema ABC en una empresa peruana: Frenosa.			
	Referencia			
	Cherres, S. (2010). Un caso de aplicación del sistema ABC en una empresa peruana: Frenosa. <i>Revista Contabilidad y Negocios</i> , 5(10), 29-43. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.			
	Informe nacional #3	Esencia del problema		
Costeo Basado en Actividades (ABC).	Las organizaciones requieren contar con información sobre los costos y eficiencia de los procesos del negocio que les permita tomar decisiones empresariales en forma acertada y oportuna. Por ello, es necesaria la implementación del ABC, la cual requiere de un complejo y analítico proceso que es costoso y requiere de tiempo, por lo que los administradores desean estar seguros de las ventajas de la implementación del ABC, antes de embarcarse.			
Título del informe				
Pautas Básicas para una Implantación Exitosa del Costeo Basado en Actividades (ABC).				
Referencia				
Carrión, J. (2005). Pautas Básicas para una Implantación Exitosa del Costeo Basado en Actividades (ABC). <i>Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial</i> , 8(1), 47-52. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.				

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Consolidación parcial del problema	Consolidación del problema Local
C1. Personal	1. Carencia de Personal	1. Imposibilidad de pagar un sueldo adecuado.	La problemática con el personal radica en la carencia del staff adecuado, motivado y capacitado, que tenga confianza en la alta dirección y contribuya al logro de objetivos	La falta del personal adecuado y la ineficiencia del personal existente ocasiona que no se puedan cubrir todas las necesidades de la empresa, por lo que la rentabilidad no es la esperada. Es complicado realizar con eficiencia las labores al no contar con el equipo adecuado o tener problemas técnicos con los existentes; Así mismo, la falta de material inmobiliario contribuye a la desorganización de la documentación y la pérdida de tiempo, lo que, sumado a la incorrecta posición de las tomas eléctricas y a la falta de una mayor iluminación, repercute negativamente en el rendimiento empresarial. Los procesos de la organización son el mayor problema, ya que, debido a la falta de una metodología adecuada, existen complicaciones al momento de asignar el precio correcto a los servicios o a determinar qué porcentaje de ganancia les corresponde a los terceros.
		2. Poca probabilidad de contratar practicantes.		
	2. Ineficiencia	3. Falta de motivación.		
		4. Falta de adecuada capacitación.		
	3. Descoordinación	5. Falta de confianza hacia los directivos.		
		6. Indisposición para organizarse.		
C2. Equipos	4. Computo	7. Falta de computadoras adicionales.	Los problemas con los equipos radican en la carencia de algunos que son necesarios, las fallas técnicas de otros y el extravío de unos cuantos.	
		8. Fallas técnicas en la computadora existente.		
	5. Telecomunicaciones	9. Falta de TV para conocer sobre la actualidad contable.		
		10. Problemas técnicos o robo del celular.		
	6. Electrónica	11. Pérdida de calculadora.		
		12. Falta de POS para transacciones financieras.		
C3. Procesos	7. Selección de Precios	13. Asignación incorrecta de precios a servicios	El problema con los procesos radica incorrecta asignación de precios y pagos, así como la deficiente planificación y control de costos.	
		14.		
	8. Planificación y Control de Costos	15. Mala planificación al costear lo necesario.		
		16. Deficiencias en el control de costos.		
	9. Servicio de Outsourcing	17. Asignación incorrecta de pago a terceros.		
		18. Falta de coordinación con terceros.		
C4. Material	10. Mobiliario	19. Falta de más estantes para almacenar files.	La problemática con el material reside en la falta de más estantes para almacenar files, mayor organización de los documentos y más iluminación en el local.	
		20. Escritorio frágil de vidrio.		
	11. Documental	21. Desorganización en los documentos.		
		22. Falta de Biblioteca.		
	12. Eléctrico	23. Ubicación inadecuada de toma eléctrica.		
		24. Falta de una mayor iluminación.		

Matriz de Problema, Objetivos y Justificación

Formulación del problema	Objetivo general
<p style="text-align: center;">  </p> <p style="text-align: center;"> ¿De qué manera la implementación del Modelo de Costeo ABC permitirá incrementar la rentabilidad en la Consultoría Contable Villoslada SAC, Lima-2020? </p>	<p>Proponer la implementación del Modelo de Costeo ABC para incrementar la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC, Lima-2020.</p>
	<p style="text-align: center;">Objetivos específicos</p> <p>Diagnosticar la situación actual de la rentabilidad de la Consultoría Contable SAC.</p> <p>Fundamentar los factores de mayor incidencia en la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC.</p> <p>Estructurar una proposición de mejora que sirva para incrementar la rentabilidad en la Consultoría Contable Villoslada SAC.</p> <p>Predecir resultados fehacientes y reales que sirvan como base en el incremento de la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC, posterior a implementar el modelo ABC.</p>

Justificación teórica		
Cuestiones	Respuesta	Redacción final
¿Qué teorías sustentan la investigación?	<p>Las teorías que dan sustento a la investigación son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Teoría Económica 2. La Teoría General del Costo 3. La Teoría de Restricciones 	<p>Las teorías que darán sustento a la presente investigación son: La Teoría Económica, La Teoría de Restricciones y La Teoría General de Costo. La Teoría Económica nos permitirá plantearnos la manera en que la empresa puede tomar decisiones en tiempo de carencias como la falta de personal, equipos o clientes, tomando en cuenta la repercusión que podría tener en otras empresas. La Teoría General del Costo nos permitirá obtener la información necesaria para establecer los costos basados en el Método ABC, el importe de servicios que se prestan y el porcentaje que gana cada tercero que trabaje con nosotros. Y, la Teoría de las Restricciones nos ayudará a identificar la actividad o proceso que obstaculiza la fluidez del servicio e impide el incremento de la rentabilidad, mejorándolo y optimizándolo hasta que ya no sea un obstáculo o restricción.</p>
¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?	<p>La Teoría Económica; La Teoría Económica estudia a través de modelos la forma en que los agentes económicos como individuos racionales toman sus decisiones en condiciones de escasez y enfrentados a diferentes alternativas y la forma en que estas decisiones afectan a otros agentes económicos.</p> <p>La Teoría General del Costo; La Teoría General del Costo postula la necesidad de contar con información adicional a la que suministra el sistema contable para poder determinar los costos, y afirma que se lo debe hacer de distintas maneras, según los diferentes objetivos con que se practiquen las mediciones.</p> <p>Teoría de las Restricciones; La Teoría de las Restricciones TOC (Theory of Constraints) describe los métodos utilizados para maximizar el ingreso operativo en esas situaciones de “escasez” transitoria en la capacidad instalada.</p>	

Justificación práctica		
<p>¿Por qué hacer el trabajo de investigación?</p>	<p>La rentabilidad es la obsesión de toda empresa, ya que siempre se espera ganar mucho más de lo que se invierte. Por ello, es necesario conocer los servicios o activos que generan una mayor contribución a la empresa, la correcta asignación y distribución de los costos indirectos en las actividades, los proveedores, clientes y competencia de la organización, pero sobre todo los objetivos de corto y largo plazo, teniendo una clara visión en base a la investigación para generar respuesta a las necesidades de la empresa.</p>	<p>El presente estudio dará a comprender la presente situación de la organización y su entorno, así como los servicios y activos de mayor contribución, la apropiada adjudicación y disposición costos indirectos en cada actividad y la manera de desarrollar mejoras en administración, planeación y cuando toma decisiones con estrategia, a través del uso del modelo ABC, lo que facilitará el incremento de la rentabilidad en la consultoría. Los resultados procedentes de la investigación van a determinar si los materiales o equipos son suficientes y seguros, el adecuado precio por los servicios, así como el costo indirecto de cada actividad, los cuellos de botella o restricciones y el correcto desarrollo de los procesos para lograr un flujo constante e incrementar la rentabilidad de la organización.</p>
<p>¿Qué espera con la investigación?</p>	<p>La investigación determinará si los precios por los servicios prestados son los adecuados, si los materiales y equipos cumplen con los requisitos mínimos para su uso correcto y seguro. Indicará el costo indirecto apropiado para cada actividad y el correcto desarrollo de los procesos para desempeñar servicios eficientes, así como los cuellos de botella o restricciones que impiden un flujo constante.</p>	

Justificación metodológica		
<p>¿Por qué investiga bajo ese diseño?</p>	<p>El diseño de investigación holístico mixto, representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, La investigación holística “es una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado. La investigación holística trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y la clasificación, considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, la aplicación práctica de soluciones, y la evaluación de proyectos, programas y acciones sociales, entre otras cosas.”</p>	<p>La apropiada metodología a usar en la presente investigación concierne a la holística, la cual se apoya en un enfoque mixto, el mismo que podrá aportar un análisis extenso, exhaustivo y definido, al considerar el aspecto cuantitativo y el aspecto cualitativo, de manera que se obtenga información de utilidad para conocer el procedimiento adecuado que contribuya al incremento de rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC, al implementar el sistema ABC. Los resultados permitirán analizar cada actividad realizada en la consultoría, así como las acertadas asignaciones y distribuciones de costos indirectos en las mismas, con el fin de que puedan ser controladas y optimizadas para lograr el rendimiento esperado.</p>
<p>¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?</p>	<p>El resultado de la investigación permitirá conocer el correcto procedimiento para lograr un incremento en la rentabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC, al establecer la relación proporcional entre la implementación del Sistema de Costeo ABC y su incidencia en la organización.</p>	

