

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

SISTEMA DE COSTOS DEPARTAMENTALIZADOS EN UNA EMPRESA EMISORA  
DE TARJETAS DE CREDITO.



TESIS  
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

VICTOR ANTONIO GIL CARRASCOZA

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, mayo de 1999

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

C. MIGUEL ANGEL LIRA TRUJILLO	DECANO
IC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA	SECRETARIO
IC. ROLANDO DE JESUS OLIVA ALONZO	VOCAL I
IC. ANDRES GUILLERMO CASTILLO NOWELL	VOCAL II
IC. GUSTAVO ADOLFO VEGA	VOCAL III
IC. JULISSA MARISOL PINELO MACHORRO	VOCAL IV
IC. MIGUEL ANGEL TZOC MORALES	VOCAL V

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXAMENES DE AREAS PRACTICAS**

MATEMATICA-ESTADISTICA	LIC. EDGAR RANULFO VALDEZ CASTAÑEDA
CONTABILIDAD	LIC. JOSE ROLANDO ORTEGA BARREDA
AUDITORIA	LIC. LUIS FELIPE CALDERON PORTOCARRERO

**JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE	LIC. HUGO VIDAL REQUENA BELTETON
EXAMINADOR	LIC. CESAR AUGUSTO VILLELA PEREZ
EXAMINADOR	LIC. ENRIQUE CIFUENTES Y CIFUENTES



**LIC. MANUEL F. MORALES GARCIA**  
**Contador Público y Auditor.**  
**Colegiado 2700**

Guatemala, Noviembre de 1998

Licenciado  
Miguel Angel Lira  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Ciudad Universitaria Zona 12

Señor Decano:

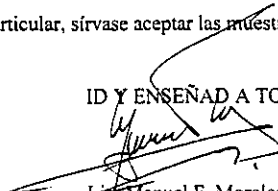
De conformidad con el nombramiento que me hiciera esa decanatura según providencia de fecha 20 de enero de 1,998, he procedido asesorar el trabajo de tesis **SISTEMA DE COSTOS DEPARTAMENTALIZADOS EN UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CREDITO.** Elaborado por el señor VICTOR ANTONIO GIL CARRASCOZA, previo a optar el Título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Como resultado de la investigación documental y en base a la práctica mostrada en las empresas que emiten tarjetas de crédito, el Sr. Gil expone claramente la forma de como deben de descentralizarse los costos de operación para poder medir el grado de eficiencia por departamento.

Por lo anterior, es de mi opinión aceptar el trabajo de tesis presentado por el Sr. Gil Carrascoza, para su discusión en el examen general privado de tesis, previo a optar el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, sírvase aceptar las muestras de mi consideración y respeto.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Lic. Manuel F. Morales García  
Contador Público y Auditor  
Colegiado 2700



DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
SEIS DE MAYO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE.

Con base en lo estipulado en el Artículo 23º. Del Reglamento de Evaluación Final de Exámenes de Areas Prácticas y Examen Privado de Tesis, el dictamen emitido por el Licenciado Manuel Fernando Morales García quien, fuera designado Asesor y el Acta AUD. 16-99, donde consta que el estudiante *VICTOR ANTONIO GIL CARRASCOZA*, ha aprobado su Examen Privado de Tesis, se le autoriza la impresión del Trabajo de Tesis, denominado: "SISTEMA DE COSTOS DEPARTAMENTALIZADOS EN UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CREDITO".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
SECRETARIO



LIC. MIGUEL ANGEL LIRA TRUJILLO  
DECANO



## ***DEDICATORIA***

***A DIOS***

***Por la oportunidad de vivir cada día***

***A mi madre:***

***María Oralia Carrascoza de Gil.***

***A quién debo lo que soy y con quién  
siempre estaré en deuda.***

***A mi padre:***

***Victor Manuel Gil Quiroa***

***(Q. E. P. D.)***

***A mis hermanos:***

***Susan y Victor Manuel***

***Con mucho cariño.***

***A mi esposa:***

***Glenda Lisette Morgan T.***

***Por haberme compartido sus ideas,  
conocimientos y experiencia.***

## *AGRADECIMIENTOS*

***Ai Lic. Manuel Morales***

***Por incentivar en sus alumnos el desarrollo de su propio criterio y compartir sus conocimientos.***

***A mis maestros***

***Por compartir sus conocimientos***

***A mis amigos:***

***Por esperar siempre más de mí.***

***A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.***



## *INDICE*

### *CONTENIDO*

### *PAGINA*

<b>Capítulo I</b>	<b>1</b>
<b>Organización de empresas emisoras de tarjetas de crédito</b>	<b>1</b>
1.1. Organización operativa	1
1.1.1. Estructura organizativa	3
1.1.2. Descripción de actividades operativas	3
1.2. Organización contable	11
1.2.1. Necesidades de las empresas	12
1.2.2. Objetivos del sistema contable	13
1.2.3. Automatización contable	14
1.3. Comunicación	20
1.3.1. Sistemas externos	22
1.3.2. Sistemas internos	22
1.4. Información para la toma de decisiones	24
1.4.1. Problema que surge de la necesidad de información	25
1.4.2. Selección de información y canales de distribución de información contable	25
1.4.3. Características que debe incluir la información contable	27
<b>Capítulo II</b>	<b>30</b>
<b>Sistema de costos</b>	<b>30</b>
2.1. Sistema de costos centralizados	30
2.1.1. Aplicación de costos en forma centralizada	30
2.1.2. Implicación de la información centralizada	32
2.2. Descentralización de las operaciones	33
2.2.1. Del porque de la descentralización	34
2.2.2. Grado de descentralización	37
2.2.3. Objetivos contables de la descentralización	39

2.2.4. Segmentación	43
2.3. Implementación de costos departamentalizados	44
2.3.1. Centro de costos	44
2.3.2. Nomenclatura de cuentas	44
2.3.3. Determinación de costos directos	52
2.3.4. Determinación y distribución de costos indirectos	52
2.4. Rendimientos por departamento	54
2.4.1. Rendimientos sobre inversión	54
2.4.2. Razones financieras	56
<b>Capítulo III</b>	<b>62</b>
<b>Caso práctico</b>	<b>62</b>
3.1. Estructuración contable	62
3.1.1. Información contable del caso práctico	64
3.1.2. Distribución de costos departamentalizados	65
3.1.3. Determinación de gastos directos	83
3.2. Información departamentalizada	87
3.2.1. Autorizaciones	87
3.2.2. Afiliaciones	87
3.2.3. Intercambio	87
3.2.4. Tesorería	88
3.2.5. Coemisiones	88
3.2.6. Inversiones	89
3.3. Flujograma de actividades especiales	89
3.3.1. Narrativa del flujograma	89
3.4. Resultado de la distribución de gastos	95
<b>Conclusiones</b>	<b>100</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>102</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>104</b>



## INTRODUCCION

Derivado del aumento de la competencia que ha surgido durante los últimos años en el sector de las empresas emisoras de tarjetas de crédito, se hace necesario mantener un control más estricto de la información financiera. En la última década este mercado se ha presentado tan aceleradamente que no ha dado margen a una reacción administrativa que permita una implementación de un sistema contable que se adecúe a las necesidades de información.

A excepción de las instituciones financieras bancarias en Guatemala, se ha mantenido por costumbre que dichas instituciones procesen su información a través de sistemas contables centralizados y sin asignar costos por cada uno de sus departamentos operativos; esto ha dado como resultado que actualmente se carezca de información que permita evaluar la productividad operativa por departamento, además de la dependencia total del departamento de contabilidad para poder obtener cualquier información financiera de la institución o de su empresa y una especialización del personal contable que crea el problema de dependencia del mismo.

Para cualquier empresa de servicios es importante mantener un control de sus costos y/o gastos en forma veraz para poder permanecer dentro de la competencia; quien mantiene información financiera adecuada y oportuna está en capacidad de enfrentar adecuadamente a

la competencia, la cual en los últimos tiempos se ha convertido en un factor importante en el desarrollo de estas empresas.

En consideración a lo mencionado anteriormente el presente trabajo de tesis, se estructuró cubriendo los siguientes aspectos:

El capítulo I contiene los aspectos más importantes que permitirá al lector de esta tesis conocer la organización de las empresas emisoras de tarjetas de crédito, las actividades involucradas en su estructura organizacional, su organización contable y los aspectos que conllevan a las necesidades de información para su adecuada dirección y administración.

En el capítulo II se describen los sistemas de costos centralizados, las implicaciones de su uso, los sistemas de costos descentralizados, las ventajas de utilizar este sistema y los aspectos involucrados en la implementación de los costos departamentalizados.

Por último el capítulo III nos describe un caso práctico que demuestra la utilización de la contabilidad departamentalizada a través del registro de sus costos por áreas de responsabilidad, incluyendo en este caso bases de distribución de costos, descripción detallada de actividades especiales, que permiten una distribución adecuada de los costos y la información contable que resulta de la implementación de un sistema de costos departamentalizado.

## CAPITULO I

### ORGANIZACION DE EMPRESAS EMISORAS DE TARJETAS DE CREDITO

Las empresas emisoras de tarjetas de crédito tienen una estructura organizativa especial, ésta se encuentra generalmente estructurada de acuerdo a la naturaleza de las operaciones de este segmento. A las tarjetas de crédito las podemos definir como un medio de pago a través del cual se pueden adquirir bienes y servicios de una forma inmediata, teniendo la facilidad de cancelar los saldos al contado o por medio de financiamiento, este medio ha sustituido el uso de efectivo y cheques.

#### 1.1. ORGANIZACION OPERATIVA

Las empresas emisoras de tarjetas de crédito están organizadas en cuatro principales actividades:

- a) **Servicios de consumo a través de tarjetas locales:** Estos están conformados por los pagos de los diversos servicios que se pueden adquirir a través de las tarjetas en el país en el cual son emitidas, por ejemplo:
  - a.1) *Compras comerciales:* Son los consumos que los tarjetahabientes efectúan en los establecimientos afiliados, tales como: Almacenes, restaurantes, supermercados, etc.



- a.2) *Pagos de seguro*: Corresponden a las primas de seguros fraccionadas por cuotas que los tarjetahabientes adquieren a través de la tarjeta de crédito.
- a.3) *Retiros en efectivo*: Son los retiros de efectivo que el tarjetahabiente puede efectuar en los cajeros automáticos y/o en las oficinas centrales y agencias.
- a.4) *Pago de cuotas estudiantiles*: Corresponden a cuotas por concepto de colegiatura, las cuales aceptan los pagos a través de tarjeta de crédito.
- b) **Pagos a establecimientos afiliados** : Esta actividad consiste en la cancelación a los comercios, industrias y empresas en general, de las compras o servicios adquiridos por los tarjetahabientes \*, a estas empresas se les denomina establecimientos afiliados por haber firmado un contrato con el emisor de la tarjeta de crédito, a través del cual le autoriza recibir las tarjetas como medio de pago.

Los establecimientos afiliados se comprometen a pagar un porcentaje de comisión al emisor de la tarjeta sobre el total de las ventas efectuadas a los tarjetahabientes, esta comisión se considera el valor del servicio que la empresa emisora presta como intermediario de pago al contado entre el establecimiento afiliado y el tarjetahabiente.

---

\* Tarjetahabiente es toda persona poseedora de una tarjeta de crédito.

- c) **Operaciones internacionales:** Son las operaciones de compras y/o consumos efectuados en Guatemala con tarjetas de crédito emitidas en el exterior y las compras y/o consumos efectuados en el exterior con tarjetas de crédito emitidas en Guatemala.
  
- d) **Captación de recursos financieros:** Son las operaciones relacionadas con la obtención de recursos financieros. Generalmente la mayor fuente de obtención de recursos financieros de las empresas emisoras de tarjetas de crédito son colocaciones de inversiones privadas.

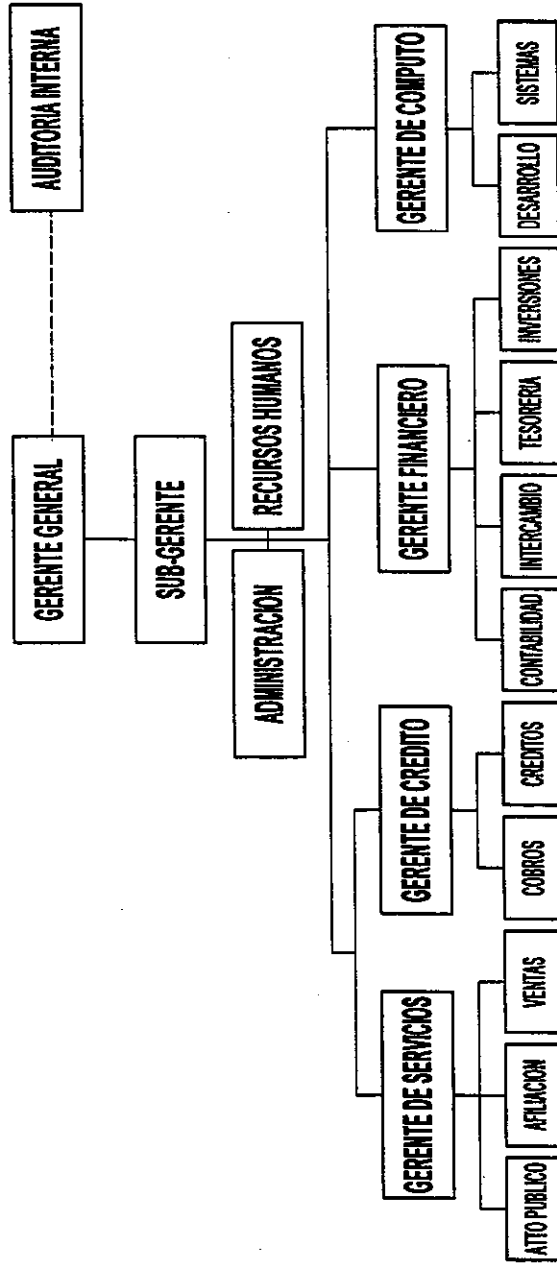
## **1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:**

De acuerdo a las actividades antes mencionadas las empresas emisoras de tarjetas de crédito se encuentran organizadas de acuerdo al organigrama que se muestra en el cuadro I.

### **1.1.2 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES OPERATIVAS**

De acuerdo a la actividad principal de intermediarios de pagos a través de tarjeta de crédito, para el desarrollo adecuado de este servicio estas empresas cuentan con los siguientes departamentos:

**CUADRO I**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESA EMISORA DE TARJETA DE CREDITO**



## **DEPARTAMENTO DE SERVICIOS**

Este departamento tiene como función la atención al cliente en cualquier solicitud, consulta o reclamo de los tarjetahabientes, los establecimientos afiliados y en algunos aspectos con bancos coemisores. \*

Las áreas que integran el departamento de servicios son:

- **AREA DE ATENCION AL PUBLICO**

- Atención tarjetahabientes:**

- Brinda atención personalizada al tarjetahabiente, recepción de solicitudes de tarjetas, gestiones de reclamos, información sobre saldos, entrega de tarjetas, entrega de retiros en efectivo.

- Cajas:**

- Esta área se dedica a la recepción y operación de pagos de los tarjetahabientes.