Matriz de Teorías

Teoría 1: Teoría Económica					
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Paráfraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)
Paul A. Samuelson William D. Nordhaus	2010	Samuelson y Nordhaus (2010), indicaron que “La esencia de la teoría económica es reconocer la realidad de la escasez y luego encontrar la manera de organizar a la sociedad de tal forma que produzca el uso más eficiente de los recursos” (p. 4-5).	Samuelson y Nodhaus (2010), señalaron que la teoría económica se basa esencialmente en el estudio de la forma en que la sociedad, con pleno conocimiento de la realidad y sus alternativas, puede organizarse para tomar decisiones en momentos de escasez, utilizando de manera eficiente los recursos disponibles que posee.	Esta teoría será aplicada, evaluando la manera en que la sociedad dentro de la Consultoría Contable Villoslada SAC pueda organizarse para trabajar en conjunto y tomar decisiones en momentos difíciles que antepongan los intereses de la empresa sobre los suyos y contribuyan al logro del incremento de la rentabilidad esperada mediante el uso eficiente de sus recursos.	La Teoría Económica, avalada por Samuelson y Nordhaus, sustenta la importancia de gestionar los recursos disponibles y toma buenas decisiones durante la escasez, el trabajo organizativo, y el logro de la eficiencia produciendo bienes o brindando servicios. Por lo consiguiente, la teoría económica permitirá en la investigación tener una amplia visión de la organización como una sociedad, integrada por un conjunto de agentes económicos donde, durante momentos críticos, ellos toman decisiones basadas en la consecución de las metas organizacionales en vez de sus propios intereses, motivo por el cual, al conseguir la meta, se evalúa su contribución al incremento de la rentabilidad. (Samuel y Nordhaus, 2010; Samuel y Nordhaus, 2006).
Referencia:	Samuelson, P. & Nordhaus, W. (2010). <i>Economía con Aplicaciones a Latinoamérica</i> (19a. ed.). México: McGraw-Hill.				
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Paráfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Paul A. Samuelson William D. Nordhaus	2006	Samuelson y Nordhaus (2006), señalaron que “La esencia de la teoría económica es reconocer la realidad de la escasez y luego encontrar la manera de organizar a la sociedad de tal manera que logre el uso más eficiente de sus recursos” (p. 4).	Samuelson y Nodhaus (2006), indicaron que la teoría económica se concentra, en esencia, en el estudio de la manera en que la sociedad, con absoluto reconocimiento de la realidad, es capaz de organizarse para cumplir con el desarrollo normal de sus actividades durante tiempos de escasez, logrando usar con eficiencia los recursos con los que cuenta.	Esta teoría será empleada, reconociendo situaciones de escasez y escenarios complicados en los que la administración de la Consultoría Contable Villoslada SAC deba trabajar en organización con los colaboradores a fin de realizar una asignación eficiente de los recursos y cumplir con el logros de los objetivos y fines que contribuyan al incremento de la rentabilidad.	
Referencia:	Samuelson, P. & Nordhaus, W. (2006). <i>Economía</i> (18a. ed.). México: McGraw-Hill.				

Teoría 2: Teoría General del Costo

Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)
Laura García	2017	García (citado en Scoponi, Casarsa y Schmidt, 2017), señaló que “La Teoría General de Costo puede definirse como el conjunto de conocimientos que aspira a concentrar los principios que explican y dan fundamento y respaldo a las técnicas de costeo” (p. 71-72).	García (citado en Scoponi, Casarsa y Schmidt, 2017), indicó que la teoría general del costo o TGC puede ser definida como una ciencia que busca agrupar las nociones que brindan una explicación verídica, con base y soporte a los principales métodos de costeo, permitiendo discernir las actividades que realizamos al gestionar los costos en el marco organizacional.	Esta teoría será aplicada, revisando los principios que fundamentan y respaldan los métodos de costeo y analizándolos para determinar qué sistema o método es el más apropiado a implementarse en la empresa objeto de la investigación, la Consultoría Contable Villoslada SAC, a fin de que contribuya al incremento del rendimiento de la misma.	La Teoría General del Costo respaldada por García y Jarazo, sostiene la necesidad de la concentración del conocimiento, los principios de las técnicas de costeo y la información adicional al sistema contable para la determinación de costos. Por lo consiguiente, la teoría general del costo permitirá en la investigación analizar los diferentes sistemas de costeo y decidir cuál de ellos es el más apropiado para ser implementado en la Consultoría Contable SAC, de acuerdo a los objetivos con los que se empleen y a fin de realizar la correcta asignación de costos y tomar junto con los colaboradores las mejores decisiones que contribuyan al incremento de la rentabilidad de la organización. (Scoponi, Casarsa y Schmidt, 2017; Jarazo, 2001).
Referencia:	Scoponi, L., Casarsa, F. & Schmidt, M. (2017). Teoría General del Costo y Contabilidad de Gestión: Revisión Doctrinal. <i>Revista CEA</i> , 1(1), 68-88. Universidad Nacional del Sur, Argentina.				
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Antonio Jarazo	2001	Jarazo (2001), indicó que “La Teoría General del Costo postula la necesidad de contar con información adicional a la que suministra el sistema contable para poder determinar los costos, de distintas maneras, según los objetivos con que se midan” (p. 11).	Jarazo (2001), señaló que la teoría general del costo sugiere que es necesario contar con una fuente de información extra a la provista por un sistema de contabilidad, que permitan establecer los costos. Esta teoría también nos señala que se deben determinar los costos utilizando diferentes métodos, de acuerdo a los objetivos con que se utilicen aquellas técnicas de medición.	Esta teoría será aplicada, revisando y analizando la información extra a la del sistema de contabilidad de la Consultoría Contable Villoslada SAC, y empleando distintos sistemas de costeo según los objetivos con los que se prueben, con el fin de determinar qué sistema es el más adecuado para contribuir al incremento del rendimiento de la organización.	
Referencia:	Jarazo, A. (2001). Un aporte hacia la integración del A.B.C. y la Teoría General del Costo. <i>VII Congreso Internacional de Costos</i> . Universidad de León, España.				

Teoría 3: Teoría de las Restricciones

Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)
J.B. MacArthur	2000	MacArthur (citado en Gaudino, 2000), indicó que “La Teoría de las Restricciones TOC (Theory of Constraints) describe los métodos utilizados para maximizar el ingreso operativo en esas situaciones de “escasez” transitoria en la capacidad instalada” (p. 8).	MacArthur (citado en Gaudino, 2000), señaló que la teoría de las restricciones estudia la manera en que las empresas llevan al máximo su ingreso neto al enfrentar escenarios adversos de precariedad o escasez pasajero en su volumen máximo de producción durante el tiempo que duren dichos escenarios, haciendo un uso óptimo de sus recursos.	Esta teoría será empleada, determinando escenarios de escasez pasajera en la Consultoría Contable Villoslada SAC en los que sea necesario llevar el ingreso operativo al máximo en el potencial de producción de bienes o prestación de servicios durante el periodo que dure cada escenario, utilizando los recursos con eficiencia en busca de un incremento en la rentabilidad.	La Teoría de Restricciones avalada por J. B. MacArthur y Eliyahu M. Goldratt sustenta lo importante de maximizar el ingreso neto durante escasez en el potencial de producción, así como de la dirección de la organización hacia el logro de resultados. Seguidamente, la teoría de las restricciones posibilitará en el estudio la determinación de los escenarios de escasez y de los problemas del negocio, donde se busca la continuidad empresarial, razón por la cual se debe realizar una utilización eficiente de los recursos para el incremento de la rentabilidad y la producción de más servicios sin elevar los costos en el desarrollo de las actividades. (Gaudino, 2000; Aguilera, 2000).
Referencia:	Gaudino, O. (2000). Teoría de las Restricciones (TOC) y Costeo Basado en las Actividades (ABC). <i>Revista Contabilidad y Auditoría</i> , 6(12), 78-94. Universidad de Buenos Aires, Argentina.				
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Eliyahu Goldratt	2000	Goldratt (citado en Aguilera, 2000), señaló que “La Teoría de las Restricciones es una metodología que permite direccionar la empresa hacia lograr resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial” (p. 53).	Goldratt (citado en Aguilera, 2000), indicó que la teoría de las restricciones es un conjunto de métodos de investigación útiles para que la gerencia dirija a la organización con orden y razón, a fin de que esta pueda conseguir los objetivos planteados, de manera que realicen una contribución a la garantía de la filosofía de continuidad empresarial.	Esta teoría será aplicada, encaminando a la Consultoría Villoslada SAC hacia el logro de sus objetivos, en organización con sus colaboradores, analizando los problemas del negocio y asegurando que se siga el principio de continuidad de la empresa para el aumento de la producción de servicios sin la elevación de costos en sus actividades.	
Referencia:	Aguilera, C. (2000). Un Enfoque Gerencial de la Teoría de las Restricciones. <i>Revista Estudios Gerenciales</i> , 77, 53-69. Universidad ICESI, Colombia.				

Matriz de Conceptos

Categoría problema: Rentabilidad						
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+...+6)	
Amparo Sánchez	1994	Sánchez (1994) sostiene que la rentabilidad es definida por “la capacidad de generación de resultados, comparando una medida de éste con una medida de dimensión” (p. 161).	La Rentabilidad se define como como la capacidad de obtener buenos resultados al comparar el flujo de efectivo con los activos empleados (Sánchez, 1994).	Nos indicará a identificar la situación actual de la rentabilidad de la organización, el flujo que obtiene y los activos que emplea para obtenerlos.	La rentabilidad es referida como la capacidad de la organización para obtener buenos resultados a través del uso eficiente de sus activos, recursos o actividades económicas. Precisamente, la medición de la rentabilidad se realiza a través de la división de la ganancia total neta y los medios empleados. Además, dicha rentabilidad permite comprender el flujo de efectivo de la compañía e identificar sus activos, recursos y las actividades de prestaciones de servicio que realiza. (Sánchez, 1994; Lizcano y Castelló, 2004; Aguiar, 1989).	
Referencia:	Sánchez, A. (1994). La Rentabilidad Económica y Financiera de la Gran Empresa Española. Análisis de los Factores Determinantes. <i>Revista Española de Financiación y Contabilidad</i> , 24(78), 159-179. Universidad de Extremadura, España.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)		
Jesús Lizcano y Emma Castelló	2004	Lizcano & Castelló (2004) señalan que “la rentabilidad es una concreción del resultado obtenido a partir de una actividad económica de transformación, de producción, y/o de intercambio.” (p. 10).	Le Rentabilidad es señalada como un cálculo del beneficio obtenido en base a la realización de actividades económicas (Lizcano y Castelló, 2004).	Posibilitará el conocimiento de las ganancias de la empresa y las actividades comerciales requeridas para la obtención de las mismas.		
Referencia:	Lizcano, J. & Castelló, E. (2004). <i>Rentabilidad Empresarial: Propuesta Práctica de Análisis y Evaluación</i> (1a. ed.). España: Cámaras de Comercio. Servicios de Estudios.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)		
Inmaculada Aguiar	1989	Aguiar, I. (1989) indica que la rentabilidad se entiende como “relación entre el resultado obtenido y recursos empleados en su consecución (p. 22).	La rentabilidad es entendida como el vínculo estrecho entre los beneficios obtenidos y los recursos que se emplean para conseguirlos. (Aguiar, 1989).	Nos ayudará a comprender el vínculo entre los beneficios obtenidos en una empresa y los recursos utilizados para tal fin.		
Referencia:	Aguiar, I. (1989). <i>Rentabilidad y Riesgo en el Comportamiento Financiero de la Empresa</i> (1a. ed.). España: Caja Insular de Ahorros de Canarias.					