- Atención a establecimientos afiliados:**

- En esta área se atiende a los establecimientos afiliados para la resolución de sus reclamos, problemas de cobros, recepción de facturas para cobro y entrega de cheques de pago.

---

nisión de una tarjeta de crédito conjuntamente con otra institución.

**-Recepción de llamadas:**

La función de esta área es la atención al cliente vía telefónica, sobre consultas de cualquier índole relacionada con su tarjeta.

**-Autorizaciones:**

El centro de autorizaciones es el encargado de otorgar la autorización a los establecimientos afiliados de aceptar el consumo de los tarjetahabientes de acuerdo a su límite de crédito y status de la cuenta, a través de la vía telefónica y/o la instalación de terminales de consultas o puntos de venta (P.O.S.), por sus siglas en inglés.

• **AREA DE AFILIACION**

Su objetivo primordial es la capacitación, entrenamiento, atención y asesoría a los establecimientos afiliados, así como efectuar mantenimiento e instalación de terminales de consultas o puntos de venta (P.O.S.), por sus siglas en inglés.

• **AREA DE VENTAS**

Es el área encargada de la colocación de tarjetas de crédito de acuerdo a los servicios que otorgan en cada una de sus emisiones o a sus clasificaciones generales, tales como viajes y diversiones, bancarias y comerciales, y tarjetas privadas.



## **DEPARTAMENTO DE CREDITOS**

Su función principal es la aprobación de solicitudes de tarjetas de crédito, recordatorios y gestiones de cobro , así como la recuperación de las cuentas con saldos que se encuentran en mora.

Las áreas que integran estos servicios son:

### **-Area de créditos:**

Es el área encargada de la aprobación de solicitudes de tarjetas, ampliación de límites de crédito, reposición de tarjeta por pérdida o deterioro, confirmación e investigación de datos.

### **-Area de cobros:**

Se dedica a la recuperación de cartera morosa a través de recordatorios a los tarjetahabientes para que efectúen su pago , cobradores de calle que efectúan visitas a tarjetahabientes para requerirle los pagos de los saldos en mora y el requerimiento del cobro por la vía legal.

## **DEPARTAMENTO DE OPERACIONES**

Es el departamento encargado del registro y control de las transacciones financieras de la empresa, este departamento consta de las siguientes áreas:



**-Area de contabilidad:**

Es el área encargada de la revisión, ejecución y registro de las transacciones contables de la empresa, sus principales actividades se encuentran clasificadas en operaciones de cartera, emisión de cheques y facturación, cumplimientos fiscales y emisión de la información financiera de la empresa.

**-Area de intercambio:**

Su actividad principal es el control y registro de las transacciones relacionadas con actividades extranjeras, así como la resolución de cualquier reclamo presentado por el tarjetahabiente por transacciones realizadas en el exterior.

Este departamento también tiene la finalidad de controlar las operaciones de intercambio con otras tarjetas emitidas localmente, que surgen de consumos de otras tarjetas locales cobrados a la empresa.

**-Area de tesorería:**

Esta área tiene la finalidad de controlar, manejar y obtener la mayor rentabilidad de las disponibilidades monetarias de la compañía. Entre las actividades a su cargo se encuentran el control, cuadro y registro del dinero captado en las diferentes cajas de la empresa, conciliación y disponibilidad de las distintas cuentas bancarias, control y proceso de transacciones relacionadas con inversiones en circulación y cancelaciones de intereses por estas inversiones, la captura de registros de transacciones enviadas a cobros por los

establecimientos afiliados, la emisión de cheques de pago a estos establecimientos, la supervisión y mantenimiento de cajeros automáticos.

**-Área de inversiones:**

Es el área encargada de la captación de recursos financieros, a través de colocación de inversiones privadas y la obtención de préstamos en instituciones bancarias.

**DEPARTAMENTO DE COMPUTO**

Este departamento es el centro más importante de información y comunicación de estas empresas, es el encargado de mantener una comunicación directa entre los tarjetahabientes, establecimientos afiliados y la compañía; a los primeros proporciona toda la información de consumo a los tarjetahabientes a través de la emisión detallada de estados de cuenta, consultas vía telefónica, sobre saldos, fechas de pago, etc; con los afiliados mantiene comunicación en línea desde el punto de venta, y finalmente con los distintos departamentos de la empresa proporcionando información como listados de clientes en mora, antigüedad de cartera, listado de clientes en cobro judicial, emisión de facturas, listado de pagos a afiliados y todas las actividades relacionadas con consumos y financiamiento de los tarjetahabientes.

Las áreas que integran este departamento son:



**-Area de desarrollo:**

Es el área encargada de la parte creativa e innovadora del procesamiento en donde se aplican todos los cambios en el sistema de información para su mejor utilización y aprovechamiento.

**-Area de producción:**

Es el área encargada del procesamiento de la información, es quien proporciona a los distintos usuarios de cada departamento toda la información impresa requerida. Otra de sus funciones es el mantenimiento físico del equipo.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

Es el departamento encargado de proveer a los demás departamentos de los diversos servicios administrativos y de proveyoría, tales como mantenimiento de instalaciones, proveer de equipo y útiles de oficina, manejo de servicio de mensajería y envío de correspondencia a tarjetahabientes y servicio de vigilancia y seguridad.

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Este departamento tiene como objetivo la captación, capacitación y mantenimiento de los recursos humanos necesarios en la empresa. Considerando lo especial de las

operaciones que se manejan en estas empresas, una función primordial de este departamento es adecuar al personal disponible en la tecnología en desarrollo y encontrar las condiciones para retenerlos dentro de la organización.

#### **DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA**

Entre sus principales funciones se encarga del estudio y evaluación del control interno contable, de recomendar procedimientos que ayuden a mantener el resguardo de los activos y revisar las prácticas operacionales, que conlleven a generar información financiera con principios contables adoptados por la entidad.

#### **ORGANIZACION CONTABLE**

La organización contable es la estructura diseñada para el desarrollo de la actividad contable y está constituida por los niveles jerárquicos, las funciones contables asignadas y las obligaciones que cada integrante debe cumplir con el propósito de lograr la aplicación de los procedimientos tales como: Registros, revisión, corrección y preparación de la información financiera. El departamento de contabilidad es quien genera la información financiera en la cual se miden el logro de los objetivos de acuerdo a lo planeado, por lo tanto esta información debe ser oportuna y sobre todo confiable.

### 1.2.1 NECESIDADES DE LAS EMPRESAS:

“Las necesidades de las empresas están en función del tipo de organización, tamaño, tipo de negocio, debilidades y perspectivas gerenciales” <sup>1</sup>.

Las empresas se enfrentan a necesidades de información en aspectos relacionados con lo administrativo, gerencial, comercial, ventas, facturación, cobranza, etc. Esta información depende de la complejidad y trascendencia de una entidad, por lo tanto para satisfacer estas necesidades la contabilidad debe otorgar un alto grado de confiabilidad que permita a las empresas contar con un flujo de información de diversa índole para la toma de diversas decisiones.

La fuente de información más importante para las empresas la constituye la información financiera, pues a través de ésta se puede evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos generales, esta información es proporcionada por el departamento de contabilidad, en el cual se registran operaciones procesadas que brindan información como la siguiente:

- a.) Estados financieros por departamento, consolidados, estados de flujo de efectivo, patrimonio de los accionistas.
- b.) Elaboración de presupuesto, comparaciones reales vrs presupuestos y explicación de variaciones.

---

<sup>1</sup> KPMG, asesoría de negocios, Guatemala, 1993. Pág. 101.

- .) Información sobre disponibilidades e inversiones.
- l.) Información necesaria para determinar una adecuada planificación de cumplimientos fiscales.

### 1.2.2 OBJETIVOS DEL SISTEMA CONTABLE

Algunos de los objetivos principales que deben cumplir los sistemas contables para funcionar más eficientemente son :

- 1) Efectuar los registros de acuerdo a las reglas o normas de contabilidad financiera conocidas como "PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS " cuyos objetivos son los siguientes:
  - a) "Registrar en forma adecuada los activos invertidos en la empresa por los miembros, socios, accionistas y por los acreedores; registrar todos los pasivos conocidos para que, conjuntamente con el patrimonio, presenten razonablemente la situación financiera de la empresa".<sup>2</sup>
  - b) Presentar la inversión de los propietarios sobre bases acumulativas.
  - c) Presentar razonablemente el resultado de las operaciones.
  - d) Preparar informes y estados financieros según el concepto de entidad.

---

stituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, "Pronunciamento sobre contabilidad financiera No. 1, Pág. 4



- 2) Obtener, registrar, procesar y proporcionar los resultados operativos de la empresa.
- 3) Suministrar servicio oportuno, aumentando el valor de la información, haciéndola oportuna, significativa y exacta.
- 4) Suministrar servicio económico, a través de la reducción de costos de proceso y la armonía entre las distintas unidades del sistema.
- 5) Aumentar la eficiencia de la fuerza de trabajo disponible, delegando ordenadamente las funciones y utilizando recursos automatizados de operación.

Si se cumplen con estos objetivos el sistema de contabilidad podrá proporcionar información de utilidad a la gerencia con costos de operación eficientes, pero lo más importante es que un sistema de contabilidad efectivo debe producir información de utilidad no solamente para la toma de decisiones, si no también para poder evaluar esas decisiones y lograr que los gerentes puedan responder de sus actos.

### **1.2.3 AUTOMATIZACION CONTABLE**

Los sistemas de información a la gerencia son elementos vitales para la operación y administración de toda organización. El sistema de información de una empresa compleja como lo son las emisoras de tarjetas de crédito necesita equipo de computadoras, programas



que lo hagan funcionar , empleados capacitados para manejarlos y generar información que se adecúe a las necesidades de los usuarios.

El departamento de cómputo es quien provee a los distintos departamentos que conforman la organización de la información que cada uno requiere, por lo tanto este departamento debe estar diseñado de manera que respalde a la gerencia, proveyéndole información precisa y oportuna, para el análisis que le sea útil con la finalidad de que pueda cumplir con la función de planear, administrar y regular su negocio.

La estructura dentro de cualquier departamento de sistemas cuenta con diversos niveles, dependiendo del tamaño y sofisticación del departamento. Sin embargo, generalmente la gerencia de sistemas enfoca su atención en las siguientes áreas:

- Estructura de la organización.
- Eficiencia del sistema.
- Seguridad.
- Requisitos de los usuarios.
- Sistemas de informes a la Gerencia.
- Desarrollo y mantenimiento de sistemas.
- Planeación para recuperación en caso de desastre.

En el mejor de los casos, la manera en que la gerencia utilice su tecnología de información puede tener un efecto considerablemente favorable sobre su rentabilidad y el acaparamiento del mercado. En el peor de los casos, ésta puede causar que una organización quiebre, especialmente las empresas emisoras de tarjetas de crédito que para la prestación del servicio dependen de sistemas de información automatizados.

El departamento de cómputo para cumplir adecuadamente con proveer información, debe considerar las tendencias tecnológicas y concentrarse en las siguientes áreas:

#### EQUIPO (Hardware)

En el lenguaje computacional hardware se emplea corrientemente para designar la parte física de la computadora, esto es el conjunto de circuitos electrónicos y dispositivos mecánicos. Respecto al hardware el departamento de cómputo debe cubrir los siguientes aspectos:

- Ambientes descentralizados de minicomputadoras y microcomputadoras, las cuales se han convertido en equipos más sofisticados conjuntamente con los adelantos de la tecnología de telecomunicaciones, que ayuden a un trabajo más eficiente.
- Capacidad de almacenamiento de los discos, que permita manejar más información con rapidez en los procesos.

- Procesamiento paralelo, considerando el número de instrucciones que se pueden procesar a la misma vez, de tal manera que se aprovechen mejor los recursos disponibles.
- Disponibilidad en computadoras e impresoras más rápidas y de mejor calidad.

#### PROGRAMAS (software):

El software de las computadoras se refiere al conjunto de programas, códigos y convenciones necesarias para la realización de una tarea por el mecanismo de la computadora. Respecto al software el departamento de cómputo debe de cubrir los siguientes aspectos:

- Lenguajes naturales que hagan posible la comunicación de los usuarios con las computadoras de una manera más familiar para facilitarle la utilización de los procesos.
- Acceso a programas diseñados por terceros que permita reducir tiempo al departamento en desarrollo de sistemas.
- La interacción gráfica mediante el uso de íconos y símbolos para representar información y procesos, que facilite el manejo a los usuarios.

#### DATOS:

Es la selección de información que será accesada al computador para ser procesada y así proporcionar la información de acuerdo a las necesidades del usuario. Para un acceso

eficiente de datos al sistema, el departamento de cómputo debe considerar los siguientes aspectos:

- La aceptación de transacciones que sean legibles por la máquina e iniciadas externamente, por ejemplo consumos iniciados desde los P.O.S. (puntos de venta-establecimientos afiliados), por sus siglas en inglés.
- Sistemas de transacciones o interacción en línea, lo cual ayudará a minimizar los errores en el traslado de operaciones.
- Utilización de almacenamiento y uso de datos que no sean texto, tales como procesamiento de voces e imágenes.
- Establecer sistemas a través de los cuales los usuarios tengan acceso a la información que necesitan, tanto a procesos como a la emisión de reportes.

**PERSONAL:**

Se refiere al recurso humano que efectuará los procesos relacionados con los sistemas de cómputo. Con relación al recurso humano (usuarios) , el departamento de cómputo debe de cubrir los siguientes aspectos.

- Capacitación y soporte técnico a los usuarios de los sistemas, que asegure el uso adecuado del mismo.
- Desarrollo de sistemas de información para utilizar los datos disponibles más eficientemente; es decir, que los usuarios tengan conocimiento de las bondades del sistema.

- Motivar el uso de los sistemas, para disminución de tiempo y utilización innecesaria de otros recursos tales como los manuales.
- Protección o accesos de seguridad a información, de acuerdo a su importancia.

#### RESPALDO A LOS USUARIOS DEL SISTEMA

Un servicio importante que debe brindar el departamento de cómputo a los usuarios del sistema es el respaldo en cuanto a la capacitación para que exista conocimiento de las funciones y características del equipo y los programas, este departamento debe incluir un área que imparta entrenamiento adecuado, asistencia en implementación de nuevos programas y equipos y un respaldo continuo.

A continuación los servicios que podría ofrecer el departamento de cómputo al respecto:

**Definición de requisitos o prioridades.** Entender las necesidades del negocio y establecer prioridades con respecto a ellas y determinar en que forma una decisión automatizada sería beneficiosa.

**Selección de equipos y programas.** Evaluar diversas soluciones alternativas, lo que generalmente incluye la revisión de la información y las propuestas proporcionadas por los proveedores, la verificación de la calidad de los proveedores, el acuerdo para la



presentación de demostración de los programas, y también prestar ayuda para la toma de decisión acerca de la conveniencia global del sistema.

**Integración de programas.** Ayudar a los usuarios a que tengan acceso a los datos desde una diversidad de sistemas con el fin de producir información adecuada para la gerencia que respalde las decisiones.

### **1.3.COMUNICACION:**

Toda empresa debe mantener una estrecha conexión entre sistema de comunicación y la estructura organizativa, la cual debe funcionar de acuerdo con los esquemas asignados de delegación de autoridad, estructuras formales e informales y las necesidades de información determinadas por la administración.

“La comunicación puede ser considerada como el intercambio de información, ideas, conceptos, sentimientos, entre dos o más personas”.<sup>3</sup>

Koontz... define la comunicación como “la transferencia de información desde el emisor hasta el receptor, en donde ambos comprenden la información”

---

<sup>3</sup> Rosenberg, Jerry M. Diccionario de Administración y Finanzas, Pág. 85

Para tomar acertadamente una decisión es preciso tener acceso a información apropiada. Esto es muy cierto, trátase de actuaciones personales o de la empresa. Y en este aspecto los canales de comunicación se vuelven un factor esencial del éxito del proceso de formulación de decisiones en el seno de ella.

El propósito de la comunicación en una empresa es efectuar cambios, influir sobre las acciones para beneficio de la empresa. Por ejemplo, requieren información acerca de precios, competencia, tecnología y finanzas, estos conocimientos son la base para las decisiones que afectan las líneas de productos, la calidad del servicio, la estrategia de mercadotecnia.

La efectividad de un sistema de comunicaciones descansa en que la organización interna de la empresa esté encaminada a disponer la red de circulación de las informaciones y en la forma en que esta circulación esté asegurada. El nivel de la información estará afectada por la propia estructura del sistema y por los canales de comunicación existentes en la empresa.

El crecimiento de la entidad, la mayor complejidad de la organización y el incremento en el grado de delegación conlleva a un aumento en las dificultades de comunicación, ya que incrementa el número de datos que se deben recoger y se modifican las líneas de distribución de los mismos. Dentro del sistema de comunicaciones de la entidad se pueden mencionar: el sistema externo y el sistema interno.

### **1.3.1. SISTEMAS EXTERNOS**

Es el que recoge todos los datos o información relacionada con el entorno de la entidad, transmitiéndolas o enviándolas. En las empresas emisoras de tarjetas de crédito existen transacciones originadas desde ámbitos externos que forman parte de sus operaciones, tal es el caso de los consumos efectuados desde el punto de venta y consultas enviadas por diferentes sistemas de comunicación.

Estos sistemas externos generalmente están formados por transmisión de información a través de equipo tecnológico tales como redes y sistemas de telecomunicación.

### **1.3.2 SISTEMAS INTERNOS:**

El objetivo de este sistema es obtener la información que permita identificar las tareas críticas y decisivas, los puntos débiles de la empresa y el clima social de la misma, dentro de este sistema se pueden observar las siguientes clases de flujos de información:

#### **a.) COMUNICACION ASCENDENTE:**

“Es el tipo de comunicación que fluye hacia arriba de la estructura organizacional”<sup>4</sup>, la

---

<sup>4</sup> IBID, Pág. 85



comunicación ascendente pasa de subordinados a superiores y continúa ascendiendo en la jerarquía de la organización. Desafortunadamente con frecuencia este flujo es obstruido por administradores del enlace de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes (en especial noticias desfavorables).

Los medios posibles para la comunicación ascendente, además de los medios de mando, son sistemas de sugerencias, procedimientos para manifestar inconformidad, reuniones grupales. La comunicación ascendente eficaz exige un medio ambiente en el que los subordinados se sientan libres para comunicarse.

#### b.) COMUNICACION DESCENDENTE:

Esta fluye desde personas ubicadas en niveles superiores hasta quienes se encuentran en niveles inferiores de la organización, a través de este flujo de comunicación es frecuente que se distorsione o se pierda a medida que desciende por la cadena de mando.

Uno de los principales problemas que muestra el flujo descendente de información, es que consume mucho tiempo, las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos directivos prefieren que la información se envíe en forma directa a la persona o grupo que la requiera.

c.) COMUNICACION HORIZONTAL:

Es el flujo de la información entre personas de iguales o similares niveles de la organización y niveles que no tienen relaciones directas de supervisión, esta clase de información mejora la comprensión y coordina esfuerzos para el logro de objetivos, ya que no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando. También ocurre esta clase de comunicación cuando distintos miembros de los departamentos se agrupan en equipos de trabajo o grupos especiales para llevar a cabo diversos proyectos.

d.) COMUNICACION BIDIRECCIONAL:

Flujo de información e ideas a través de la jerarquía tanto como si se produce en sentido ascendente como descendente.

#### **1.4. INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Como se mencionó anteriormente, la administración necesita de diferentes tipos de información para poder llegar a tomar decisiones que les permita seleccionar constantemente que hacer, cuándo, dónde y en qué ocasiones, inclusive cómo debe de hacerse, la contabilidad es generalmente una fuente de información importante para la gerencia, en la medida que la información que proporcione sea eficiente y eficaz, la administración podrá contar con herramientas para tomar decisiones adecuadas. Para

alcanzar este objetivo se debe determinar que clase de información es necesaria, esto quiere decir seleccionar aquella información que se considere relevante.

#### **1. PROBLEMA QUE SURGE DE LA NECESIDAD DE INFORMACION**

Los problemas más importantes que surgen de la necesidad de la información son los siguientes:

- a.) Selección de hechos contables, el cual se refiere a la labor de localización de los grupos de personas a quienes se les debe proporcionar la información y a las funciones que desempeñan las mismas, considerando el tipo de decisiones que deben tomar o los comportamientos que se quieren influir a través de la información contable.
- b.) Determinar la acumulación de procesos e información contable que permita cubrir las necesidades de los usuarios en la toma de decisiones y el logro de la actuación que se desea.

#### **2. SELECCION DE INFORMACION Y CANALES DE DISTRIBUCION DE INFORMACION CONTABLE**

##### **SELECCION DE INFORMACION**

Con la tecnología que existe actualmente los ejecutivos cuentan con diversidad de información de la que pueden disponer, por tal razón es importante que éstos determinen

qué clase de información necesitan para el logro de sus objetivos y puedan desechar aquella que no les será de utilidad.

Si la información que es trasladada a los ejecutivos no ha sido seleccionada de acuerdo a sus necesidades, la toma de decisiones posiblemente no se efectúe en forma oportuna, considerando que éste tendrá que efectuar una depuración de la información, invirtiendo tiempo en revisar aquella que no le es de mucha utilidad.

Algunas empresas emisoras de tarjetas de crédito para controlar la selección de información, delegan al departamento de cómputo la generación de la información, instruyéndole sobre las necesidades de información de cada usuario, de esta manera queda centralizado en este departamento el flujo de información, la responsabilidad de emisión y el traslado de información a los usuarios. Algunas empresas no recomiendan este procedimiento debido a que crea una dependencia de información que conlleva a problemas como los de obtener información fuera de tiempo o no tener acceso a ella cuando se necesita, así como también solicitudes de información que en algunos casos no es de utilidad, pero se solicita para prever alguna necesidad de la misma y no tener acceso directo en caso de requerirla.

En el aspecto de selección no debemos olvidar que la información debe ser preparada de acuerdo a las necesidades de los usuarios, muchas veces los ejecutivos tienen

disponible la información pero ésta no se encuentra preparada de acuerdo al uso que se le dará.

#### **CANALES DE DISTRIBUCION**

Considerando el volumen de información que se maneja en las empresas emisoras de tarjeta de crédito, el canal de distribución de información más importante que utilizan son los sistemas computarizados en línea, estas empresas cuentan con equipo tecnológico sofisticado tanto en hardware como software, que les permite efectuar distribución de información a través de estos sistemas.

La información de proceso es distribuida a través de accesos previamente determinados por la administración, la comunicación también es efectuada a través de la red por paquetes de correo electrónico que existen actualmente en el mercado, y en algunos casos utilizan equipo sofisticado que permite enviar información a través del scanner \* de los documentos pre-impresos.

### **3 CARACTERISTICAS QUE DEBE INCLUIR LA INFORMACION CONTABLE**

Para que la información contable sea útil es necesario que cumpla con ciertos requisitos que le permitan satisfacer adecuadamente las necesidades por las cuales se utiliza. Dentro de las características que debe cumplir se presentan las siguientes:

---

italizador de imágenes



a) UTILIDAD:

Como característica de la información contable, la utilidad es la cualidad de adecuarse al propósito del usuario, y éstos son diferentes en detalle para cada quien, pero todas tienen en común, el interés monetario de la entidad económica.

b) CONFIABILIDAD:

La contabilidad de la información contable hace que la misma sea aceptada por los diferentes usuarios, en el momento oportuno, para una acertada toma de decisiones y evitar interpretaciones erróneas.

c) OPORTUNIDAD:

Se relaciona principalmente con el aspecto, de que la información debe de llegar a tiempo hacia los usuarios quienes lo necesitan en el momento adecuado; es decir, comunicarse con suficiente prontitud para ser utilizada en la toma de decisiones económicas o para evitar demoras injustificadas en la toma de tales decisiones.

d) **OBJETIVIDAD:**

La objetividad en la información contable implica que las reglas del sistema, no han sido distorsionadas deliberadamente, y que la información representa hechos reales de conformidad con dichas reglas.

e) **VERIFICABILIDAD:**

Consiste en que la información contable puede ser revisada posteriormente por medio de pruebas o la aplicación de métodos independientes, para comprobar la información producida por el sistema de contabilidad, por ser clara sus reglas y procedimientos de operación.

f) **PROVISIONALIDAD:**

Esta característica es una limitación a la precisión de la información. Significa que la contabilidad algunas veces presenta hechos no concluidos. La necesidad de tomar decisiones obliga a que en determinado momento en una entidad, se presenten los resultados y sus cambios, incluyendo eventos cuyos efectos no coinciden con la información contable que se presenta a la fecha de los estados financieros.

## **CAPITULO II**

### **ISTEMA DE COSTOS**

El sistema contable que suministra la información para medir el costo de un producto, proceso proyectado, el rendimiento y el control de las operaciones se denomina contabilidad de costos. Este sistema se relaciona principalmente con la acumulación y el análisis de la información de costos para uso interno, con el fin de ayudar a la gerencia en la planeación, el control y la toma de decisiones.

#### **2.1. SISTEMA DE COSTOS CENTRALIZADOS**

El sistema de costos centralizados es aquel en el cual la información contable es registrada a un solo nivel operativo, es decir que no se segregan los costos por actividades o departamentos. Este sistema es común que lo utilicen las empresas que prestan servicios ya que el procesar la información por centros de costos generalmente es un sistema identificado para las industrias o compañías manufactureras que manejan procesos productivos.

##### **2.1.1. APLICACION DE COSTOS EN FORMA CENTRALIZADA**

Los costos y gastos que se aplican en forma centralizada, son aquellos que no necesitan de una segmentación o un procedimiento de distribución ya sea por departamento o por actividad, en este sistema se registra los gastos a un



nivel contable, y la autoridad está delegada en la gerencia, por lo que no tiene objeto distribuir o asignar gastos a los distintos departamentos si los responsables de éstos no tienen ingerencia en los mismos.

El sistema centralizado permite en forma parcial el control de los costos directos por actividad, ya que aunque no están distribuidos, algunos gastos se describen con alguna referencia de la actividad que corresponde, por ejemplo una empresa emisora de tarjetas de crédito con sistemas centralizados, registran los gastos relacionados con actividades de intercambio identificando adecuadamente la naturaleza de las operaciones como Comisión, Intercambio Local, etc.

El sistema centralizado es adecuado en compañías pequeñas o medianas que no tienen muchas actividades operativas, esto aplica siempre y cuando los departamentos que forman estas empresas no tengan una influencia significativa en la administración y control de los costos y gastos de la empresa, de tal manera que la información segregada por actividad no tenga ninguna utilidad para los ejecutivos que dirigen la empresa.

Uno de los objetivos primordiales que actualmente tienen las empresas es la reducción de costos y gastos, derivado de esto durante los años 90s las grandes corporaciones han aplicado procesos de globalización para minimizar sus costos y gastos, y hacer más rentable las operaciones de la organización, esto a dado como resultado que los ejecutivos de los departamentos no tengan ninguna influencia directa

en estos gastos por lo que algunas empresas consideran más fácil administrar y controlar los costos y gastos cuando se encuentran estructurados a un solo nivel.

#### **2.1.2. IMPLICACION DE LA INFORMACION CENTRALIZADA**

La información registrada y preparada en forma centralizada tiene la desventaja que no permite evaluar claramente el desempeño de los ejecutivos; los informes centralizados que incluyen tanto los gastos controlables como los no controlables hacen que los gerentes inviertan mayor tiempo en clasificar los gastos en los que tienen algún nivel de responsabilidad, además este sistema hace que en algunos casos estos ejecutivos no controlen estos gastos por tener la dificultad de determinar aquellos gastos que deben controlar y los que están fuera de la esfera de su influencia.

Por otro lado, la información centralizada hace que los presupuestos no sean elaborados por todos los ejecutivos involucrados en la administración, por lo que no existe una responsabilidad directa del cumplimiento de los gastos y costos establecidos en los niveles deseados que la gerencia tenía en mente, impidiendo este sistema, que los ejecutivos estén motivados a perseguir acciones congruentes con las metas y objetivos totales de la organización.

Otro aspecto que se debe considerar es que actualmente reducir los costos y gastos operativos es uno de los grandes objetivos de las empresas y es un problema que los responsables de los departamentos no quieren afrontar, es más fácil mantener resultados con un presupuesto en el cual no existe un sistema de medición de responsabilidades adecuado, que aceptar el reto de buscar procesos y aplicaciones que les permita desarrollar adecuada y eficientemente sus labores sin incurrir en altos gastos, que en ocasiones son hasta innecesarios para el logro de los objetivos.

A través de información contable descentralizada es como los ejecutivos de cada uno de los departamentos podrán controlar, dar razón y responsabilizarse de los gastos incurridos en su departamento.

## **2.2. DESCENTRALIZACION DE OPERACIONES**

“La descentralización es el proceso mediante el cual se delega autoridad y responsabilidad en los ejecutivos y los diferentes departamentos que integran la empresa, para que dentro de su radio de acción tomen decisiones adecuadas y prudentes de acuerdo con el objetivo general de la empresa, respetando la autonomía de los ejecutivos para elegir la acción apropiada” <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> David Noel Ramírez Padilla. Contabilidad Administrativa. Pág. 325  
33

La descentralización tiene varias ventajas, sin embargo, unida a la libertad que concede, existe la responsabilidad que tiene una persona de lograr objetivos fijados para su división ya sea un centro de costos, de ingresos y/o de utilidades, etc.

Tomando en consideración que la descentralización es una forma organizativa de la empresa, en la que ésta se constituye en varios centros de decisión, mediante una delegación de autoridad que implica un grado determinado de autonomía y libertad para el jefe de división, que es responsable de las decisiones que se toman, como consecuencia de esta delegación de autoridad.

### **2.2.1. DEL PORQUE DE LA DESCENTRALIZACION**

En la descentralización se tiene que la principal autoridad para la toma de decisiones se encuentra difundida entre varios gerentes por departamento, y los jefes y/o supervisores de niveles inferiores poseen la autoridad en algunos casos para la toma de decisiones sin la necesidad de consultar a la gerencia.