Subcategoría problema 1: Rentabilidad Económica						
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+...+6)	
Amparo Sánchez	1994	Sánchez (1994) sostiene que la rentabilidad económica es “la mayor o menor capacidad de las compañías para gestionar eficazmente sus inversiones” (p. 160).	La rentabilidad económica se define como la capacidad que tienen las empresas de administrar sus inversiones con eficacia y generar beneficios (Sánchez, 1994).	Nos ayudará a determinar la rentabilidad económica de la organización.	La rentabilidad económica o rentabilidad de los activos es una de los componentes más reconocidos de la rentabilidad empresarial. El cálculo de la rentabilidad económica está dado mediante la división del beneficio neto y las inversiones realizadas para la obtención del mismo, ya sean activos u otros. Asimismo, la rentabilidad económica nos facilita el conocer sus implicancias, los beneficios, los activos y las inversiones que la compañía realiza para la consecución de sus metas. (Sánchez, 1994; Lizcano y Castelló, 2004; Aguiar, 1989).	
Referencia:	Sánchez, A. (1994). La Rentabilidad Económica y Financiera de la Gran Empresa Española. Análisis de los Factores Determinantes. <i>Revista Española de Financiación y Contabilidad</i> , 24(78), 159-179. Universidad de Extremadura, España.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)		
Jesús Lizcano y Emma Castelló	2004	Lizcano & Castelló (2004) indican que la rentabilidad consiste en “el resultado alcanzado por la empresa en relación con los activos empleados para el logro de tal resultado” (p. 11).	La rentabilidad económica es indicada como los beneficios que la organización obtiene mediante el empleo los activos necesarios para conseguir dicho resultado (Lizcano y Castelló, 2004).	Nos será útil para conocer las implicancias de la rentabilidad económica, los activos y los beneficios obtenidos.		
Referencia:	Lizcano, J. & Castelló, E. (2004). <i>Rentabilidad Empresarial: Propuesta Práctica de Análisis y Evaluación</i> (1a. ed.). España: Cámaras de Comercio. Servicios de Estudios.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)		
Inmaculada Aguiar	1989	Aguiar, I. (1989) señala que “la rentabilidad es una de las medidas más válidas y ampliamente reconocidas de la rentabilidad empresarial” (p. 40).	La rentabilidad económica puede definirse como una medida o componente propio de la rentabilidad empresarial.	Nos brindará la posibilidad de conocer a la rentabilidad económica como un componente de la rentabilidad empresarial.		
Referencia:	Aguiar, I. (1989). <i>Rentabilidad y Riesgo en el Comportamiento Financiero de la Empresa</i> (1a. ed.). España: Caja Insular de Ahorros de Canarias.					

Subcategoría problema 2: Margen de Beneficio						
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+...+6)	
Amparo Sánchez	1994	Sánchez (1994) indica que el margen de beneficio está definido por “el cociente entre el resultado neto y la cifra neta de negocios” (p. 167).	El margen de beneficio comprende la división entre el beneficio neto y los ingresos por actividades comerciales (Sánchez, 1994).	Nos indica cómo identificar el margen de beneficio de la rentabilidad que se espera incrementar.	El margen de beneficio puede ser considerado como un índice del éxito que cualquier organización pudiera tener si su condición comercial le es favorable económicamente. El margen evalúa el aporte que realizan las actividades económicas a la obtención de los resultados de la empresa. De igual manera, este margen nos ayudará a estimar si las actividades comerciales que realiza la empresa son suficientes para lograr los objetivos deseados. (Sánchez, 1994; Lizcano y Castelló, 2004; Aguiar, 1989).	
Referencia:	Sánchez, A. (1994). La Rentabilidad Económica y Financiera de la Gran Empresa Española. Análisis de los Factores Determinantes. <i>Revista Española de Financiación y Contabilidad</i> , 24(78), 159-179. Universidad de Extremadura, España.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)		
Jesús Lizcano y Emma Castelló	2004	Lizcano & Castelló (2004) sostienen que el margen de beneficio “evalúa la aportación que ha realizado el nivel de actividad alcanzado en la propia generación del beneficio” (p. 11).	El margen de beneficio estima la contribución de las actividades comerciales realizadas a la obtención de los beneficios (Lizcano y Castelló, 2004).	Nos ayudará a identificar los beneficios alcanzados a través del desarrollo de las actividades comerciales como la prestación de servicios.		
Referencia:	Lizcano, J. & Castelló, E. (2004). <i>Rentabilidad Empresarial: Propuesta Práctica de Análisis y Evaluación</i> (1a. ed.). España: Cámaras de Comercio. Servicios de Estudios.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)		
Inmaculada Aguiar	1989	Aguiar, I. (1989) afirma que el margen de beneficio “puede considerarse como indicador del posible éxito en condiciones favorables (p. 47).	El margen de ganancia es un índice del éxito que podrían tener las empresas cuando su condición comercial le favorece (Aguiar, 1989).	Nos facilitará estimar la probabilidad de éxito de la organización en base a sus condiciones comerciales.		
Referencia:	Aguiar, I. (1989). <i>Rentabilidad y Riesgo en el Comportamiento Financiero de la Empresa</i> (1a. ed.). España: Caja Insular de Ahorros de Canarias.					

Subcategoría problema 3: Rotación de Activos						
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+...+6)	
Amparo Sánchez	1994	Sánchez (1994) señala que la rotación de activos se refiere como “el cociente entre la cifra neta de negocios y el activo neto total” (p. 167).	La rotación de activos implica la división entre los ingresos por actividades comerciales y los activos libres de deudas (Sánchez, 1994).	Permitirá determinar la rotación de activos de la rentabilidad que se espera incrementar.	La rotación de activos puede ser definido como el índice de la frecuencia con el que el capital se recupera y es invertido de nuevo en los procesos en los que se presta servicios. Esta rotación de activos es calculada mediante la fracción de los ingresos por actividades comerciales y los activos libres de deuda. Por lo consiguiente, la rotación de activo es de gran utilidad para establecer la facultad de los activos mencionados para lograr un buen nivel de rentabilidad mediante las actividades económicas. (Sánchez, 1994; Lizcano y Castelló, 2004; Aguiar, 1989).	
Referencia:	Sánchez, A. (1994). La Rentabilidad Económica y Financiera de la Gran Empresa Española. Análisis de los Factores Determinantes. <i>Revista Española de Financiación y Contabilidad</i> , 24(78), 159-179. Universidad de Extremadura, España.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)		
Jesús Lizcano y Emma Castelló	2004	Lizcano & Castelló (2004) sustenta que la rotación de activos “evalúa la capacidad de los activos de desarrollar un determinado nivel de actividad” (p. 12).	La rotación de activos valora la facultad de los recursos económicos para conseguir un alto nivel de actividad comercial (Lizcano y Castelló, 2004).	Facilitará la determinación de la facultad de los activos para conseguir altos niveles de actividad económica.		
Referencia:	Lizcano, J. & Castelló, E. (2004). <i>Rentabilidad Empresarial: Propuesta Práctica de Análisis y Evaluación</i> (1a. ed.). España: Cámaras de Comercio. Servicios de Estudios.					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)		
Inmaculada Aguiar	1989	Aguiar, I. (1989) refiere que la rotación de activos son índices que “miden la eficacia en el uso de activos e indican el número de veces que en un periodo de tiempo, el capital es recuperado y reinvertido en el proceso productivo” (p. 52).	La rotación de activos es un índice que evalúa la manera en que los activos son usados y determinan la frecuencia en el que se recupera el capital y se invierte de nuevo en el desarrollo de las actividades comerciales (Aguiar, 1989).	Nos brindará la oportunidad de identificar la frecuencia con la que se recupera la inversión y la efectividad con la que se invierte de nuevo.		
Referencia:	Aguiar, I. (1989). <i>Rentabilidad y Riesgo en el Comportamiento Financiero de la Empresa</i> (1a. ed.). España: Caja Insular de Ahorros de Canarias.					