Flavell, considera que la causa principal por la que las empresas descentralizan operaciones es “el ángulo de autoridad”. Este ángulo obliga a la descentralización en las empresas muy grandes debido a los límites en el número y la naturaleza de los problemas que pueden ser abordados por un sólo gerente y el número y cualidades de las personas que pueden dirigir.

Existe un tamaño ideal, desde el punto de vista gerencial de cualquier empresa a partir del cual los costos empiezan a crecer debido a la menor eficiencia directiva y a la necesidad de una coordinación adicional.

Existen varias razones más para optar por una organización descentralizada, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- a.) La gerencia desea saber cómo marchan los distintos departamentos para tener una guía en el planeamiento de las futuras actividades y para poder asignar los recursos y la capacidad humana de la empresa a aquellas áreas que ofrecen el mayor potencial de ganancia.
- b.) Un departamento de contabilidad diseñado bajo este sistema proyectará señales de aviso hacia las áreas que presenten problemas, un gerente que no está desarrollando una buena labor puede ser reemplazado, o un departamento ineficiente puede ser reorganizado o quizá eliminado en su totalidad.
- c.) Los gerentes por departamento se encuentran más cerca de las actividades de su división que la administración central y pueden tomar decisiones en una forma más rápida, mejorando la calidad de éstas haciéndolas óptimas.

- d.) Una estructura descentralizada crea un campo de entrenamiento para los futuros administradores que integrarán la alta gerencia, los gerentes llegan a estar más calificados para ocupar posiciones administrativas más altas.
- e.) La tendencia difundida hacia la diversificación constituye otra motivación para la descentralización, si las actividades de una empresa se encuentran muy diversificadas, es casi imposible que sus operaciones puedan ser administradas por un grupo relativamente pequeño.
- f.) Es más fácil evaluar a los gerentes por departamentos dentro de una organización descentralizada, si éstos tienen un elevado grado de autoridad para todas las funciones de su área, es más difícil para ellos atribuir un fracaso a otro departamento, el hecho de ser evaluados aumenta el interés por parte de los gerentes por departamento de tener éxito y se mejorarán las utilidades de las empresas.
- g.) Se logra una mejor información y un incremento de la coordinación entre los distintos centros. Incluso en la definición de responsabilidades, se delimitan mejor los canales de información eliminando los riesgos de pérdida en el transcurso de la misma y reduciéndose el flujo informativo entre los diferentes niveles jerárquicos.

### 2.2.2. GRADO DE DESCENTRALIZACION

En cualquier organización la realización de una acción implica el que exista un mínimo de descentralización, sin la cual dicha acción no podría realizarse. Para Simeray, el grado de descentralización de una empresa se mide por “El contenido de las delegaciones sucesivas de autoridad relativas a la toma de decisiones”.

Desde una organización centralizada a otra descentralizada se pasa por distintos grados de descentralización. La descentralización varía de grado desde el control de una única variable hasta la completa libertad de niveles, tipos, combinaciones, clientes y fuentes de entrada y salida para todos los departamentos.

Existe una descentralización importante siempre y cuando el número de decisiones tomadas en niveles jerárquicos inferiores sean importantes y las funciones realizadas por esas decisiones sea grande, y cuando el requerimiento de consultas para la toma de decisiones sea mínima.

Newman indica que “Solamente tendrán, los que van a realizar una operación determinada, libertad para tomar decisiones, cuando exista un alto grado de descentralización en todos los planes superiores”.

El grado de descentralización de una empresa va a depender a juicio de Estaing, Backer, Jacobsen y Newman de los siguientes factores:

- a.) Competencia profesional de los individuos, lo que lleva a tomar en cuenta las características personales del ejecutivo. ¿ Quién conoce los hechos en

los que ha de basarse la dirección? ¿Quién tiene la capacidad de adoptarlos?

- b.) Diversificación de los productos y servicios, por ejemplo aquellas empresas que venden diferentes productos para diferentes mercados.
- c.) Volumen de operaciones; es decir, empresas que realizan cantidades significativas de transacciones operativas.
- d.) Eficacia de las comunicaciones internas de la empresa. Que los medios de comunicación sean adecuados para transmitir la información precisa y comprensible para las diferentes áreas.
- e.) Existencia de un adecuado sistema de contabilidad que permita asignar debidamente las funciones, las responsabilidades y la eficiencia mediante la concentración de las responsabilidades en torno a los departamentos.
- f.) La actitud de la administración hacia la delegación de responsabilidades; es decir, el grado de delegación de autoridad que está dispuesta a otorgar la administración para una respuesta de responsabilidad adecuada de los ejecutivos de cada departamento.



### **2.2.3. OBJETIVOS CONTABLES DE LA DESCENTRALIZACION**

El desarrollar técnicas de información financiera para efectos de evaluar una actuación es tarea que requiere la colaboración del personal de contabilidad y de administración.

La administración debe identificar las áreas de responsabilidad y los segmentos para los cuales son relevantes los ingresos, los costos y demás medidas financieras.

Al diseñar un sistema de evaluación de la actuación para las divisiones, se deben considerar los siguientes objetivos contables.

#### **a) Identificar los costos directos y controlables para los diferentes departamentos:**

El adecuado uso de la información de costos es una parte muy importante en la evaluación de la actuación de un departamento. Para evaluar el potencial de las utilidades a largo plazo de un centro de inversión, es necesario que se tomen en cuenta todos los costos que son específicamente identificables con las actividades de la división. La evaluación de los gerentes departamentales se debe llevar a cabo fijando la atención en los costos que son controlados mediante sus decisiones a corto y largo plazo.

Esta evaluación se logra a través de la contabilidad por áreas de responsabilidad, la cual tiene que ser aplicada al nivel de los distintos departamentos de la compañía.

**b) Determinar el sistema en que se pueden organizar los costos:**

Para efectos de procesamiento de información y de control de un negocio, los costos se pueden organizar a través de centros de costos o como centros productivos:

**b.1.** Un centro de costos es la unidad de un negocio que sufraga gastos pero que no genera ingresos de manera directa. Como ejemplo de centro de costos podemos mencionar las empresas emisoras de tarjetas de crédito, en las cuales los costos no se pueden relacionar con los ingresos por las actividades peculiares de cada uno de estos; por ejemplo el departamento de personal, el departamento de contabilidad, el departamento de cómputo, a excepción el departamento de servicios.

**b.2.** Un centro productivo es un segmento del negocio que no solamente tiene gastos sino que también produce ingresos que pueden identificarse con dicho segmento, como ejemplo de esto podemos mencionar las agencias de publicidad que pueden identificar sus ingresos por creación, producción y diseño con los gastos relacionados.

**c) Seleccionar los indicadores de la actuación que se desean:**

La medición de la evaluación de la actuación se debe concentrar en las siguientes variables:

**c.1.** “Los resultados obtenidos, los cuales se expresan en **ingreso, unidades producidas, órdenes recibidas, etc.**

**c.2.** Los costos en que se ha incurrido durante el **período, los cuales se incluyen dentro del estado de resultados, así como los desembolsos que se han efectuado durante el período y que tienen relación con los activos fijos.**

**c.3.** El esfuerzo que se ha empleado, el cual se mide en función de factores de insumos no monetarios, tales como horas máquina, horas-hombre, nuevos clientes, pedidos de los clientes y **kilómetros recorridos.**

**c.4.** Los recursos empleados, en términos de personal, medidas físicas de capacidad y la capacidad relativa para generar resultados”.<sup>6</sup>

Estas cuatro variables pueden ser manipuladas para medir la rentabilidad, la productividad y la eficiencia para cualquier departamento ya sea en utilidades o en una tasa de rendimiento.

---

<sup>6</sup> Anderson, Henry R. An, y Raiborn, Mitchell H., Conceptos Básicos de Contabilidad de Costos. Pág. 739

**d) Comparar los resultados reales, con los resultados esperados**

Para analizar que tan buenos son los resultados obtenidos por un departamento o por su gerente se comparan los resultados reales con los presupuestos, metas, estándares o tendencias de los resultados pasados. Los informes financieros para efectos de evaluación de la actuación deben ser de naturaleza comparativa y proporcionar comentarios de carácter analítico que los hagan de fácil interpretación.

Uno de los objetivos más importantes en la evaluación de los resultados por departamentos es el logro de metas comunes, lo que significa que se llega a alcanzar un grado de armonía entre las metas y objetivos de la compañía y de los gerentes por departamentos.

Cuando el gerente conoce la forma en que va a ser evaluado y se va a medir su actuación, se corre el riesgo de que tome aquellas decisiones que hagan aparecer como óptima su actuación, y en este momento no existe una identidad respecto a metas u objetivos, ya que el gerente estará tomando sólo aquellas decisiones que beneficien a su departamento, afectando de manera adversa a la empresa tomada en su conjunto.

#### **2.2.4. SEGMENTACION**

Se deben establecer los segmentos para los cuales se desea establecer las medidas financieras de la actuación.

Dentro de una empresa descentralizada, es en los centros de inversión que la segmentación debe lograrse ya que éstos analizan la utilidad y si ésta tiene relación con la inversión que fue necesaria para producirla.

En la segmentación se deben de tomar en cuenta dos elementos:

- a.) Un buen sistema de información gerencial debe distinguir entre el segmento y su administrador al hacer la evaluación.
- b.) Se deben establecer mediciones distintas para evaluar los resultados financieros de la división, que es un segmento impersonal, y para evaluar a los gerentes, que son responsables de las operaciones de los departamentos.

Se requieren dos tipos de informes de evaluación de la actuación, un tipo orientado a los diferentes departamentos y concentrarse en su rentabilidad, determinando si amerita lo que se ha invertido en ella y un segundo tipo de informe de carácter personal que mida los efectos financieros controlables de las decisiones tomadas por los gerentes de cada uno de los departamentos. La necesidad de esta doble orientación en

la evaluación se hace más necesaria cuando a un gerente talentoso se le asigna un departamento que no es rentable.

### **2.3. IMPLEMENTACION DE COSTOS DEPARTAMENTALIZADOS**

Para la implementación de costos departamentalizados debe de considerarse la actividad y la estructura orgánica que tiene el negocio, con base en esto se debe de determinar el procedimiento de distribución de los gastos directos o indirectos identificandos para cada uno de los departamentos específicos.

#### **2.3.1. CENTRO DE COSTOS**

Para efectos de procesamiento de información y control, un negocio se puede organizar a través de centro de costos, el cual es aquel que se le ha asignado al control de la incurrencia de los costos. El centro de costos no tiene control sobre las ventas o generación de ingresos, sólo sufraga gastos o costos que no tienen relación directa con los ingresos.

El centro de costos representa unidades de control o de responsabilidad por medio de los cuales los gerentes de los departamentos, son evaluados en término de su capacidad para mantener los costos y gastos dentro de tolerancias presupuestales.

#### **2.3.2. NOMENCLATURA DE CUENTAS**

La nomenclatura de cuentas que se presenta más adelante está elaborada de acuerdo a la distribución que debe de hacerse en un sistema de contabilidad por centros de responsabilidad; con el objeto de lograr la clasificación

de acuerdo a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, se codifican las cuentas de la siguiente forma:

**Primera cifra:**

Clasificación principal del balance general y estado de resultados a que corresponde la cuenta.

**Segunda cifra:**

Clasificación secundaria indica grupo a que pertenece la cuenta.

**Tercera cifra:**

Indica cuenta del mayor y en el caso de las cuentas de resultado el departamento o responsabilidad del nivel.

**Cuarta cifra:**

Indica cuenta principal del mayor auxiliar.

**Quinta cifra:**

Indica cuenta auxiliar o subcuenta del mayor.

A continuación se muestra una nomenclatura de cuentas de acuerdo a las especificaciones antes recomendadas.

**EMPRESAS EMISORAS DE TARJETAS DE CREDITO  
GUATEMALA, C.A.**

**NOMENCLATURA CONTABLE**

<b>NUMERO DE CUENTA</b>	<b>NOMBRE</b>
1	ACTIVO
1.1.	ACTIVO CIRCULANTE
1.1.010.	EQUIVALENTES DE EFECTIVO
1.1.010.001.	CAJA
1.1.010.002.	BANCOS
1.1.010.003.	INVERSIONES
1.1.020.	CUENTAS POR COBRAR CORTO PLAZO
1.1.020.001.	CTAS. POR COBRAR TARJETAHABIENTES
1.1.020.002.	CTAS. POR COBRAR COEMISORES
1.1.020.003.	CTAS. POR COBRAR INTERCAMBIO
1.1.020.004.	CTAS. POR COBRAR CIAS. RELACIONADAS
1.1.020.005.	CTAS. POR COBRAR DIVERSOS
1.1.020.006.	CTAS. POR COBRAR (CREDITO FISCAL)
1.1.020.007.	DOCUMENTOS POR COBRAR
1.1.020.008.	CUENTAS EN COBRO JUDICIAL
1.1.020.009.	CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS
1.1.030.	RESERVA PARA CTAS. INCOBRABLES
1.1.030.001.	ESTIMAC. PARA CTAS. INCOBRABLES
1.1.040.	CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO
1.1.040.001.	CTAS. POR COBRAR TARJETAHABIENTES
1.1.040.002.	CTAS. POR COBRAR COEMISORES
1.1.040.003.	CTAS. POR COBRAR INTERCAMBIO
1.1.040.004.	CTAS. POR COBRAR CIAS. RELACIONADAS
1.1.040.005.	CTAS. POR COBRAR DIVERSOS
1.1.040.006.	CTAS. POR COBRAR (CREDITO FISCAL)
1.1.040.007.	DOCUMENTOS POR COBRAR
1.1.040.008.	CUENTAS EN COBRO JUDICIAL
1.1.040.009.	CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS
1.1.050.	INVERSIONES CIRCULANTES
1.1.050.001.	INVERSIONES ENTIDADES PUBLICAS
1.1.050.002.	INVERSIONES ENTIDADES PRIVADAS
1.1.060.	GASTOS ANTICIPADOS
1.1.060.001.	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO



1.2.	INVERSIONES NO LIQUIDAS
1.2.010.	INVERSIONES NO LIQUIDAS
1.2.010.001.	INVERSIONES ENTIDADES PUBLICAS
1.2.010.002.	INVERSIONES ENTIDADES PRIVADAS
1.3.	ACTIVO FIJO
1.3.010.	ACTIVO FIJO
1.3.010.001.	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
1.3.010.002.	EQUIPO DE COMPUTO
1.3.010.003.	PROGRAMAS DE COMPUTO (SOFTWARE)
1.3.010.004.	VEHICULOS
1.3.010.005.	MEJORAS A PROPIEDAD
1.3.010.006.	INMUEBLES
1.3.020.	DEPRECIACION ACUM. ACTIVOS FIJOS
1.3.020.001.	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
1.3.020.002.	EQUIPO DE COMPUTO
1.3.020.003.	PROGRAMAS DE COMPUTO (SOFTWARE)
1.3.020.004.	VEHICULOS
1.3.020.005.	MEJORAS A PROPIEDAD
1.3.020.006.	INMUEBLES
1.4.	ACTIVO DIFERIDO
1.4.010.	ACTIVO DIFERIDO
1.4.010.001.	GASTOS DE ORGANIZACION
1.4.020.	AMORTIZACIONES
1.4.020.001.	AMORTIZACION ACUM. GTOS. DE ORGANIZACION
1.5.	OTROS ACTIVOS
1.5.010.	OTROS ACTIVOS
1.5.010.001.	DEPOSITOS
1.5.010.002.	OTROS ACTIVOS
2	PASIVO
2.1.	PASIVO CIRCULANTE
2.1.010.	OBLIGACIONES A CORTO PLAZO
2.1.010.001.	ACREEDORES VARIOS
2.1.010.002.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR
2.1.010.003.	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR
2.1.010.004.	COMPAÑIAS AFILIADAS POR PAGAR
2.1.010.005.	IVA POR PAGAR
2.1.010.006.	OTROS IMPUESTOS POR PAGAR
2.1.020.	PRESTAMOS A CORTO PLAZO
2.1.020.001.	PRESTAMOS LOCALES
2.1.020.002.	PRESTAMOS DEL EXTERIOR
2.1.030.	INTERESES POR PAGAR
2.1.030.001.	INTERESES PRESTAMOS BANCARIOS
2.1.030.002.	INTERESES PAGARES
2.1.040.	I.S.R. POR PAGAR
2.1.040.001.	I.S.R. POR PAGAR
2.2.	PASIVO A LARGO PLAZO
2.2.010.	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO

2.2.010.001.	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO
2.2.020.	PRESTAMOS A LARGO PLAZO
2.2.020.001.	PRESTAMOS LOCALES
2.2.020.002.	PRESTAMOS DEL EXTERIOR
2.3.	PASIVO DIFERIDO
2.3.010.	PRODUCTOS DIFERIDOS
2.3.010.001.	INTERESES POR DEVENGAR
2.3.010.002.	INTERESES MORATORIOS
2.3.010.003.	OTROS INGRESOS DIFERIDOS
2.4.	RESERVA PARA INDEMINIZACIONES
2.4.010.	RESERVA PARA INDEMINIZACIONES
2.4.010.001.	RESERVA PARA INDEMINIZACIONES
3	PATRIMONIO
3.1.	PATRIMONIO
3.1.010.	CAPITAL PAGADO
3.1.010.001.	CAPITAL AUTORIZADO
3.1.010.002.	CAPITAL NO PAGADO
3.1.020.	APORTACION A FUTURAS CAPITALIZACIONES
3.1.020.001.	APORTACION A FUTURAS CAPITALIZACIONES
3.1.030.	RESERVA LEGAL
3.1.030.001.	RESERVA LEGAL
3.1.040.	UTILIDADES RETENIDAS
3.1.040.001.	UTILIDADES RETENIDAS
3.1.050.	PERDIDAS ACUMULADAS
3.1.050.001.	PERDIDAS ACUMULADAS
3.1.060.	UTILIDAD DEL PERIODO
3.1.060.001.	UTILIDAD DEL PERIODO
3.1.070.	PERDIDA DEL PERIODO
3.1.070.001.	PERDIDA DEL PERIODO
3.1.080.	SUPERAVIT POR REVALUACION
3.1.080.001.	SUPERAVIT POR REVALUACION
4	INGRESOS
4.1.	CARGOS POR SERVICIO
4.1.010.	CARGOS POR SERVICIO TARJETAHABIENTES
4.1.010.001.	CARGOS POR SERVICIO LOCALES
4.1.010.002.	CARGOS POR SERVICIO INTERNAC.
4.1.010.003.	CARGOS POR SERVICIO CHEQUES RECHAZADOS
4.1.010.004.	CARGOS POR SERVICIO EXTRAF. TARJETAHABIENTES
4.1.010.005.	OTROS CARGOS POR SERVICIO
4.2.	COMISIONES GANADAS
4.2.010.	COMISIONES GANADAS
4.2.010.001.	ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS
4.2.010.002.	DESCUENTOS S/RETIROS EN EFECTIVO
4.2.010.003.	OTRAS COMISIONES
4.3.	VENTA DE TARJETAS
4.3.010.	VENTA DE TARJETAS
4.3.010.001.	VENTA DE TARJETAS LOCALES



4.3.010.002.	VENTA DE TARJETAS CENTROAMERICANAS
4.3.010.003.	VENTA DE TARJETAS INTERNACIONALES
4.4.	RECUPERACIONES
4.4.010.	RECUPERACIONES
4.4.010.001.	RECUPERACIONES CUENTAS INCOBRABLES
4.5.	OTROS INGRESOS
4.5.010.	OTROS INGRESOS
4.5.010.001.	INGRESOS VARIOS
4.6.	INGRESOS NO AFECTOS
4.6.010.	INGRESOS NO AFECTOS
4.6.010.001.	INGRESOS CON RETENCION DEFINITIVA
4.6.010.002.	INGRESOS DEVENGADOS EN EL EXTERIOR
5	COSTO DIRECTO
5.1.	INTERESES
5.1.010.	INTERESES
5.1.010.001.	INTERESES BANCOS LOCALES
5.1.010.002.	INTERESES BANCOS DEL EXTERIOR
5.1.010.003.	INTERESES PAGARES
5.1.010.004.	OTROS INTERESES
5.2.	COMISIONES GASTO
5.2.010.	COMISIONES GASTO
5.2.010.001.	COMISIONES COEMISORES
5.2.010.002.	COMISIONES EMISORES
5.2.010.003.	COMISIONES COLOCACION DE PAGARES
5.3.	COMISIONES VENTA DE TARJETAS
5.3.010.	COMISIONES VENTA DE TARJETAS
5.3.010.001.	COMISIONES VENTA DE TARJETAS

LAS CUENTAS CORRESPONDIENTES A GASTOS POR DEPARTAMENTOS SE AGRUPAN DE LA SIGUIENTE FORMA:

CUENTA	DEPARTAMENTO
6.1.010.	Servicios
6.1.020.	Créditos y Cobros
6.1.030.	Financiero
6.1.040.	Cómputo
6.1.050.	Recursos Humanos
6.1.060.	Administración
6.1.070.	Gerencia

De acuerdo a esta agrupación a continuación un ejemplo de los gastos en los que puede incurrir cada uno de los departamentos mencionados.

6	GASTOS
6.1.010.	GASTOS OPERATIVOS
6.1.010.010.	SUELDOS Y PRESTACIONES
6.1.010.010.001	SUELDOS
6.1.010.010.002	BONIFICACION-INCENTIVO
6.1.010.010.003	COMISIONES
6.1.010.020.	PRESTACIONES LEGALES
6.1.010.020.001	SEGURO SOCIAL PATRONAL
6.1.010.020.002	AGUINALDOS
6.1.010.020.003	INDEMNIZACIONES
6.1.010.020.004	VACACIONES
6.1.010.020.005	BONIFICACION ANUAL
6.1.010.030.	OTRAS PRESTACIONES
6.1.010.030.001	BONIFICACIONES
6.1.010.030.002	SEGURO DE VIDA Y GASTOS MEDICOS
6.1.010.030.003	VENTAJAS ECONOMICAS
6.1.010.030.004	ALIMENTACION
6.1.010.030.005	BECAS Y ENTRENAMIENTOS
6.1.010.030.006	DIVERSOS
6.1.010.040.	ARRENDAMIENTOS
6.1.010.040.001	OFICINAS CENTRALES
6.1.010.040.002	AGENCIAS
6.1.010.040.003	VEHICULOS
6.1.010.040.004	FOTOCOPIADORAS
6.1.010.040.005	PLANTA TELEFONICA
6.1.010.050.	HONORARIOS Y SERVICIOS PROFESIONALES
6.1.010.050.001	ASESORIA LEGAL
6.1.010.050.002	AUDITORIA
6.1.010.050.003	CONSULTORIA
6.1.010.050.004	ASESORIA LABORAL
6.1.010.050.005	DIVERSOS
6.1.010.060.	MANTENIMIENTO
6.1.010.060.001	MOBILIARIO Y EQUIPO
6.1.010.060.002	EQUIPO DE COMPUTO
6.1.010.060.003	VEHICULOS
6.1.010.060.004	INMUEBLES
6.1.010.070.	SEGUROS
6.1.010.070.001	COLECTIVO
6.1.010.070.002	MUEBLES E INMUEBLES
6.1.010.070.003	VEHICULOS
6.1.010.080.	GENERALES
6.1.010.080.001	ENERGIA ELECTRICA Y AGUA
6.1.010.080.002	TELEFONO Y TELEX
6.1.010.080.003	CORREO Y TELEGRAFO
6.1.010.080.004	CAPACITACION ESTABLEC. AFILIADOS
6.1.010.080.005	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES
6.1.010.080.006	SEGURIDAD

6.1.010.080.007	VIATICOS
6.1.010.080.008	FLETES Y MENSAJERIA
6.1.010.080.009	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
6.1.010.080.010	SERVICIOS DE LIMPIEZA
6.1.010.080.011	MULTAS
6.1.010.080.012	IMPUESTOS
6.1.010.080.013	DIVERSOS
6.1.010.090.	PAPELERIA Y UTILES
6.1.010.090.001	CONSUMO INTERNO
6.1.010.090.002	ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS
6.1.010.090.003	TARJETAHABIENTES
6.1.010.100.	PUBLICIDAD
6.1.010.100.001	TELEVISION
6.1.010.100.002	RADIO
6.1.010.100.003	PRENSA
6.1.010.100.004	OTROS
6.2.010.	DEPRECIACIONES
6.2.010.010.	DEPRECIACIONES
6.2.010.010.001	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
6.2.010.010.002	EQUIPO DE COMPUTO
6.2.010.010.003	PROGRAMAS DE COMPUTO (SOFTWARE)
6.2.010.010.004	VEHICULOS
6.2.010.010.005	MEJORAS A PROPIEDAD
6.2.010.010.006	INMUEBLES
6.3.010.	CUENTAS DUDOSAS
6.3.010.010.	CUENTAS DUDOSAS
6.3.010.010.001	TARJETAHABIENTES
6.3.010.010.002	COEMISORES
6.3.010.010.003	INTERCAMBIO
6.3.010.010.004	COMPAÑIAS RELACIONADAS
6.3.010.010.005	DIVERSOS
6.4.010.	GASTOS PERIODOS ANTERIORES
6.4.010.010.	GASTOS PERIODOS ANTERIORES
6.4.010.010.001	GASTOS PERIODOS ANTERIORES
6.5.010.	IMPUESTO SOBRE LA RENTA
6.5.010.010.	IMPUESTO SOBRE LA RENTA
6.5.010.010.001	IMPUESTO SOBRE LA RENTA

### **2.3.3 DETERMINACION DE COSTOS DIRECTOS**

Los costos directos son aquellos que se pueden identificar por departamento en el sentido de que si el departamento no existiera no ocurriría el gasto, generalmente en empresas de servicios se puede mencionar como costos directos los sueldos y salarios, comisiones directas y consumos directos de materiales, (papelería y útiles, combustibles, gastos de representación).

Para determinar los costos directos se debe considerar aquellos costos que puedan controlar los gerentes del departamento responsable; es decir, que estos costos deben estar directamente influenciados por los gerentes en determinado periodo. "Cuando un gerente ejerce su autoridad para adquirir y/o utilizar un ítem su costo puede considerarse controlable por parte de él".<sup>7</sup>

### **2.3.4. DETERMINACION Y DISTRIBUCION DE COSTOS INDIRECTOS**

Los costos indirectos son aquellos que benefician al negocio en su totalidad, pero no pueden relacionarse con las actividades de un determinado departamento. Este tipo de gastos en su mayor parte, continuaría ocurriendo aún en el caso de que se descontinuara un departamento.

Los gastos indirectos, debido a su propia naturaleza, sólo pueden cargarse a los departamentos mediante un proceso de prorrateo, por ejemplo: En una empresa emisora de tarjetas de crédito los gastos de seguro contra incendio, si se les quiere dividir entre los departamentos es necesario utilizar algún método de prorrateo que permita cargar a cada departamento un costo aproximado del beneficio recibido.

Los métodos más comunes para distribuir los costos indirectos son:

- a) Relacionar el gasto con el personal de cada departamento, por ejemplo gastos de cafetería, capacitación, etc.
- b) Por asignación de espacio ocupado, por ejemplo depreciación de inmuebles, alquileres, energía eléctrica, limpieza, etc.
- c) Por asignación de unidades utilizadas, por ejemplo mantenimiento de computadoras, depreciación de programas de cómputo, etc.
- d) Prorratero sobre la base de las ventas o ingresos, este método aplica para aquellas empresas en los cuales los departamentos producen ingresos o ventas, que pueden identificarse con los mismos.

El método que se utilice en el prorrateo está sujeto a juicio personal y debe aplicarse considerando que los mismos sean distribuidos a través de una base razonable.

## **2.4. RENDIMIENTOS POR DEPARTAMENTO**

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, tamaño o estructura operacional interna, se preocupan esencialmente de la medición de desempeño. En la mayor parte de las organizaciones, particularmente en las grandes compañías industriales descentralizadas, es necesario desarrollar una base sólida para medir el desempeño de los centros de costos, de utilidades y de inversión de toda la compañía, puesto que todos son responsables del desempeño global de la misma.

### **2.4.1. RENDIMIENTO SOBRE INVERSION**

Los resultados operacionales de un centro de responsabilidad para el presente periodo, por sí mismos y en sí mismos son inadecuados para evaluar el desempeño.

Como regla general aplicable a los centros de responsabilidad, sólo un análisis comparativo puede suministrar a la alta gerencia la información necesaria para evaluar el desempeño de un centro de responsabilidad y el desempeño de los gerentes de los niveles medios y bajos.

Por lo general se ha utilizado en la práctica tres bases de comparación por parte de las compañías como un medio para evaluar el desempeño del período corriente, estas bases son:



- a) Los resultados operacionales del período anterior podrían compararse con los del presente período para evaluar el desempeño entre ámbos.
- b) Los resultados operacionales del período actual de un centro de costos podrían compararse con los del período actual similar de una compañía relacionada.
- c) Los resultados operacionales del período actual de un centro de costos podría compararse con los del período actual de otro centro de costos similar en una compañía competitiva, siempre que los datos estén disponibles.

Ninguna de estas bases de comparación suministra una solución óptima para evaluar la calidad y el desempeño del período actual. Como alternativa viable al comienzo del período, los gerentes de los centros deben participar en la preparación de informes proyectados, delineando su desempeño esperado; es decir, el gerente de un centro de costos ayudará a preparar un presupuesto flexible de sus costos controlables. Al final del período los gerentes de los centros podrán utilizar un enfoque que incluya:

1. Informes posteriores delineando su desempeño real.
2. Los gerentes de centros compararán sus costos controlables presupuestados versus los reales y calculará las variaciones.
3. Los gerentes de los centros de costos identificarán las causas de las variaciones, sugerirán medidas correctivas que sean óptimas.

#### 2.4.2. RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras son un medio o método de análisis financiero, ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa, pues proporcionan técnicas diferentes para juzgar determinados aspectos del funcionamiento de las empresas. En una empresa con los inversionistas externos y los acreedores a largo plazo miden el desempeño de la entidad mediante el uso de razones financieras tales como: Utilidad por acción, dividendos por acciones, rendimientos sobre activos, rendimientos sobre capital social.