Matriz de Antecedentes

Datos del Antecedente Nacional: 1			
Título	Incidencia Del Sistema De Costos ABC En La Rentabilidad De La Empresa JJM Servicios Generales SRL En El Período 2016	Metodología	
Autor	Quispe Saldaña, Sandra Paola.	Tipo	Aplicada
Año	2018	Enfoque	Mixto
Objetivo	Determinar la incidencia de la aplicación del sistema de costos ABC en la rentabilidad de la empresa JJM Servicios Generales SRL en el periodo 2016.		
Resultados	En el método de costos tradicional de la empresa JJM SG SRL la rentabilidad en el servicio de perforación es mayor, debido a que en su cálculo no identificaban adecuadamente sus costos de producción y se subcostea asignándole cantidades menores a las involucradas en sus actividades, aplicando el método de costos ABC, la rentabilidad disminuye en 9%. Por otro lado, se observa que luego de la aplicación del método ABC la rentabilidad en el servicio de alquiler aumenta en un 34%, esto debido a que se le atribuía gastos de operación al desarrollo de sus actividades.	Método	Descriptivo
		Población	26
		Muestra	5
Conclusiones	Los costos de los recursos utilizados como mano de obra indirecta, alquiler de local, depreciación de maquinaria y equipo, servicios básicos, entre otros; al ser bien distribuidos de acuerdo a las actividades realizadas para la prestación de cada servicio define el costo real de cada uno de ellos; lo que incide en el cálculo de la rentabilidad tanto del servicio de perforación y voladura como del servicio de alquiler de maquinaria esto permite realizar un correcto análisis de rentabilidad de la empresa. Al determinar correctamente los costos unitarios en base a la aplicación del sistema de costos ABC por cada servicio prestado, permite saber cuál de estos genera mayor ganancia, y de la misma manera cuál es más rentable para la empresa JJM Servicios Generales SRL, siendo el de mayor incidencia el servicio de alquiler.	Técnicas	Revisión documental, Observación y Entrevistas.
		Instrumentos	Hoja de Registro, Guía de Entrevistas.
		Método de análisis de datos	Regresión lineal
Redacción final al estilo Tesis	Quispe (2018) efectuó la tesis llamada <i>“Incidencia Del Sistema De Costos ABC En La Rentabilidad De La Empresa JJM Servicios Generales SRL En El Período 2016”</i> con el fin de señalar la influencia de la puesta en marcha del Modelo de Costes en la rentabilidad empresarial, el estudio lo elaboró por medio de un enfoque mixto, empleando el método descriptivo, con una muestra de 5 trabajadores de un total de 26, hizo uso de revisión documental, entrevistas y observaciones para la compilación de datos, resultando en que el empleo del ABC tiene incidencia en la estimación de la rentabilidad, ya que gracias a ella se pudo determinar que no se asignaban las cantidades de costo que se debían en las actividades pertinentes a la prestación del servicio de voladura y perforación, mientras que a las actividades del servicio de arrendamiento de maquinaria se le imputaban gastos de operación que no eran los adecuados, también se definieron con exactitud los costes unitarios de los medios necesarios para las labores que se realizan al prestar cada servicio gracias a que están bien distribuidos en base a dichas actividades, lo que permite hacer un correcto cálculo de la rentabilidad de la empresa a través de qué servicio genera mayor ganancia.		
Referencia (tesis)	Quispe, S. (2018). <i>Incidence Del Sistema De Costos ABC En La Rentabilidad De La Empresa JJM Servicios Generales SRL En El Período 2016</i> (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.		

Datos del Antecedente Nacional: 2			
Título	Costos ABC y Gestión empresarial en las empresas de servicio de telecomunicaciones en el distrito de Santa Anita-2017	Metodología	
Autor	Sovero Hidalgo, Ysabel Galinda.	Tipo	Básica
Año	2017	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Determinar cómo se relaciona el sistema de costos ABC con la gestión empresarial en las empresas de servicio de telecomunicaciones en el distrito de Santa Anita, año 2017.		
Resultados	Se comprobó que la medición y el proceso de costos SI se relacionan positivamente con la gestión empresarial en las empresas de servicios telecomunicaciones en el Distrito de Santa Anita - 2017. El coeficiente de Spearman obtenido es de 0.685, ello nos determina que la correlación entre las dos variables que son Medición de Costo y Gestión Empresarial tiene una correlación moderada. El otro coeficiente obtenido es de 0.658, ello nos determina que la correlación entre las dos variables que son procesos del Costo y Gestión Empresarial tiene una correlación moderada.	Método	Descriptivo
		Población	30
		Muestra	30
		Técnicas	Revisión documental, Encuesta.
Conclusiones	Las empresas de telecomunicaciones del Distrito de Santa Anita no cuentan con un sistema de medición de costos por actividades, lo que impide una buena evaluación de desempeño en las actividades en las instalaciones de trovas. Las hojas de trabajo son datos incorrectos, lo cual hace que el personal no pueda realizar un buen trabajo en obra. La información que proporciona el registro de inventario no tiene relación con el inventario físico, originando demora en el tiempo de entrega, lo que no permite establecer un control sobre las desviaciones que se presentan en el proceso de servicios de telecomunicaciones. No existe una buena capacitación al personal, importante reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo, teniendo en cuenta que el 90% del servicio es mano de obra.	Instrumentos	Cuestionario.
		Método de análisis de datos	Análisis de Correlaciones: Software Estadístico SPSS Versión 22.
Redacción final al estilo Tesis	Sovero (2017) elaboró la tesis nombrada " <i>Costos ABC y Gestión empresarial en las empresas de servicio de telecomunicaciones en el distrito de Santa Anita-2017</i> " con la finalidad de indicar el modo en que se relacionan el sistema de costos ABC y la gestión en las organizaciones, la exploración la compuso a través de un enfoque cuantitativo, utilizando el método descriptivo, con una muestra de 30 trabajadores de un total de 30, empleó revisión documental y encuestas para la compilación de datos, brindando como resultado que la medición y proceso de costos se relacionan de manera moderada con la gestión empresarial, ya que el coeficiente de Spearman es de 0.685 para la primera correlación y de 0.658 para la segunda, también se concluyó que las compañías del rubro de telecomunicaciones del distrito de Santa Anita no poseen un sistema ABC y ello dificulta evaluación con eficiencia el desempeño en las labores realizadas, igualmente el registro de existencias no coincide con las existencias físicas y ocasiona retraso en los tiempos de entrega no permitiendo implementar un control sobre las desviaciones en los procesos, las worksheets presentan información incorrecta que impiden a los empleados tener un buen desempeño, tampoco son capacitados y ello no permite actualizarlos ni reforzar sus habilidades.		
Referencia (tesis)	Sovero, Y. (2017). <i>Costos ABC y Gestión empresarial en las empresas de servicio de telecomunicaciones en el distrito de santa Anita -2017</i> (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo, Perú.		

Datos del Antecedente Nacional: 3			
Título	Diseño de un sistema de costeo ABC en la FCA de la UNMSM, para la mejor estimación de los costos de los servicios educativos universitarios	Metodología	
Autor	Cruzado Castañeda, Arturo.	Tipo	Correlacional
Año	2017	Enfoque	Mixto
Objetivo	Diseñar y proponer un sistema de cálculo de costos ABC, para su uso en la FCA de la UNMSM.		
Resultados	Se ha hecho la distribución de los costos de las actividades de apoyo (gestión, administrativas, académicas) hacia las actividades principales como: formación en las tres escuelas, investigación, extensión y proyección y programas de post grado), luego conociendo los costos totales de estas, se obtienen los costos unitarios respectivos teniendo en cuenta el nivel de actividad. En esta imputación de costos se han empleado bases de distribución que reflejan en forma razonable las asignaciones: base directa, nro. de matriculados, nro. de cursos, etc.	Método	Deductivo
		Población	20
		Muestra	1
		Técnicas	Revisión documental, Entrevistas, Observación, Encuesta,
Conclusiones	El Sistema de costeo basado en actividades propuesto ofrece una información más útil dentro de un contexto más dinámico en comparación con el sistema tradicional y esto hace que sea de una mejor aplicación práctica. Esta información servirá de manera complementaria para diseñar e implementar más realísticamente la planificación de actividades y presupuestación de los requerimientos y objetivos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM. El ABC como herramienta de gestión de costos, suministra información estratégica sobre los costos en los que incurre la facultad, permitiendo conocer su origen y gestión para lograr una mejora continua. Esta mejora de la información implica determinar costos unitarios por la actividad docente y por el servicio educativo conexo recibido por el alumno de pre y post grado.	Instrumentos	Hoja de Registro, Guía de Entrevistas, Cuestionarios.
		Método de análisis de datos	Análisis de Correlaciones.
Redacción final al estilo Tesis	Cruzado (2017) compuso la tesis mencionada <i>“Diseño de un sistema de costeo ABC en la FCA de la UNMSM, para la mejor estimación de los costos de los servicios educativos universitarios”</i> con el objeto de dar estructura y plantear un modelo ABC que pueda usarse en la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM, la pesquisa la llevó a cabo gracias a un enfoque mixto, usando el método deductivo, con una muestra de 1 facultad de un total de 20, aplicó revisión documental, entrevistas, encuestas y observación para la compilación de datos, entregando como resultado el reparto de los costes en las labores de soporte (académicas, de gestión y de dirección) en dirección a las labores primarias (constitución de escuelas académico profesionales, indagación, expansión y alcance, así como programación de estudios posgrado) y el conocimiento de sus costos totales para obtener los costos unitarios por nivel de actividad mediante bases de distribución para las adjudicaciones (cantidad de matriculados, número de cursos y base inmediata), también se determinó que el Sistema ABC propuesto ofrece una información más útil y dinámica que el Sistema Tradicional y ello hace más práctica su aplicación, dicha información sirve para planificar las actividades y presupuestar los requerimientos y objetivos de la FCA de la UNMSM de una manera realista y para establecer costes unitarios por cada actividad realizada por los docentes y de servicios educativos recibidos de pre y post grado, lo que permite su gestión para la mejora continua.		
Referencia (tesis)	Cruzado, A. (2017). <i>Diseño de un sistema de costeo ABC en la FCA de la UNMSM, para la mejor estimación de los costos de los servicios educativos universitarios</i> (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.		

Datos del Antecedente Nacional: 4			
Título	Sistema de costo ABC y su incidencia en la rentabilidad de la empresa curtiembre Chimú Murgía Hnos. S.A.C Trujillo – Año 2015	Metodología	
Autor	Paz Valverde, Mirian.	Tipo	Aplicada
Año	2016	Enfoque	Mixto
Objetivo	Determinar el sistema de costo ABC y su incidencia en la rentabilidad de la empresa curtiembre Chimú Murgía Hnos. S.A.C Trujillo año 2015.		
Resultados	La empresa generó una ganancia extra de 0.23% por cada sol invertido en el 2015 respecto al año 2014, ya que sus ganancias actuales son de 1.10% y las anteriores de 0.87%. La empresa ha hecho más uso de recursos capitalizando 1.94% en el 2015 respecto al 2.44% del 2014. Debido al buen manejo de costos y gastos, la empresa ha tenido 0.72% extra de utilidad por ventas con 3.89% en el 2015 respecto a los 2.36% del 2014. Se incrementó la rentabilidad al mejorar el rendimiento por acción en 1.07% con 3.89% en el 2015 a diferencia de los 2.82% del 2014.	Método	Descriptivo
		Población	38
		Muestra	1
		Técnicas	Análisis documental y Entrevistas.
Conclusiones	Se identificó que el sistema de costo actual brinda una información no real ya que no distribuye los costos indirectos de fabricación para el control de sus costos por lo tanto no permite gestionar para reducirlos y aplicarlos de manera que de una información confiable. Se demostró que el costo ABC incide en la rentabilidad por producto en donde se determina el CIF por actividad permitiendo identificar cual actividad genera más costo y genera más ganancias en cuanto a la rentabilidad. En la propuesta se demuestra que genera una mayor utilidad por producto siendo el más rentable el producto Nabu con 30.01% de utilidad y en menos rentable el producto Mocasín con 12.53% de utilidad ya que los recursos son consumidas en función al costo.	Instrumentos	Análisis de EE.FF., Ratios y Guía de Entrevistas.
		Método de análisis de datos	Visualización de datos: Excel.
Redacción final al estilo Tesis	Paz (2016) llevó a cabo la tesis denominada “ <i>Sistema de costo ABC y su incidencia en la rentabilidad de la empresa curtiembre Chimú Murgía Hnos. S.A.C Trujillo – Año 2015</i> ” con el motivo de indicar el efecto del sistema de costes ABC en la rentabilidad la de organización, el análisis lo ejecutó por intermedio de un enfoque mixto, disponiendo del método descriptivo, con una muestra de 1 trabajador de un total de 38, usó análisis documental y entrevistas para la compilación de datos, dejando como resultado que la empresa ganó 0.23% más por cada sol invertido al conseguir 1.10% en el 2015 y 0.87% en el 2014, ha hecho un mayor uso de sus recursos al capitalizar 1.94% en el 2015 respecto al 2.44% del 2014, también ha tenido un buen manejo de costos y ha conseguido 0.72% más de utilidad por ventas con 3.89% en el 2015 y 2.36% en el 2014, además la empresa ha incrementado su rentabilidad al mejorar el rendimiento por acción de 1.07% con 3.89% en el 2015 y 2.82% en el 2014, se concluyó que el presente modelo de costeo otorga una datos irreales debido a su imposibilidad de distribuir los CIF y no permite gestionarlos o reducirlos y aplicarlos para brindar reportes verídicos, asimismo se comprobó que el sistema a implementar incide en la rentabilidad por mercancía donde se determina el costo indirecto de fabricación por labor y permite reconocer las actividades que generan mayor costo y ganancias.		
Referencia (tesis)	Paz, M. (2016). <i>Sistema de costo ABC y su incidencia en la rentabilidad de la empresa curtiembre Chimú Murgía Hnos. S.A.C Trujillo – Año 2015</i> (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo, Perú.		

Datos del Antecedente Nacional: 5			
Título	Propuesta de Implementación de Sistema de Costos ABC para los procesos de captación de clientes y prestación de servicios y su efecto en la rentabilidad de La empresa Inicia, Fútbol y Valores Asociación Civil, Lima 2017	Metodología	
Autor	Coronado Villalobos, Allan Yoffre.	Tipo	Proyectivo
Año	2017	Enfoque	Cualitativo
Objetivo	Implementar un Sistema de Costos ABC en los procesos de captación de clientes y prestación de servicios que mejore la rentabilidad de Inicia, Fútbol y Valores Asociación Civil.		
Resultados	Se ha podido establecer mediante la aplicación del sistema de costos ABC, los costos indirectos generados por cada actividad dentro de su respectivo proceso, brindando información valiosa para tomar decisiones gerenciales como reducir costos en el proceso de captación de clientes a través de un cambio en la estrategia publicitaria que utilizan para realizar la venta de los servicios e incrementando en 11% la rentabilidad de Inicia, Fútbol y Valores Asociación Civil.	Método	Inductivo
		Población	10
		Muestra	3
		Técnicas	Revisión documental, Observación.
Conclusiones	Se concluye que realmente es necesario implementar el sistema de costos ABC en los procesos de captación de clientes y prestación de servicios para mejorar el desarrollo de las operaciones. El sistema de costos ABC es una herramienta indispensable para la toma de decisiones gerenciales y aportará información relevante. Se puede reducir costos en los procesos de captación de clientes y prestación de servicios que representan un incremento del 11% en la rentabilidad. Conocer el punto de equilibrio permite establecer estrategias de precio para que la empresa sea competitiva. El punto de equilibrio demuestra que la empresa presenta rentabilidad, pero podría tener mejoras sustanciales.	Instrumentos	Ficheros, Fichas bibliográficas.
		Método de análisis de datos	Visualización de datos: Excel.
Redacción final al estilo Tesis	Coronado (2017) ejecutó la tesis designada <i>“Propuesta de Implementación de Sistema de Costos ABC para los procesos de captación de clientes y prestación de servicios y su efecto en la rentabilidad de La empresa Inicia, Fútbol y Valores Asociación Civil, Lima 2017”</i> con la meta de poner en marcha un modelo de costeo ABC dentro del proceso de producción de servicios y del proceso de captura de clientela con el fin de incrementar la rentabilidad en la asociación, la averiguación la constituyó con la ayuda de un enfoque cualitativo, administrando el método inductivo, con una muestra de 3 trabajadores de un total de 10, dispuso de revisión documental y observación para la compilación de datos, asignando como resultado que la implementación del ABC ha establecido los CIF por labor dentro de los procesos, facilitando datos útiles para la toma de decisiones tales como la reducción los costes dentro de la captación de clientela al cambiar la estrategia de publicidad utilizada para la promoción y venta de los servicios e incrementando la rentabilidad en 11%, se determina que la puesta en marcha del ABC en el proceso de producción de servicios y en el proceso de captura de clientela es necesaria e indispensable para mejorar las operaciones y el establecimiento de tácticas para precios con la finalidad de incrementar la competitividad de la asociación.		
Referencia (tesis)	Coronado, A. (2017). <i>Propuesta de Implementación de Sistema de Costos ABC para los procesos de captación de clientes y prestación de servicios y su efecto en la rentabilidad de La empresa Inicia, Fútbol y Valores Asociación Civil, Lima 2017</i> (Tesis de Licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.		

Datos del Antecedente Internacional: 1			
Título	Gestión de Costos “ABC” y nivel de rentabilidad en la empresa procesadora El Café del Canton Guayaquil	Metodología	
Autor	Cassinelli Campoverde, Carlos.	Tipo	Aplicada
Año	2015	Enfoque	Mixto
Objetivo	Diseñar un modelo de Gestión de Costos “ABC” y la rentabilidad en la Empresa.		
Resultados	Por cada 5 recibidos de Materia Prima para Águila Roja se produce un gasto de \$62,50 y un Costo Unitario de \$2,50/25und, mientras que por cada 15 para Diamante se produce un gasto de \$187,50 y un CU de \$3,75/50und. El Costo por Actividades del Café Águila Roja es de \$29,4, mientras que el Costo por Actividades del Café Diamante es de \$25,15. Teniendo en cuenta que los Costos Tradicionales del Café Águila Roja y Diamante son de \$30 y \$65 respectivamente, la variación de los costos unitarios del Café Diamante entre el Sistema Tradicional y el ABC con \$39,85, resultan muy superiores a la variación del Café Águila Roja con \$0,60.	Método	Descriptivo
		Población	80
		Muestra	80
		Técnicas	Observación Directa, Encuesta, Tabulación y Entrevista.
Conclusiones	El Modelo de Gestión de Costos Basados en Actividades Productivas “MABC”, es un instrumento adecuado para el mejoramiento del Proceso Gerencial Competitivo, en la empresa procesadora “El Café” del cantón Guayaquil. El Modelo de Costos Basado en Actividades, para sustituir el Sistema de Costo por Absorción, requiere de un diseño de las actividades que integran la Gestión del Proceso Gerencial y la empresa. En el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Costos Basado en Actividades Productivas “MABC”, en la empresa procesadora “El Café”, debe participar un equipo internacional, para poder identificar y definir las actividades principales del Sistema ABM, para posteriormente aplicar el Sistema de Costeo ABC.	Instrumentos	Cuestionario, Guía de Entrevistas.
		Método de análisis de datos	Visualización de Datos.
Redacción final al estilo Tesis	Cassinelli (2015) constituyó la tesis rotulada “ <i>Gestión de Costos “ABC” y Nivel de Rentabilidad en la empresa procesadora El Café del Canton Guayaquil</i> ” con el propósito de estructurar un modelo ABC que mejore la rentabilidad de la empresa, la indagación la presentó con un enfoque mixto, destinando el método descriptivo, con una muestra de 80 trabajadores de un total de 80, administró observación directa, encuesta, tabulación y entrevista para la compilación de datos, otorgando como resultado que el Costo Unitario del Café Águila Roja en la actividad Materia Prima es de \$2,50 por 25 und en 5 recibidos y el Costo Unitario del Café Diamante es de \$3,75 por 50 und en 15 recibidos, el Costo por Actividades de Águila Roja es de \$29,4, mientras que el Costo por Actividades de Diamante es de \$25,15, además la variación de los Costos Unitarios entre los métodos Tradicional y ABC de Diamante es mayor con \$39,85 a la variación en Águila Roja con \$0,60, se concluye que el modelo ABC resulta en una herramienta idónea que contribuirá a la mejora de los procesos gerenciales en la procesadora ecuatoriana, también se requiere diseñar las labores que conforman la administración de los procesos gerenciales de la procesadora para sustituir al Sistema de Costo por Absorción por el Sistema ABC, y la participación de un equipo internacional durante el diseño para determinar las labores primarias del modelo Activity-Based Management y poder implementar el modelo ABC.		
Referencia (tesis)	Cassinelli, C. (2015). <i>Gestión de Costos “ABC” y nivel de rentabilidad en la empresa procesadora El Café del Canton Guayaquil</i> (Tesis de Maestría). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador.		