Las razones financieras que generalmente se utilizan para evaluar el desempeño de una organización, van relacionadas con el rendimiento sobre la inversión; por lo tanto es importante analizar cada componente que se combina para formar la tasa de rendimiento sobre la inversión.

Estos componentes básicos son las ventas, las utilidades netas y la inversión, los que se relacionan con el estado de resultados y el balance general. A partir de estos dos estados se pueden calcular una serie de relaciones claves para comprender las operaciones del negocio. Las dos razones principales relacionadas con el rendimiento sobre la inversión son:

- a.) La tasa de rentabilidad y
- b.) El índice de eficiencia operacional.

**a.) La tasa de rentabilidad**

También llamada “margen de utilidad” o “rendimiento sobre las ventas”, se calcula al dividir la utilidad neta entre las ventas. Resalta qué utilidad se genera por cada quetzal de venta.

Dentro de cada departamento, así como para la empresa en su total, se pueden calcular relaciones que midan el éxito de la misma en el control de sus costos. Este análisis se puede extender todavía más mediante la aplicación de varios parámetros de relaciones a cada centro de responsabilidad.

El margen de utilidad producirá rendimientos más altos, puesto que los aumentos en el margen se pueden hacer con más facilidad con ingresos más altos, costos más bajos o una combinación de ambos, que mediante una mayor rotación de la inversión.

Los índices de rentabilidad que más se utilizan son:

**a.1) Margen neto de utilidad.** El margen neto de utilidades determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo impuestos, es un índice que se cita muy a menudo para referirse a los logros de una corporación con respecto a sus ganancias sobre las ventas. Por ejemplo un margen neto de utilidades del 1% no sería insólito en una tienda de abarrotes, en tanto que un margen del 10% sería muy bajo en una joyería.

a.2) **Rotación del activo total.** La rotación del activo total indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas, mientras más alta sea la rotación del activo, más eficientemente se ha utilizado éste. La rotación del activo total se calcula como sigue:

$$\text{RAT} = \text{Ventas anuales} / \text{Activos totales.}$$

Este valor es significativo solamente al compararlo con el funcionamiento entre períodos de la propia empresa o con el promedio industrial.

a.3) **Rendimiento de la inversión.** El rendimiento de la inversión es el que determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles. Es mejor mientras más altos sean los rendimientos sobre la inversión. El rendimiento de la inversión se calcula como sigue:

$$\text{REI} = \text{Utilidades netas después de impuestos} / \text{Activos totales.}$$

a.4) **Rendimiento del capital común.** Esta razón indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable y le interesa mucho a los accionistas y/o dueños de la empresa, pues indica la capacidad de la compañía para generar ganancias a su favor. Se calcula como sigue:

$$\text{RCC} = \text{Utilidades netas después de impuestos} / \text{capital contable.}$$

Si se tuvieran acciones preferentes para determinar el índice, debe restársele a las utilidades netas después de impuestos, los dividendos preferentes, y al capital contable el capital preferente.

a.5) **Utilidades por acción común.** La utilidad por acción representa el total de ganancias que se obtiene para cada acción en circulación, se calcula como sigue:

Utilidad por acción común= Utilidades disponibles menos dividendos sobre acciones preferentes / Promedio ponderado de acciones comunes en circulación.

Es mejor mientras más alto sea el índice de dicha razón, sin embargo esto no representa el monto de las ganancias que se distribuyen realmente entre los accionistas, ya que algunas empresas tienen la política de reinvertir parte de sus utilidades.

a.6) **Dividendos por acción.** Esta cifra representa el monto que se paga a cada accionista. Se calcula como sigue:

Dividendos por acción = Dividendos pagados / Número de acciones en circulación.

Los dividendos por acción no son indicadores reales de rentabilidad, más bien podría decirse que calcula los valores que reflejan las decisiones de la gerencia en el caso de dividendos; sin embargo se incluyen entre las medidas de rentabilidad, pues a menudo son de interés para accionistas actuales y en perspectiva.

**b.) Índice de eficiencia operacional**

El índice de eficiencia operacional indica cuánto uso de capital hace un negocio. Para un análisis adicional de la eficiencia operacional de inversiones, es posible calcular una serie de razones llamadas de administración. Estas razones ayudan en la evaluación de las diversas partidas del balance general y se utilizan para vigilar áreas importantes de la empresa como lo son: El efectivo, los inventarios, las cuentas por cobrar, el activo fijo y las relaciones de cuentas por pagar.

Las razones financieras administrativas que más comúnmente se utilizan son:

b.1) **Rotación de Caja.** La rotación de caja se calcula dividiendo el número de días que tiene el año entre el ciclo de caja, este último se calcula estableciendo el número promedio de días que transcurren entre las salidas de caja o pagos y las entradas de caja o cobros. Mientras más alta sea la rotación de caja de una empresa menos disponibilidad requiere.

b.2) **Razón Circulante.** Es el verdadero indicador de la liquidez. Lo que se debe considerar en esta razón es que siempre que el índice de la empresa sea de uno, su capital neto de trabajo es igual a cero. Y si una empresa tiene índice menor a uno,

tiene un capital neto de trabajo negativo, por consiguiente problemas de liquidez. Esta razón se calcula como sigue:

Razón circulante = Activo circulante / Pasivo circulante.

b.3) **Días de inventario.** Esta razón mide la liquidez o **velocidad de rotación del inventario**, e indica los días que un artículo **permanece en el inventario de una empresa**. Se calcula de la manera siguiente:

Días de inventario = 360 / rotación de inventario.

Rotación de inventario se calcula de la siguiente manera: Costo de lo vendido / inventario promedio.

Mientras más corto sea el plazo o los días de inventario de la empresa, se considera que éstos son activos más líquidos.

b.4) **Días de cuentas por cobrar.** Nos indica cuanto tiempo es necesario esperar para que las cuentas por cobrar se conviertan en efectivo y se utiliza para evaluar o medir la adecuada aplicación de la política de créditos y cobros de una empresa. Se calcula de la siguiente forma:

Días de cuentas por cobrar = 360 / Rotación de cuentas por Cobrar.

La rotación de cuentas por cobrar se calcula así: Ventas al crédito / promedio de cuentas por cobrar.

## CAPITULO III

### *PRACTICO*

#### STRUCTURACION CONTABLE

Para definir la estructura contable que se presentará en el caso práctico, se utilizará como la organización operativa definida en el capítulo I de esta tesis, por lo tanto las operaciones que pondan a los departamentos así estructurados, son procesadas directamente por los mismos.

A continuación una breve descripción de las actividades operativas que tienen relación a con las operaciones contables:

#### servicios

Como ya mencionamos, este departamento maneja las actividades de atención a afiliados, jetahabientes y coemisores, de éstas la actividad relacionada directamente con la contabilidad la que está vinculada con la actividad de coemisores. Esta actividad genera gastos e ingresos se son compartidos entre las dos instituciones (como lo sería Credomatic y una institución encaria), por lo tanto este departamento es el encargado de determinar y registrar estas operaciones.



- **Créditos y Cobros**

Las operaciones relacionadas con la cartera en este tipo de empresas, generalmente son procesos automatizados generados directamente en el departamento financiero, este departamento mantiene únicamente el control y el manejo del cobro, por lo tanto las operaciones que puede registrar directamente este departamento son traslados a cobro judicial o reestructuración de deudas, bajas por recuperabilidad y estimaciones de cuentas incobrables.

- **Finanzas**

Este departamento es en general quien maneja y controla todos los procesos contables, cada una de las áreas que lo forman manejan directamente las operaciones relacionadas; por ejemplo, en tesorería todas las transacciones relacionadas con el efectivo, emisión y registro de cheques, depósitos y consumo de tarjetahabientes; en intercambio, las operaciones de consumos externos, consumos locales de extranjeros, gastos e ingresos relacionados con operaciones de intercambio; en inversiones, las operaciones de captaciones, intereses y vencimientos.

- **Cómputo**

Este departamento por ser un proveedor de procesos y servicios automatizados no debe generar ningún proceso contable.

## **Recursos Humanos**

Este departamento es el encargado de la elaboración y registros contables de las planillas y prestaciones pagadas a los empleados, así como determinar la provisión adecuada de las reservas para indemnizaciones, aguinaldos, bono 14 y cualquier otra prestación relacionada con los empleados.

## **Administración**

Las empresas emisoras de tarjetas de crédito manejan un gran volumen de formas pre-impresas en sus actividades de crédito, establecimientos afiliados, gestiones de tarjetahabientes y contabilidad. El departamento administrativo es el encargado de controlar los inventarios de las formas pre-impresas (consumos y compras), efectuando los consumos directos por cada departamento.

### **1.1. INFORMACION CONTABLE DEL CASO PRACTICO**

Las empresas emisoras de tarjetas de crédito para efectos de aplicar la contabilidad descentralizada utilizan el método de centro de costos, debido a que sus ingresos no pueden relacionarse directamente con los departamentos que forman su estructura organizacional.

A continuación se presenta la información que servirá de base para el desarrollo del caso práctico, datos que serán prorrateados o utilizados para la distribución de gastos no

controlables o indirectos de la compañía que en adelante se denominará CREDIT-FACIL (Veáse cuadro #1).

**CUADRO #1**

**COMPAÑIA CREDIT-FACIL**

**BASES DE DISTRIBUCION DE GASTOS NO CONTROLABLES**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>MTS. CUADRADOS</b>	<b>COMPUTADORAS</b>
Gerencia	10	200	7
Administración	20	110	6
Recursos Humanos	10	210	8
Servicios	155	1030	100
Créditos y Cobros	95	690	80
Financiero	60	740	58
Cómputo	20	320	20
<b>TOTALES</b>	<b>370</b>	<b>3300</b>	<b>279</b>

**3.1.2. DISTRIBUCION DE COSTOS DEPARTAMENTALIZADOS**

Iniciaremos la distribución de costos indirectos para cada departamento, los costos controlables o directos del caso práctico se mostrarán después de la información departamentalizada, para una mayor comprensión de las actividades especiales de empresas emisoras de tarjetas de crédito.

Existen numerosas bases de repartición de los gastos indirectos, que varían de acuerdo con la empresa y con la clase de gastos que se vaya a repartir, los gastos de la Compañía CREDIT-FACIL se distribuyen a través de bases razonables determinadas de acuerdo a las características de relación que tiene el gasto con estas bases de distribución, y considerando los métodos más usuales utilizados en esta industria, lo cuales son los siguientes:

- 1.) Sobre la base de número de empleados se distribuirán los gastos indirectos de entrenamiento, asesoría laboral, honorarios de auditoría, gastos de cafetería y fianzas de fidelidad.
- 2.) Sobre la base de metros cuadrados utilizados por departamento se distribuirán los gastos indirectos de mantenimiento de edificio, seguros por siniestro, servicios de limpieza, depreciación de inmuebles y energía eléctrica, este último siempre y cuando no se pueda determinar los kilovatios consumidos por cada departamento.
- 3.) Sobre la base del equipo de cómputo utilizado por departamento se distribuirán los gastos indirectos de: Programas de cómputo. Generalmente los sistemas contables departamentalizados registran sus activos fijos en el departamento al cual serán asignados, por lo que en esta distribución no se aplican los gastos directos de depreciación ni mantenimiento de equipo.

#### **DISTRIBUCION DE GASTOS INDIRECTOS COMPAÑÍA CREDI-FACIL**

Sobre la base de la información financiera presentada en el balance de comprobación (Anexo I), se distribuyen los gastos indirectos de la compañía:



(Anexo I)  
**EMPRESAS EMISORAS DE TARJETAS DE CREDITO**  
**GUATEMALA, C.A.**  
(Cifras expresadas en quetzales)  
**BALANCE DE COMPROBACION AL 31/01/98**

NUMERO DE CUENTA	NOMBRE	SALDOS
1.1.010.	EQUIVALENTES DE EFECTIVO	23,457,970.00
1.1.010.001.	CAJA	76,325.00
1.1.010.002.	BANCOS	3,526,987.00
1.1.010.003.	INVERSIONES	19,854,658.00
1.1.020.	CUENTAS POR COBRAR C.P.	472,020,836.00
1.1.020.001.	CTAS. POR COBRAR TARJETAHABIENTES	452,365,498.00
1.1.020.002.	CTAS. POR COBRAR COEMISORES	9,563,254.00
1.1.020.003.	CTAS. POR COBRAR INTERCAMBIO	369,254.00
1.1.020.004.	CTAS. POR COBRAR CIAS. RELACIONADAS	253,425.00
1.1.020.005.	CTAS. POR COBRAR DIVERSOS	625,324.00
1.1.020.006.	CTAS. POR COBRAR (CREDITO FISCAL)	1,256,345.00
1.1.020.007.	DOCUMENTOS POR COBRAR	6,235,648.00
1.1.020.008.	CUENTAS EN COBRO JUDICIAL	1,253,654.00
1.1.020.009.	CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	98,236.00
1.1.030.	RESERVA PARA CTAS. INCOBRABLES	(21,232,653.00)
1.1.030.001.	ESTIMAC. PARA CTAS. INCOBRABLES	(21,232,653.00)
1.1.040.	CUENTAS POR COBRAR L.P.	10,627,906.00
1.1.040.001.	CTAS. POR COBRAR TARJETAHABIENTES	0.00
1.1.040.002.	CTAS. POR COBRAR COEMISORES	0.00
1.1.040.003.	CTAS. POR COBRAR INTERCAMBIO	0.00
1.1.040.004.	CTAS. POR COBRAR CIAS. RELACIONADAS	0.00
1.1.040.005.	CTAS. POR COBRAR DIVERSOS	0.00
1.1.040.006.	CTAS. POR COBRAR (CREDITO FISCAL)	0.00
1.1.040.007.	DOCUMENTOS POR COBRAR	3,256,954.00
1.1.040.008.	CUENTAS EN COBRO JUDICIAL	7,125,654.00
1.1.040.009.	CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	145,298.00
1.1.050.	INVERSIONES CIRCULANTES	2,000,000.00
1.1.050.001.	INVERSIONES ENTIDADES PUBLICAS	2,000,000.00
1.1.050.002.	INVERSIONES ENTIDADES PRIVADAS	0.00
1.1.060.	GASTOS ANTICIPADOS	1,325,365.00
1.1.060.001.	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1,325,365.00
1.2.010.	INVERSIONES NO LIQUIDAS	500,000.00
1.2.010.001.	INVERSIONES ENTIDADES PUBLICAS	500,000.00
1.2.010.002.	INVERSIONES ENTIDADES PRIVADAS	0.00
1.3.010.	ACTIVO FIJO	28,412,156.00
1.3.010.001.	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	2,956,874.00
1.3.010.002.	EQUIPO DE COMPUTO	16,236,543.00

continuación del balance de comprobación (anexo I)