Datos del Antecedente Internacional: 2			
Título	Beneficios de la aplicación de un sistema de costeo ABC en la rentabilidad de panadería “Echeverri”, durante el segundo trimestre 2017	Metodología	
Autor	Orozco Cardoza, Luis Daris; Ramírez Valdivia, Diana Ninoska; Zelaya Rugama, Luz María.	Tipo	Explicativa
Año	2017	Enfoque	Cualitativo
Objetivo	Determinar los beneficios de la aplicación de un sistema de costeo ABC en la rentabilidad de panadería “Echeverri”, durante el segundo trimestre 2017.		
Resultados	Se pudo obtener nueva información que a su vez es confiable de los procesos y las actividades realizadas en la panadería, para desarrollar la toma de decisiones estratégicas de la misma. También, al seguirse implementando el sistema ABC permitirá a la empresa perfeccionar su capital de trabajo, fomentando a través del sistema la mejora continua y sobre todo el control de la calidad de la producción de pan. Además, se puede considerar un beneficio para la empresa la segregación de los CIF y su inclusión en el costo del producto terminado, representando para la industria una base más confiable para la fijación de precios como se ha venido mencionando.	Método	Inductivo
		Población	10
		Muestra	1
		Técnicas	Entrevista, Observación, Revisión Documental.
Conclusiones	Se logró comprobar que el ABC es un sistema de costeo muy completo que ayuda a la empresa a resolver los problemas que tiene en cuanto a la distribución de sus costos directos e indirectos y que tienen lugar en la determinación del precio de venta de sus productos. Al aplicarlo, se obtuvieron beneficios debido a la información que este proporciona, siendo clara y detallada en cuanto a procesos productivos, contabilidad y finanzas, lo cual permite tomar decisiones acertadas para el beneficio de la panadería. El sistema de costeo ABC es calificado COMO una herramienta útil para el propietario de la empresa, es decir que este le permite conocer sus costos y gastos reales al momento de elaborar sus productos y obtener una utilidad existente real.	Instrumentos	Guía de Entrevista, Guía de Observación.
		Método de análisis de datos	Programación y Optimización Matemática.
Redacción final al estilo Tesis	Orozco, Ramírez & Zelaya (2017) presentaron la tesis epigrafiada “Beneficios de la aplicación de un sistema de costeo ABC en la rentabilidad de panadería “Echeverri”, durante el segundo trimestre 2017” con el sentido de dar a conocer las influencias positivas del establecimiento del modelo ABC respecto a la rentabilidad de panadería, la búsqueda de información la hicieron con el soporte de un enfoque cualitativo, ocupando el método inductivo, con una muestra de 1 trabajador de un total de 10, destinaron entrevista, observación y revisión documental para la compilación de datos, mostrando como resultado la obtención informativa verídica de las actividades y procesos que realiza la panadería y que resulta de utilidad para tomar decisiones, una correcta gestión del capital de trabajo mediante a través del control de calidad y la mejora continua, y una adecuada fijación de precios mediante la disociación de los CIF y su introducción en los costos, se puede concluir que el Activity-Based Costing es un modelo de costeo íntegro eficaz en resolver los problemas empresariales respecto al reparto de costes tanto directos como indirectos respecto a la designación de precios de venta, y que este sistema es una herramienta útil para el gerente debido a que le facilita el entendimiento de la producción de su mercancía, así como sus gastos y costes reales, siendo capaz de lograr una mayor utilidad.		
Referencia (tesis)	Orozco, L., Ramírez, D. & Zelaya, L. (2017). <i>Beneficios de la aplicación de un sistema de costeo ABC en la rentabilidad de panadería “Echeverri”, durante el segundo trimestre 2017</i> (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.		

Datos del Antecedente Internacional: 3			
Título	Determinar la Rentabilidad mediante la interpretación del Sistema de Planeamiento y Control de Costos ABC vs. el Rendimiento de Producción en la empresa Agroinpla S.A, Santo Domingo de los Tsáchilas, 2014.	Metodología	
Autor	Ocaña Ocaña, Fabiola Alexandra.	Tipo	Explicativa
Año	2015	Enfoque	Mixto
Objetivo	Identificar el costo de venta por tonelada producida y medir la rentabilidad de los recursos invertidos para la toma de decisiones mediante el sistema ABC.		
Resultados	En la extracción del aceite de palmiste, la materia prima representa el 13.05% de su tasa de rendimiento del 19.53% seguido de los CIF que representa el 5.34% y la MO que representa el 1.14% de su rendimiento. En el caso de la extracción de pasta de palmiste los costos tienen una afectación del 16,84%, dado que este subproducto ha absorbido los costos de producción de producto principal. Si no se produce la pasta de palmiste, el aceite debería absorber el 100% de los costos, lo cual representaría un costo de producción de 1 067,41 USD por tonelada, cuando el valor de venta es de apenas 918,75 lo que incurría en una pérdida de 148,66 USD por tonelada.	Método	Deductivo
		Población	26
		Muestra	26
		Técnicas	Entrevista, Observación, Consulta a Expertos, Revisión Documental.
Conclusiones	Al distribuir los costos indirectos mediante la metodología del ABC, se reconoce la relación causa-efecto entre los generadores del costo y las actividades, brindando el conocimiento necesario para el mejoramiento y la optimización de los procesos. La afectación que tiene el sector mismo, por la caída de los precios internacionales y factores climáticos, convierte a esta empresa en no rentable, en cuanto a la pérdida que presenta en este periodo de diciembre 2014, de 1.67 USD por tonelada producida, sin embargo se estima que el sector se restablezca pronto.	Instrumentos	Guía de Entrevistas.
		Método de análisis de datos	Análisis de Correlaciones.
Redacción final al estilo Tesis	Ocaña (2015) creó la tesis etiquetada “ <i>Determinar la Rentabilidad mediante la interpretación del Sistema de Planeamiento y Control de Costos ABC vs. el Rendimiento de Producción en la empresa Agroinpla S.A, Santo Domingo de los Tsáchilas, 2014</i> ” con la mira de indicar el costo de venta por tonelada producida y calcular la rentabilidad de los recursos que se invirtieron en el Sistema ABC, la gestión de la información la llevó a efecto vía un enfoque mixto, suministrando el método deductivo, con una muestra de 26 trabajadores de un total de 26, ocupó entrevista, observación, consulta a expertos y revisión documental para la compilación de datos, concediendo como resultado que el aceite de palmiste tendría que captar el 100% de los costos de producción si la pasta de palmiste no se produjera, lo que significaría un costo de producción de \$1'067,41/tonelada siendo el valor de las ventas solo de \$918,75 y generando pérdidas de \$148,66/tonelada, se deduce que se puede identificar la asociación entre causa y efecto de los causantes del costo y las labores distribuyendo estos costos con el Sistema ABC para conocer cómo mejorar y optimizar los procesos, asimismo la empresa se considera no rentable debido a las pérdidas de \$1,67/tonelada producida generadas en el 2014 pero se espera que pueda reestablecerse en un futuro con apoyo externo.		
Referencia (tesis)	Ocaña, F. (2015). <i>Determinar la Rentabilidad mediante la interpretación del Sistema de Planeamiento y Control de Costos ABC vs. el Rendimiento de Producción en la empresa Agroinpla S.A, Santo Domingo de los Tsáchilas, 2014</i> (Tesis de Licenciatura). Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.		

Datos del Antecedente Internacional: 4			
Título	Consultoría sobre los Costos ABC y su aplicación en empresa de la industria del calzado Jubiz, S.A. De C.V.	Metodología	
Autor	Rivas García, Efraín Antonio.	Tipo	Descriptivo
Año	2016	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Realizar y presentar a la dirección superior de la empresa Jubiz, S. A. de C. V., documento que contiene la Consultoría para la elaboración de un Sistema de Costos Basado en Actividades que proporciona información oportuna y eficiente de los costos y así definir estrategias financieras que contribuyan a la competitividad de la empresa.		
Resultados	Al aplicar el costeo ABC, resulta que los productos MIAMI y MARYFER, que componen el 80% de la venta, obtienen un costo de \$0.02 y \$0.05 arriba en el costeo tradicional versus el costeo ABC; si estas diferencias en costos se aplican a la producción se obtiene un valor de costos reconocido de más en el costeo tradicional de \$8,803 dólares, por otra parte los productos Camila y Productos varios, presentan una variación en costos de \$0.14 y \$0.08 centavos que dejaron de imputarse a las producciones.	Método	Deductivo
		Población	20
		Muestra	1
		Técnicas	Revisión documental, Análisis de actividades, Entrevista.
Conclusiones	El ABC además de basarse en el análisis de las actividades y los costos, tiene en cuenta otras variables críticas de éxito (calidad, innovación, tiempo, flexibilidad), abandona la visión por departamentos de la empresa, permite valorar y tomar decisiones relacionadas con otros objetos de costo diferentes a los productos y rastrea el consumo de los recursos que realizan los productos desde su concepción hasta su abandono. La información de costos es utilizada para establecer el costo de los productos, valorar el inventario, fijar precios de venta, para planear, dirigir, y controlar y tomar decisiones estratégicas importantes con un mayor acierto.	Instrumentos	Reporte Financiero, Guía de Entrevistas.
		Método de análisis de datos	Visualización de Datos.
Redacción final al estilo Tesis	Rivas (2016) llevó a efecto la tesis apodada “ <i>Consultoría sobre los Costos ABC y su aplicación en empresa de la industria del calzado Jubiz, S.A. De C.V.</i> ” con la intención de elaborar un Sistema ABC que brinde información eficaz de los costos para la toma de decisiones estratégicas e incrementar su competitividad, la pescuda la sintetizó por mediación de un enfoque cuantitativo, echando mano del método descriptivo, con una muestra de 1 trabajador de un total de 20, suministró revisión documental, entrevistas y análisis de actividades para la compilación de datos, dispensando como resultado que al implementar el ABC las Sandalias MIAMI y MARYFER siendo el 80% de las ventas cuentan con una variación en el precio de \$0.02 y \$0.05 respecto al método tradicional y se obtendría una utilidad extra de \$8,803, mientras que las CAMILA y otros varían sus costos en \$0,14 y \$0,08 favoreciendo al método tradicional y comprobando la teoría de Pareto al resaltar la importancia de los productos vitales, se determina que el ABC además de abarcar costos y actividades también abarca otras áreas críticas para el éxito y da seguimiento a los recursos usados por los productos desde su creación hasta su desecho, asimismo la información de costos se utiliza para fijar los costos de producción, valorar el inventario, establecer precios, gestionar y tomar decisiones.		
Referencia (tesis)	Rivas, E. (2016). <i>Consultoría sobre los Costos ABC y su aplicación en empresa de la industria del calzado Jubiz, S.A. De C.V.</i> (Tesis de Maestría). Universidad de El Salvador, Ciudad Universitaria.		

Datos del Antecedente Internacional: 5			
Título	Diseño de un Sistema de Costeo ABC en la empresa Agromec SA	Metodología	
Autor	Defagó, Agustina.	Tipo	Descriptiva
Año	2016	Enfoque	Mixto
Objetivo	Propuesta de implementación de un sistema de costeo basado en actividades (ABC) en la empresa AGROMECA SA ubicada en la localidad de Pozo del Molle, provincia de Córdoba.		
Resultados	De acuerdo al sistema de costeo actual, el producto con mayor rentabilidad fueron los acoplados de 4 Tn con barandas con 36 %, le siguen los acoplados de 2 Tn. con barandas, con 32 %, y finalmente los acoplados de 2 Tn. sin baranda con 27 %. Con el sistema ABC, los productos con mayor rentabilidad siguen siendo los acoplados de 4 Tn. con barandas, le siguen los acoplados de 2 Tn. sin barandas con 29 % y los acoplados de 2 Tn. con barandas con el 19 %. Para el caso de los acoplados de 2 Tn. sin barandas, el sistema ABC redujo la asignación de los CIF un 10,6 % respecto de la asignación actual; al analizar los acoplados de 2 Tn con barandas, el sistema ABC incrementó la asignación de los CIF un 70 % respecto de la asignación actual realizada.	Método	Deductivo
		Población	21
		Muestra	6
		Técnicas	Entrevista, Técnica de Modelo Narrativo, Observación
Conclusiones	Es evidente que las diferencias obedecen a una asignación más detallada y correcta de los costos indirectos con la utilización del costeo ABC. Con el sistema empleado por la empresa para la asignación de los costos indirectos, no se podía determinar en cuál de los productos analizados, los CIF tenían un mayor grado de incidencia; ya que se los asignaba en forma proporcional a las cantidades producidas. Es necesario cambiar el sistema de costos al ABC por la gran distorsión que se evidencia y que conducirá a tomar decisiones erróneas bajo la aplicación del sistema de costeo actual. Antes del cambio, organización deberá sensibilizar y capacitar a todo su personal, para crear la cultura de costos a todo nivel dentro de la empresa, con el objeto de que los funcionarios reconozcan a los costos como uno de los caminos para lograr la eficiencia.	Instrumentos	Guía de Entrevista.
		Método de análisis de datos	Programación y Optimización Matemática.
Redacción final al estilo Tesis	Defagó (2016) sintetizó la tesis bautizada <i>Diseño de un Sistema de Costeo ABC en la empresa Agromec SA</i> con la razón de proponer el empleo del modelo ABC en la empresa, el rastreo de información lo efectuó fundamentado en un enfoque mixto, haciendo uso del método deductivo, con una muestra de 6 trabajadores de un total de 21, echó mano de entrevista, modelo narrativo y observación para la compilación de datos, produciendo como resultado que con el sistema actual los productos más rentables son los acoplados de 4 y 2 Tn con barandas con 36% y 32% seguido de los de 2 Tn sin baranda con 27%, mientras que con el Sistema ABC los más rentables son los acoplados de 4 Tn con baranda con 36% y los de 2 Tn sin y con barandas con 29% y 19%, además el Sistema ABC redujo la asignación de los CIF en un 10.6% para los acoplados de 2 Tn sin barandas y la incrementó un 70% para los de 2 Tn con baranda respecto a la asignación actual, se evidencia que las diferencias se deben a una más detallada asignación de los CIF por el Sistema ABC ya que el Sistema de costeo actual no podía indicar en que productos los CIF tenían mayor incidencia debido a que los asignaba conforme a la producción, por ello se confirma la necesidad de cambiar el Sistema de costeo actual por el ABC para evitar tomar decisiones erróneas y lograr la eficiencia.		
Referencia (tesis)	Defagó, A. (2016). <i>Diseño de un Sistema de Costeo ABC en la empresa Agromec SA</i> (Tesis de Licenciatura). Universidad Siglo 21, Argentina.		

Matriz de Método

Enfoque mixto				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Redacción final
<p>Roberto Hernández</p> <p>Carlos Fernández</p> <p>Pilar Baptista</p>	2014	<p>Chen (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014) define al enfoque mixto como "La integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una "fotografía" más completa del fenómeno. Pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales ("forma pura de los métodos mixtos"). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio ("forma modificada de los métodos mixtos")". (p.534)</p>	<p>El enfoque mixto permite comprender mejor cualquier investigación al agrupar el método cuantitativo y el cualitativo, manteniendo sus diseños y formas, pudiendo ajustarse y modificarse para recopilar y estudiar sus datos. Chen (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014).</p>	<p>En la presente investigación se utilizará un enfoque mixto, el cual nos posibilitará conocer la relación e influencia del sistema ABC en el incremento rentable en la Consultoría Contable Villosalada SAC, situada en el distrito de Lince; utilizando textos y números para conceder información precisa y verídica que muestre las necesidades de la empresa.</p> <p>Este enfoque mixto permitirá comprender mejor cualquier investigación al agrupar el método cuantitativo y el cualitativo, manteniendo sus diseños y formas, pudiendo ajustarse y modificarse para recopilar y estudiar sus datos. Chen (citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2014).</p>
Referencia:	Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). <i>Metodología de la Investigación</i> (6a. ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.			

Sintagma: Holístico				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Redacción final
Jacqueline Hurtado	2000	Hurtado (2010) infiere que "La investigación holística es como un sintagma de los diferentes modelos epistémicos; la concibe como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y sinérgico, con aspectos secuenciales y simultáneos. Trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y la clasificación, considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, la aplicación de soluciones, y la evaluación de proyectos, programas y acciones sociales, entre otras cosas". (p.59)	La investigación holística es un conjunto de modelos epistémicos que incentiva la innovación, la futurología, la búsqueda de soluciones, la planificación de proyectos y el planeamiento de programas científicos (Hurtado, 2010).	<p>La investigación holística es un conjunto de modelos epistémicos que incentiva la innovación, la futurología, la búsqueda de soluciones, la planificación de proyectos y el planeamiento de programas científicos. (Hurtado, 2010).</p> <p>Este sintagma, gracias a las diversas teorías de conocimiento que engloba, brindará la facilidad de analizar la presente investigación como un todo y generar nuevas teorías que sean de apoyo para el desarrollo de la misma.</p>
Referencia:	Hurtado, J. (2010). <i>Metodología de la Investigación Holística. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia</i> (4a. ed.). Venezuela: Fundación Sypal.			

Tipo proyectiva				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Redacción final
Irma Carhuacho Fernando Nolzco Luis Sichi María Guerrero Kelly Casana	2019	Carhuacho et al. (2019) indican que la investigación de tipo proyectiva "Está relacionada con el diseño, preparación de las técnicas y procedimientos para el tipo de investigación que ha optado. El resultado es perceptible en los criterios metodológicos del estudio. Es preciso acotar que aquí se completa el holograma de la investigación, se vuelven a los objetivos, y se describe el denominado holotipo de la intervención, que sirve para direccionar la ruta a seguir durante el proceso de investigación y abarca desde la definición del estudio, determinación del diseño, la selección de los instrumentos de investigación, la selección de las técnicas de análisis de resultados hasta una posible solución". (p.22)	La investigación proyectiva incluye el diseño y la planificación del estudio seleccionado, estructurándolo al establecer los objetivos, la introducción, los conceptos, los instrumentos y las técnicas de análisis de datos, así como algunas hipótesis. (Carhuacho et al., 2019).	La investigación proyectiva incluye el diseño y la planificación del estudio seleccionado, estructurándolo al establecer los objetivos, la introducción, los conceptos, los instrumentos y las técnicas de análisis de datos, así como algunas hipótesis. (Carhuacho et al., 2019). Este tipo de investigación le dará al investigador la capacidad de planificar y determinar la estructura, los métodos y procedimientos a utilizar en el estudio para asegurar la calidad, utilidad y riqueza del mismo.
Referencia:	Carhuacho, I., Nolzco, F., Sichi, L., Guerrero, M. & Casana, K. (2019). <i>Metodología para la Investigación Holística</i> (1a. ed.). Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.			

Nivel comprensivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Jacqueline Hurtado	2004	Hurtado (2004) define que "El nivel comprensivo toca el campo de las explicaciones. El investigador ya no solo percibe características explícitas en el evento, o descubre aspectos menos explícitos, sino que establece conexiones entre diversos eventos, a partir de las cuales puede formular explicaciones. Las explicaciones le permiten al investigador anticipar situaciones y también planificar o desarrollar propuestas de transformación. En el nivel comprensivo se ubican los objetivos explicar, predecir y proponer". (p.44)	El nivel comprensivo faculta al investigador para distinguir propiedades e interrelaciones de los eventos para poder explicarlos, predecir escenarios y proponer cambios a través de los objetivos (Hurtado, 2004).	El nivel comprensivo faculta al investigador para distinguir propiedades e interrelaciones de los eventos para poder explicarlos, predecir escenarios y proponer cambios a través de los objetivos (Hurtado, 2004). Este nivel facilitará el desarrollo y planteamiento de los objetivos y la hipótesis a partir del problema establecido, proponiendo soluciones y prediciendo diversas situaciones.
Referencia:	Hurtado, J. (2005). <i>Cómo formular objetivos de investigación. Un acercamiento desde la Investigación Holística</i> (1a. ed.). Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.			