1.3.010.003.	PROGRAMAS DE COMPUTO (SOFTWARE)	5,326,487.00
1.3.010.004.	VEHICULOS	635,285.00
1.3.010.005.	MEJORAS A PROPIEDAD	3,256,987.00
1.3.010.006.	INMUEBLES	0.00
1.3.020.	DEPRECIACION ACUM. ACTIVOS FIJOS	(20,801,802.00)
1.3.020.001.	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	(1,925,342.00)
1.3.020.002.	EQUIPO DE COMPUTO	(10,325,687.00)
1.3.020.003.	PROGRAMAS DE COMPUTO (SOFTWARE)	(5,326,487.00)
1.3.020.004.	VEHICULOS	(225,632.00)
1.3.020.005.	MEJORAS A PROPIEDAD	(2,998,654.00)
1.3.020.006.	INMUEBLES	0.00
1.4.010.	ACTIVO DIFERIDO	0.00
1.4.010.001.	GASTOS DE ORGANIZACIÓN	0.00
1.4.020.	AMORTIZACIONES	0.00
1.4.020.001.	AMORTIZACION ACUM. GTOS. DE ORGANIZACION	0.00
1.5.010.	OTROS ACTIVOS	125,436.00
1.5.010.001.	DEPOSITOS	125,436.00
1.5.010.001.	OTROS ACTIVOS	0.00
2.1.010.	OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	344,866,602.00
2.1.010.001.	ACREEDORES VARIOS	340,823,687.00
2.1.010.002.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	256,487.00
2.1.010.003.	GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	2,125,854.00
2.1.010.004.	CIAS AFILIADAS POR PAGAR	385,687.00
2.1.010.005.	IVA POR PAGAR	1,078,400.00
2.1.010.006.	OTROS IMPUESTOS POR PAGAR	196,587.00
2.1.020.	PRESTAMOS A CORTO PLAZO	13,069,551.00
2.1.020.001.	PRESTAMOS LOCALES	12,365,987.00
2.1.020.002.	PRESTAMOS DEL EXTERIOR	703,564.00
2.1.030.	INTERESES POR PAGAR	12,455,352.00
2.1.030.001.	INTERESES PRESTAMOS BANCARIOS	98,365.00
2.1.030.002.	INTERESES PAGARES	12,356,987.00
2.1.040.	I.S.R. POR PAGAR	756,987.00
2.1.040.001.	I.S.R. POR PAGAR	756,987.00
2.2.010.	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	13,895,632.00
2.2.010.001.	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	13,895,632.00
2.2.020.	PRESTAMOS A LARGO PLAZO	29,949,532.00
2.2.020.001.	PRESTAMOS LOCALES	22,965,432.00
2.2.020.002.	PRESTAMOS DEL EXTERIOR	6,984,100.00
2.3.010.	PRODUCTOS DIFERIDOS	11,587,806.00
2.3.010.001.	INTERESES POR DEVENGAR	2,385,412.00
2.3.010.002.	INTERESES MORATORIOS	256,412.00
2.3.010.003.	OTROS INGRESOS DIFERIDOS	8,965,782.00
2.4.010.	RESERVA PARA INDEMNIZACIONES	458,325.00

*continuación del balance de comprobación (anexo I)*

2.4.010.001.	RESERVA PARA INDEMNIZACIONES	458,325.00
3.1.010.	CAPITAL PAGADO	20,000,000.00
3.1.010.001.	CAPITAL AUTORIZADO	25,000,000.00
3.1.010.002.	CAPITAL NO PAGADO	(5,000,000.00)
3.1.020.	APORTACION A FUTURAS CAPITALIZACIONES	
3.1.020.001.	APORTACION A FUTURAS CAPITALIZACIONES	
3.1.030.	RESERVA LEGAL	2,354,987.00
3.1.030.001.	RESERVA LEGAL	2,354,987.00
3.1.040.	UTILIDADES RETENIDAS	45,369,872.00
3.1.040.001.	UTILIDADES RETENIDAS	45,369,872.00
3.1.050.	PERDIDAS ACUMULADAS	0.00
3.1.050.001.	PERDIDAS ACUMULADAS	0.00
3.1.060.	UTILIDAD DEL PERIODO	1,570,688.00
3.1.060.001.	UTILIDAD DEL PERIODO	1,570,688.00
3.1.070.	PERDIDA DEL PERIODO	0.00
3.1.070.001.	PERDIDA DEL PERIODO	0.00
3.1.080.	SUPERAVIT POR REVALUACION	0.00
3.1.080.001.	SUPERAVIT POR REVALUACION	0.00
4.1.010.	CARGOS POR SERVICIO TARHETAHABIENTES	(7,923,420.00)
4.1.010.001.	CARGOS POR SERVICIO LOCALES	(4,525,000.00)
4.1.010.002.	CARGOS POR SERVICIO INTERNAC.	(2,823,840.00)
4.1.010.003.	C X S. CHEQUES RECHAZADOS	(38,420.00)
4.1.010.004.	C X S. EXTRAFINANC. T.H.	(625,820.00)
4.1.010.005.	OTROS CARGOS POR SERVICIO	(110,340.00)
4.2.010.	COMISIONES GANADAS	(2,589,320.00)
4.2.010.001.	ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS	(1,925,000.00)
4.2.010.002.	DESCUENTOS S/RETROS EN EFECTIVO	(485,520.00)
4.2.010.003.	OTRAS COMISIONES	(158,800.00)
4.3.010.	VENTA DE TARJETAS	(282,000.00)
4.3.010.001.	V.T. LOCALES	(138,910.00)
4.3.010.002.	V.T. CENTROAMERICANAS	(48,685.00)
4.3.010.003.	V.T. INTERNACIONALES	(64,405.00)
4.4.010.	RECUPERACIONES	(12,638.00)
4.4.010.001.	RECUPERACIONES CTAS INCOBRABLES	(12,538.00)
4.5.010.	OTROS INGRESOS	(39,548.00)
4.5.010.001.	INGRESOS VARIOS	(39,548.00)
4.6.010.	INGRESOS NO AFECTOS	(94,526.00)
4.6.010.001.	INGRESOS CON RETENCION DEFINITIVA	(72,545.00)
4.6.010.002.	INGRESOS DEVENGADOS EN EL EXTERIOR	(21,981.00)
5.1.010.	INTERESES	3,265,787.00
5.1.010.001.	INTERESES BANCOS LOCALES	459,820.00
5.1.010.002.	INTERESES BANCOS DEL EXTERIOR	114,580.00
5.1.010.003.	INTERESES PAGARES	2,691,407.00

continuación del balance de comprobación (anexo I)

5.1.010.004.	OTROS INTERESES	-
5.2.010	COMISIONES GASTO	1,866,326.00
5.2.010.001.	COMISIONES COEMISORES	1,243,384.00
5.2.010.002.	COMISIONES EMISORES	532,400.00
5.2.010.003.	COMISIONES COLOCACION DE PAGARES	80,542.00
5.3.010.	COMISIONES VENTA DE TARJETAS	38,965.00
5.3.010.001.	COMISIONES VENTA DE TARJETAS	38,965.00
6.1.010.010.	GASTOS OPERATIVOS	1,166,906.00
6.1.010.010.001	SUELDOS	1,076,600.00
6.1.010.010.002	BONIFICACION-INCENTIVO	67,855.00
6.1.010.010.003	COMISIONES	22,450.00
6.1.010.020.	PRESTACIONES LEGALES	967,839.00
6.1.010.020.001	SEGURO SOCIAL PATRONAL	131,910.00
6.1.010.020.002	AGUINALDOS	391,597.00
6.1.010.020.003	INDEMNIZACIONES	391,597.00
6.1.010.020.004	VACACIONES	52,735.00
6.1.010.020.005	BONIFICACION ANUAL	-
6.1.010.030.	OTRAS PRESTACIONES	117,682.00
6.1.010.030.001	BONIFICACIONES	60,966.00
6.1.010.030.002	SEGURO DE VIDA Y GTOS. MEDICOS	22,200.00
6.1.010.030.003	VENTAJAS ECONOMICAS	11,220.00
6.1.010.030.004	ALIMENTACION	12,000.00
6.1.010.030.005	BECAS Y ENTRENAMIENTOS	10,000.00
6.1.010.030.006	DIVERSOS	1,296.00
6.1.010.040.	ARRENDAMIENTOS	84,200.00
6.1.010.040.001	OFICINAS CENTRALES	-
6.1.010.040.002	AGENCIAS	39,100.00
6.1.010.040.003	VEHICULOS	-
6.1.010.040.004	FOTOCOPIADORAS	45,100.00
6.1.010.040.005	PLANTA TELEFONICA	-
6.1.010.050.	HONORARIOS Y SERVICIOS PROFES.	87,760.00
6.1.010.050.001	ASESORIA LEGAL	20,000.00
6.1.010.050.002	AUDITORIA	6,250.00
6.1.010.050.003	CONSULTORIA	3,500.00
6.1.010.050.004	ASESORIA LABORAL	25,000.00
6.1.010.050.005	DIVERSOS	3,000.00
6.1.010.060.	MANTENIMIENTO	23,760.00
6.1.010.060.001	MOBILIARIO Y EQUIPO	3,565.00
6.1.010.060.002	EQUIPO DE COMPUTO	6,615.00
6.1.010.060.003	VEHICULOS	4,580.00
6.1.010.060.004	INMUEBLES	9,000.00
6.1.010.070.	SEGUROS	48,450.00
6.1.010.070.001	FIANZA DE FIDELIDAD	6,750.00



*continuación del balance de comprobación (anexo I)*

6.1.010.070.002	MUEBLES E INMUEBLES	30,300.00
6.1.010.070.003	VEHICULOS	11,400.00
6.1.010.080.	GENERALES	237,925.00
6.1.010.080.001	ENERGIA ELECTRICA Y AGUA	23,000.00
6.1.010.080.002	TELEFONO Y TELEX	64,775.00
6.1.010.080.003	CORREO Y TELEGRAFO	13,475.00
6.1.010.080.004	CAPACITACION ESTABLEC. AFILIADOS	3,300.00
6.1.010.080.005	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	4,065.00
6.1.010.080.006	SEGURIDAD	57,000.00
6.1.010.080.007	VIATICOS	28,750.00
6.1.010.080.008	FLETES Y MENSAJERIA	960.00
6.1.010.080.009	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	26,500.00
6.1.010.080.010	SERVICIOS DE LIMPIEZA	10,000.00
6.1.010.080.011	MULTAS	100.00
6.1.010.080.012	IMPUESTOS	2,500.00
6.1.010.080.013	DIVERSOS	3,500.00
6.1.010.090	PAPELERIA Y UTILES	33,090.00
6.1.010.090.001	CONSUMO INTERNO	26,700.00
6.1.010.090.002	ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS	4,300.00
6.1.010.090.003	TARJETAHABIENTES	2,090.00
6.1.010.100.	PUBLICIDAD	12,000.00
6.1.010.100.001	TELEVISION	-
6.1.010.100.002	RADIO	-
6.1.010.100.003	PRENSA	12,000.00
6.1.010.100.004	OTROS	-
6.2.010.010.	DEPRECIACIONES	516,501.00
6.2.010.010.001	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	77,725.00
6.2.010.010.002	EQUIPO DE COMPUTO	286,150.00
6.2.010.010.003	PROGRAMAS DE COMPUTO (SOFTWARE)	98,000.00
6.2.010.010.004	VEHICULOS	25,460.00
6.2.010.010.005	MEJORAS A PROPIEDAD	-
6.2.010.010.006	INMUEBLES	29,166.00
6.3.010.010.	CUENTAS DUDOSAS	220,500.00
6.3.010.010.001	TARJETAHABIENTES	125,000.00
6.3.010.010.002	COEMISORES	85,000.00
6.3.010.010.003	INTERCAMBIO	10,500.00
6.3.010.010.004	COMPAÑIAS RELACIONADAS	-
6.3.010.010.005	DIVERSOS	-
6.4.010.010.	GASTOS PERIODOS ANTERIORES	-
6.4.010.010.001	GASTOS PERIODOS ANTERIORES	-
6.5.010.010.	IMPUESTO SOBRE LA RENTA	673,000.00
6.5.010.010.001	IMPUESTO SOBRE LA RENTA	673,000.00

**1.) Seguro contra siniestros:**

A continuación el cuadro de distribución de los gastos de seguros por Q.30,300.00 que muestra el balance de comprobación, dicha distribución se efectúa con los datos de metros cuadrados utilizado por cada departamento operativo de la compañía, con lo cual se obtienen los siguientes datos: (Véase cuadro #2).

**CUADRO #2**  
**COMPAÑIA CREDIT-FACIL**  
**GASTOS DE SEGURO CONTRA SINIESTROS**

DEPARTAMENTO	MTS. CUADRADOS	% DE DISTRIBUCION	COSTO POR %	GASTO POR DEPTO.
Gerencia	200	6%	Q30,300X6%	Q. 1,818.00
Administración	110	3%	Q30,300X3%	Q. 909.00
Recursos Humanos	210	6%	Q30,300X6%	Q. 1,818.00
Servicios	1030	31%	Q30,300X31%	Q. 9,393.00
Créditos y Cobros	690	21%	Q30,300X21%	Q. 6,363.00
Financiero	740	23%	Q30,300X23%	Q. 6,969.00
Cómputo	320	10%	Q30,300X10%	Q. 3,030.00
<b>TOTALES</b>	<b>3300</b>	<b>100%</b>		<b>Q.30,300.00</b>

## 2.) Energía eléctrica:

A continuación el cuadro de distribución de los gastos de energía eléctrica por Q.23,000.00 que muestra el balance de comprobación, dicho gasto debe repartirse a través de una base de prorrateo, siempre y cuando, no se pueda determinar kilovatios consumidos por metro o área asignada a cada departamento, en este caso se supone que el gasto por electricidad es total por todo el inmueble y se determinará de la siguiente forma: (Véase cuadro #3).

**CUADRO #3**  
**COMPAÑIA CREDIT-FACIL**  
**ENERGIA ELECTRICA**

DEPARTAMENTO	MTS. CUADRADOS	% DE DISTRIBUCION	COSTO POR %	GASTO POR DEPTO.
Gerencia	200	6%	Q23,000X6%	Q. 1,380.00
Administración	110	3%	Q23,000X3%	Q. 690.00
Recursos Humanos	210	6%	Q23,000X6%	Q. 1,380.00
Servicios	1030	31%	Q23,000X31%	Q. 7,130.00
Créditos y Cobros	690	21%	Q23,000X21%	Q. 4,830.00
Financiero	740	23%	Q23,000X23%	Q. 5,290.00
Cómputo	320	10%	Q23,000X10%	Q. 2,300.00
<b>TOTALES</b>	<b>3300</b>	<b>100%</b>		<b>Q.23,000.00</b>

**Servicio de limpieza:**

A continuación el cuadro de distribución de servicios de limpieza por Q.10,000.00 que muestra el balance de comprobación, el cual será distribuido a los departamentos con base a los metros cuadrados utilizados: (Véase cuadro #4).