Método: Deductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Jaqueline Hurtado	2010	O'Quist (citado en Hurtado, 2010) señala que "Este método deductivo, requiere que el investigador tenga a su disposición una teoría previa para derivar sus hipótesis, independientemente de cómo se haya construido tal teoría o de donde haya surgido". (p.112)	Antes de emplear el método deductivo en la investigación, es preciso contar con algunas teorías previas que ayuden a comprender mejor el origen, las bases y las causas del problema objeto de estudio. O'Quist (citado en Hurtado, 2010).	Antes de emplear el método deductivo en la investigación, es preciso contar con algunas teorías previas que ayuden a comprender mejor el origen, las bases y las causas del problema objeto de estudio. O'Quist (citado en Hurtado, 2010). Este método otorgará la oportunidad de examinar algunas teorías que nos brinden una base para analizar mejor el problema de la investigación y plantear hipótesis más precisas y verídicas con el respaldo de dichas teorías.
Referencia:	Hurtado, J. (2010). <i>Metodología de la Investigación Holística. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia</i> (4a. ed.). Venezuela: Fundación Sypal.			
Método: Inductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Jaqueline Hurtado	2010	Bacon (citado en Hurtado, 2010) menciona que "El empirismo considera la experiencia como única fuente del conocimiento. Se basa en la observación directa y natural de los hechos y el proceso mental del cual se vale es fundamentalmente inductivo". (p.111)	El método inductivo engloba un proceso de observación y análisis de los hechos que permite comprobar su veracidad y generar nuevo conocimiento. Bacon (citado en Hurtado, 2010).	El método inductivo engloba un proceso de observación y análisis de los hechos que permite comprobar su veracidad y generar nuevo conocimiento. Bacon (citado en Hurtado, 2010). Este método promueve la importancia de obtener información verídica y comprobada de primera mano a través de un estudio de campo, observando los acontecimientos.
Referencia:	Hurtado, J. (2010). <i>Metodología de la Investigación Holística. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia</i> (4a. ed.). Venezuela: Fundación Sypal.			

Población					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Roberto Hernández Carlos Fernández Pilar Baptista	2014	Lepkowski (citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2014) define que "la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones". (p.174)	La población es delimitada por el número de personas que forman parte de la unidad de investigación al cumplir con ciertas características. Lepkowski (citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	Es necesario indicar que, mediante este número de personas, se buscan datos coincidentes en relación a una problemática dentro de una investigación; estando este grupo conformado por los 6 integrantes de la Consultoría Contable Villoslada SAC, ubicada en el distrito de Lince, Lima-Perú.	La población es delimitada por el número de personas que forman parte de la unidad de investigación al cumplir con ciertas características. Lepkowski (citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Mediante ella, se buscan datos coincidentes en relación a una problemática de la investigación; conformándose este grupo por seis trabajadores de la Consultoría Contable Villoslada SAC, ubicada en el distrito de Lince, que tiene como problema principal la baja rentabilidad debido a la indeterminación de los costos implicados. Adicional a lo anterior, tenemos la muestra, que un extracto de la población con la que se obtiene la información utilizada al elaborar el estudio y el análisis que permitirán lograr los resultados estimados. (Bernal, 2010). Dicha muestra está determinada por un trabajador, siendo este el contador de la Consultoría Villoslada SAC, el cual nos brindará información completa y verídica sobre la organización.
Número de colaboradores:		Integrantes de la Consultoría Contable Villoslada SAC (6 trabajadores).			
Referencia:	Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). <i>Metodología de la Investigación</i> (6a. ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.				
Muestra					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación de muestreo	
César Bernal	2010	Bernal (2010) define la muestra como "la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio". (p.161)	La muestra es un extracto de la población con la que se obtiene la información utilizada al elaborar el estudio y el análisis que permitirán lograr los resultados estimados. (Bernal, 2010).	La muestra, seleccionada a partir de la población de la presente investigación, está determinada por el Contador de la Consultoría Villoslada SAC, el cual nos brindará información completa y verídica sobre la organización.	
Número de colaboradores:		Contador de la Consultoría Contable Villoslada SAC (1 trabajador).			
Referencia:	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales</i> (3a. ed.). Colombia: Pearson Education.				

Unidades informantes					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Descripción de cada unidad informante	Redacción final
Organization for Economic Co-operation and Development	2015	OECD, (2015) define a la "Unidad informante, como la entidad que proporciona los datos. Dentro de una entidad estadística dada, puede haber diferentes unidades a cuyos niveles están disponibles los datos deseados, y pueden ser proporcionados... .., la unidad informante, corresponde a la que lleva el registro individual". (p.84)	La unidad informante es aquella entidad o persona que brinda la información, datos estadísticos o registros necesarios para que el investigador perciba los acontecimientos dentro del lugar de estudio, teniendo esta persona mayor conocimiento de los sucesos diarios en dicho espacio (OECD, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> a) Gerente General de la Consultoría Contable Villoslada SAC. b) Contador de la Consultoría Contable Villoslada SAC. c) Auxiliar Contable de la Consultoría Contable Villoslada SAC. 	<p>Es indispensable contar con una unidad informante si se quiere realizar una investigación, esta unidad es aquella entidad o persona que brinda la información, datos estadísticos o registros necesarios para que el investigador perciba los acontecimientos dentro del lugar de estudio, teniendo esta persona mayor conocimiento de los sucesos diarios en dicho espacio. (OECD, 2015).</p> <p>Siguiendo este principio, las unidades informantes y las personas a entrevistar en el presente estudio para explicar la problemática de la organización serán tres: la Gerente General de la Consultoría Contable Villoslada SAC, el Contador y el Auxiliar Contable.</p>
Número de Unidades Informantes:		Gerente General de la Consultoría Contable Villoslada SAC, Contador y Auxiliar Contable (3 unidades informantes).			
Referencia:		OECD (2015). <i>Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities</i> . Paris: OECD Publishing.			

Técnica: Análisis Documental					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Tania Peña Johann Pirela	2007	Peña & Pirela (2007) concuerdan que “el análisis documental constituye un proceso ideado por el individuo como medio para organizar y representar el conocimiento registrado en los documentos... La acción de este proceso se centra en el análisis y síntesis de los datos plasmados en dichos soportes”. (p.59)	El análisis documental ordena y plasma el conocimiento adquirido de los documentos para luego analizarlos y sintetizarlos en datos de apoyo a la investigación. (Peña & Pirela, 2007).	Esta técnica concentrará la información obtenida de la documentación pertinente en la Consultoría Contable Villoslada SAC, lugar dónde se solicitará la documentación para luego analizarla y brindar los resultados.	El análisis documental ordena y plasma el conocimiento adquirido de los documentos para luego analizarlos y sintetizarlos en datos de apoyo a la investigación. (Peña & Pirela, 2007). Esta técnica concentrará la información obtenida de la documentación pertinente en la Consultoría Contable Villoslada SAC, lugar dónde se solicitará la documentación para luego analizarla y brindar los resultados.
Referencia:	Peña, T. & Pirela, J. (2007). La Complejidad del Análisis Documental. <i>Revista del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas</i> , 16, 55-81. Universidad de Buenos Aires, Argentina.				
Instrumento: Ficha de Registro Documental					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Yolanda Jurado	2005	Jurado (2005) afirma que la ficha de registro documental es un instrumento que “tiene como propósito situar el problema de la tesis dentro de un marco teórico y/o práctico, así como averiguar qué investigaciones se han hecho, cómo se han hecho y qué instrumentos se han empleado para ello”. (p.38)	La ficha de registro documental es un instrumento que hace posible el registrar datos que sean relevantes y extraídos de fuentes reales que guarden relación con el problema (Jurado, 2005).	En este marco, el uso de la ficha de registro documental como instrumento en el estudio permitirá determinar las causas de la baja rentabilidad, registrando los estados financieros y ratios actuales.	La ficha de registro documental es un instrumento que hace posible el registrar datos que sean relevantes y extraídos de fuentes reales que guarden relación con el problema (Jurado, 2005). En este marco, el uso de la ficha de registro documental como instrumento en el estudio permitirá determinar las causas de la baja rentabilidad, registrando los estados financieros y ratios actuales.
Referencia:	Jurado, Y. (2005). <i>Técnicas de Investigación Documental</i> (1a. ed.). México: International Thomson Editores.				

Técnica: Entrevista					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
César Bernal	2010	Buendía, Colás & Hernández (citado por Bernal, 2010) infieren que "la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones". (pg.256)	La entrevista es una técnica basada en la recopilación de información a través de preguntas, relacionadas a la problemática, que el entrevistador hace al entrevistado. Buendía, Colás & Hernández (citado por Bernal, 2010).	Esta técnica tendrá un gran aporte en la investigación, ya que se aplicará con las unidades informantes, expertos en el objeto de estudio, brindando enfoque amplio y preciso del escenario actual en la Consultoría Contable Villoslada SAC.	La entrevista es una técnica basada en la recopilación de información a través de preguntas, relacionadas a la problemática, que el entrevistador hace al entrevistado. Buendía, Colás & Hernández (citado por Bernal, 2010). Esta técnica tendrá un gran aporte en la investigación, ya que se aplicará con las unidades informantes, expertos en el objeto de estudio, brindando enfoque amplio y preciso del escenario actual en la Consultoría Contable Villoslada SAC.
Referencia:	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales</i> (3a. ed.). Colombia: Pearson Education.				
Instrumento: Guía de entrevista					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Taylor,S. Bogdan, R.	2002	Taylor & Bogdan (2002) infieren que la Guía de Entrevista "Es una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. La guía de la entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas". (p.119)	La guía de entrevista es una relación de aspectos a cubrirse que recuerda las preguntas a realizar, sabiendo primero cómo y cuándo realizarlas. (Taylor & Bogdan, 2002).	La aplicación de este instrumento es imprescindible, puesto que asegurará la objetividad, fluidez y riqueza durante la entrevista, recopilando una gran cantidad de datos importantes para la investigación.	La guía de entrevista es una relación de aspectos a cubrirse que recuerda las preguntas a realizar, sabiendo primero cómo y cuándo realizarlas. (Taylor & Bogdan, 2002). La aplicación de este instrumento es imprescindible, puesto que asegurará la objetividad, fluidez y riqueza durante la entrevista, recopilando una gran cantidad de datos importantes para la investigación.
Referencia:	Taylor, S. & Bogdan, R. (1984). <i>Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados</i> (1a. ed.). España: Ediciones Paidós.				