**CUADRO #4**  
**COMPañIA CREDIT-FACIL**  
**SERVICIO DE LIMPIEZA**

DEPARTAMENTO	MTS. CUADRADOS	% DE DISTRIBUCION	COSTO POR %	GASTO POR DEPTO.
Administración	200	6%	Q10,000X6%	Q. 600.00
Administración	110	3%	Q10,000X3%	Q. 300.00
Cursos Humanos	210	6%	Q10,000X6%	Q. 600.00
Servicios	1030	31%	Q10,000X31%	Q. 3,100.00
Recepción y Cobros	690	21%	Q10,000X21%	Q. 2,100.00
Financiero	740	23%	Q10,000X23%	Q. 2,300.00
Computo	320	10%	Q10,000X10%	Q. 1,000.00
<b>TALES</b>	<b>3300</b>	<b>100%</b>		<b>Q.10,000.00</b>

#### 4) Depreciación bien inmueble:

Se supone que la Compañía CREDIT-FACIL tiene un edificio cuyo costo de adquisición fue de Q.10.000,000.00 y deprecia sus activos en línea recta, con una vida útil estimada de veinte años, se considera que el valor del terreno es el 30% del total del inmueble, la depreciación mensual se calcula de la siguiente forma: (Véase cuadro #5).

$$D = 10.000.000.00 * 70\% = Q.7.000.000.00 * 5\% / 12 = Q.29.166.67$$

**CUADRO #5**  
**COMPAÑIA CREDIT-FACIL**  
**DEPRECIACION INMUEBLES**

DEPARTAMENTO	MTS. CUADRADOS	% DE DISTRIBUCION	COSTO POR %	GASTO POR DEPTO.
Gerencia	200	6%	Q29,166.67X6%	Q. 1,750.00
Administración	110	3%	Q29,166.67X3%	Q. 875.00
Recursos Humanos	210	6%	Q29,166.67X6%	Q. 1,750.00
Servicios	1030	31%	Q29,166.67X31%	Q. 9,041.67
Créditos y Cobros	690	21%	Q29,166.67X21%	Q. 6,125.00
Financiero	740	23%	Q29,166.67X23%	Q. 6,708.00
Cómputo	320	10%	Q29,166.67X10%	Q. 2,917.00
<b>TOTALES</b>	<b>3300</b>	<b>100%</b>		<b>Q.29,166.67</b>

**5.) Depreciación programas de cómputo:**

A continuación el cuadro de distribución de la depreciación de programas de cómputo por Q.98,000.00 que muestra el balance de comprobación y la base de distribución es el número de computadoras de cada departamento que tienen acceso a los programas. (Véase cuadro #6).

**CUADRO #6**  
**COMPAÑIA CREDIT-FACIL**  
**DEPRECIACION PROGRAMAS DE COMPUTO**

DEPARTAMENTO	COMPUTADORAS CON SISTEMA	% DE DISTRIBUCION	COSTO POR %	GASTO POR DEPTO.
Gerencia	8	3%	Q98,000X3%	Q. 2,940.00
Administración	15	5%	Q98,000X5%	Q. 4,900.00
Recursos Humanos	8	3%	Q98,000X3%	Q. 2,940.00
Servicios	138	43%	Q98,000X43%	Q. 42,140.00
Créditos y Cobros	70	22%	Q98,000X22%	Q.21,560.00
Financiero	59	18%	Q98,000X18%	Q.17,640.00
Cómputo	20	6%	Q98,000X6%	Q..5,880.00
<b>TOTALES</b>	<b>318</b>	<b>100%</b>		<b>Q.98,000.00</b>

**6.) Gastos de entrenamiento:**

A continuación el cuadro de distribución de gastos de entrenamiento por Q.10,000.00 que muestra el balance de comprobación, dicha base de distribución se tomó en base a el número de empleados de cada departamento, con lo cual se obtiene el siguiente resultado: (Véase Cuadro #7).

**CUADRO #7**  
**COMPAÑIA CREDIT-FACIL**  
**DISTRIBUCION DE GASTOS DE ENTRENAMIENTO**

DEPARTAMENTO	NUMERO DE EMPLEADOS	% DE DISTRIBUCION	COSTO POR %	GASTO POR DEPTO.
Gerencia	10	3%	Q10,000.00X3%	Q. 300.00
Administración	20	5%	Q10,000.00X5%	Q. 500.00
Recursos Humanos	10	3%	Q10,000.00X3%	Q. 300.00
Servicios	155	42%	Q10,000.00X42%	Q. 4,200.00
Créditos y Cobros	95	26%	Q10,000.00X26%	Q. 2,600.00
Financiero	60	16%	Q10,000.00X16%	Q. 1,600.00
Cómputo	20	5%	Q10,000.00X5%	Q. 500.00
<b>TOTALES</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>		<b>Q.10,000.00</b>

**7.) Asesoría laboral:**

Para considerar este gasto como indirecto, el servicio debe ser pagado a través de una cuota fija, ya que la asesoría laboral solicitada cuando es por un caso específico se registra en el departamento al cual está relacionada dicha asesoría. A continuación el cuadro de distribución de gastos de asesoría laboral por Q.25,000.00 que muestra el balance de comprobación: (Véase cuadro #8).

**CUADRO #8**  
**COMPañIA CREDIT-FACIL**  
**ASESORIA LABORAL**

DEPARTAMENTO	NUMERO DE EMPLEADOS	% DE DISTRIBUCION	COSTO POR %	GASTO POR DEPTO.
Gerencia	10	3%	Q25,000.00X3%	Q. 750.00
Administración	20	5%	Q25,000.00X5%	Q. 1,250.00
Recursos Humanos	10	3%	Q25,000.00X3%	Q. 750.00
Servicios	155	42%	Q25,000.00X42%	Q.10,500.00
Créditos y Cobros	95	26%	Q25,000.00X26%	Q. 6,500.00
Financiero	60	16%	Q25,000.00X16%	Q. 4,000.00
Cómputo	20	5%	Q25,000.00X5%	Q. 1,250.00
<b>TOTALES</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>		<b>Q. 25,000.00</b>



**8.) Honorarios de auditoría:**

Generalmente los gastos de auditoría son relacionados al departamento financiero, sin embargo el trabajo de auditoría abarca todas las áreas operativas de una compañía; por lo que es más adecuado prorratearlo a todos los departamentos. A continuación el cuadro de distribución de gastos por honorarios de auditoría por Q.6,250.00 que muestra el balance de comprobación: (Véase cuadro #9).

**CUADRO #9**  
**COMPañIA CREDIT-FACIL**  
**HONORARIOS DE AUDITORIA**

DEPARTAMENTO	NUMERO DE EMPLEADOS	% DE DISTRIBUCION	COSTO POR %	GASTO POR DEPTO.
Gerencia	10	3%	Q6,250.00X3%	Q. 187.00
Administración	20	5%	Q6,250.00X5%	Q. 313.00
Recursos Humanos	10	3%	Q6,250.00X3%	Q. 187.00
Servicios	155	42%	Q6,250.00X42%	Q. 2,625.00
Créditos y Cobros	95	26%	Q6,250.00X26%	Q. 1,006.25
Financiero	60	16%	Q6,250.00X16%	Q. 1,000.00
Cómputo	20	5%	Q6,250.00X5%	Q. 313.00
<b>TOTALES</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>		<b>Q. 6,250.00</b>

**.) Gastos de cafetería:**

Forman parte de los gastos de alimentación, sin embargo estos gastos no pueden asignarse directamente el consumo por empleado, el monto de estos gastos es de Q.12,000.00. Por lo que es recomendable utilizar este procedimiento, ya que no se podría determinar cuantas tazas de café se bebería cada empleado. (Véase cuadro #10).

**CUADRO #10**  
**COMPAÑIA CREDIT-FACIL**  
**GASTOS DE CAFETERIA**

DEPARTAMENTO	NUMERO DE EMPLEADOS	% DE DISTRIBUCION	COSTO POR %	GASTO POR DEPTO.
Gerencia	10	3%	Q12,000.00X3%	Q. 360.00
Administración	20	5%	Q12,000.00X5%	Q. 600.00
Recursos Humanos	10	3%	Q12,000.00X3%	Q. 360.00
Servicios	155	42%	Q12,000.00X42%	Q. 5,040.00
Créditos y Cobros	95	26%	Q12,000.00X26%	Q. 3,120.00
Financiero	60	16%	Q12,000.00X16%	Q. 1,920.00
Cómputo	20	5%	Q12,000.00X5%	Q. 600.00
<b>TOTALES</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>		<b>Q. 12,000.00</b>

**10.) Mantenimiento de edificio:**

A continuación el cuadro de distribución de gastos por mantenimiento de edificio por Q.9,000.00 que muestra el balance de comprobación, el cual debe ser distribuido de acuerdo a los metros cuadrados utilizados por cada departamento. Los cálculos son los siguientes: (Véase cuadro #11).

**CUADRO #11  
COMPAÑIA CREDIT-FACIL  
GASTOS DE MANTENIMIENTO**

DEPARTAMENTO	MTS. CUADRADOS	% DE DISTRIBUCION	COSTO POR %	GASTO POR DEPTO.
Gerencia	200	6%	Q.9,000.00X6%	Q. 540.00
Administración	110	3%	Q. 9,000.00X3%	Q. 270.00
Recursos Humanos	210	6%	Q. 9,000.00X6%	Q. 540.00
Servicios	1030	31%	Q. 9,000.00X31%	Q. 2,790.00
Créditos y Cobros	690	21%	Q. 9,000.00X21%	Q. 1,890.00
Financiero	740	23%	Q. 9,000.00X23%	Q. 2,070.00
Cómputo	320	10%	Q. 9,000.00X10%	Q. 900.00
<b>TOTALES</b>	<b>3300</b>	<b>100%</b>		<b>Q.9,000.00</b>

**fianzas de fidelidad:**

Los gastos de cobertura de seguro por fidelidad se distribuyen de acuerdo a los empleados afectos a esta cobertura, la distribución queda como sigue: (Véase cuadro #12).

**CUADRO #12**  
**COMPAÑIA CREDIT-FACIL**  
**GATOS DE FIANZAS DE FIDELIDAD**

PARTAMENTO	NUMERO DE EMPLEADOS	% DE DISTRIBUCION	COSTO POR %	GASTO POR DEPTO.
encia	10	3%	Q6,750.00X3%	Q. 202.50
inistración	20	5%	Q6,750.00X5%	Q. 337.50
rsos Humanos	10	3%	Q6,750.00X3%	Q. 202.50
icios	155	42%	Q6,750.00X42%	Q. 2,835.00
itos y Cobros	95	26%	Q6,750.00X26%	Q. 1,755.25
tciero	60	16%	Q6,750.00X16%	Q. 1,080.00
puto	20	5%	Q6,750.00X5%	Q. 337.50
<b>ALES</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>		<b>Q. 6,750.00</b>

### **3.1.3. DETERMINACION DE GASTOS DIRECTOS**

Después de mostrar algunos métodos razonables de distribución de los gastos indirectos, presentamos los gastos que están relacionados directamente con los distintos departamentos de la compañía y la base de distribución de los mismos:

#### **1.) Sueldos y prestaciones:**

Se registran directamente al departamento al que corresponde el empleado que genera estos gastos.

#### **2.) Arrendamientos:**

El gasto que corresponde a arrendamiento de agencias se registra en el departamento de servicios, ya que éste es el encargado del área de atención al público. Otros arrendamientos como vehículos, fotocopiadoras, etc, se registran de acuerdo a las unidades utilizadas en cada área.

Las compañías que arrendan las oficinas centrales en la cuales operan los distintos departamentos, el gasto se distribuye con base a los metros cuadrados ocupados por cada uno de estos.

**3.) Honorarios y servicios profesionales:**

Se registran directamente al departamento cuando el servicio está relacionado con alguna área específica, por ejemplo: Honorarios por demandas de cuentas por cobrar las cuales se registran en el departamento de créditos y cobros. Los honorarios o servicios que no se pueden relacionar con un departamento en sí, se distribuyen de acuerdo a algún método lógico de prorrateo, véase el gasto de auditoría distribuido en la sección de gastos indirectos.

**4.) Mantenimiento:**

Se registran directamente al departamento en el cual está asignado el bien objeto de mantenimiento. En el caso de mantenimiento de inmuebles que no se pueda asignar específicamente a algún departamento, como por ejemplo la pintura del edificio, este gasto se puede distribuir a través del método lógico de prorrateo de metros cuadrados de ocupación por departamento.

**5.) Seguros:**

Los gastos de seguro colectivo y de vehículos se registran de acuerdo a los empleados y vehículos asignados a cada departamento.



**6.) Teléfono y telex:**

Estos gastos se registran de acuerdo a las líneas asignadas a cada departamento, en el caso de utilización de PBX, de acuerdo a la tarificación por extensión de cada departamento.

**7.) Capacitación establecimientos afiliados:**

Estos gastos se registran en el departamento de servicios, quien tiene a su cargo el área relacionada con la atención a establecimientos afiliados.

**8.) Multas e impuestos:**

Las multas e impuestos se registran en el departamento financiero, considerando que este departamento es el involucrado en el cumplimiento de los aspectos fiscales.

**9.) Papelería:**

El consumo interno se registra de acuerdo a las requisiciones o solicitud de insumos de cada departamento. El consumo de la papelería de establecimientos afiliados, tales como slips o vouchers de consumo, volantes y la papelería de tarjetahabientes, como solicitud de tarjetas, gestiones de reclamo, etc., se registran en el departamento de servicios.

**10.) Publicidad:**

Se registra al departamento de servicios que es el encargado del área de ventas y por consiguiente del mercadeo del producto.

**11.) Depreciación:**

Los gastos por depreciación se registran de acuerdo a los bienes asignados a cada área. En el caso de mejoras a propiedad arrendada éstas se registran en el departamento de servicios quien tiene a su cargo las agencias, ya que en el caso práctico la compañía CREDIT-FACIL no tiene oficinas centrales arrendadas.

**12.) Cuentas dudosas:**

Estos gastos registran directamente al departamento de créditos y cobros, quien es el encargado de la gestión de cobro.

Para mantener registros de costos descentralizados es importante que se cuente con información correcta y actualizada de los elementos sujetos a descentralización, tales como empleados por departamento, activos asignados a cada departamento como por ejemplo: vehículos, computadoras, mobiliario y equipo, fotocopiadoras etc, metros cuadrados por departamento y cualquier otra información necesaria para elaborar procesos y programas que asigne adecuadamente los gastos al departamento que pertenece.



### **3.2. INFORMACION DEPARTAMENTALIZADA**

La industria de tarjeta de crédito tiene operaciones especiales, con el objeto de entender la operatoria se describirán las actividades de afiliación, autorización y coemisión, que corresponden al departamento de servicios, y las actividades de tesorería e intercambio que corresponden al departamento financiero.

#### **3.2.1. AUTORIZACIONES**

Es el área encargada de autorizar los consumos de las tarjetas emitidas por la compañía y de las tarjetas emitidas en el extranjero afiliadas a la marca internacional, esta autorización se efectúa de acuerdo a la disponibilidad de límite de crédito del tarjetahabiente.

#### **3.2.2. AFILIACIONES**

Es el área encargada de afiliar establecimientos de consumo, y de la capacitación y atención de los establecimientos ya afiliados. El establecimiento afiliado le paga al emisor de tarjetas de crédito una comisión por el servicio de convertir el consumo del tarjetahabiente en una venta al contado.

#### **3.2.3. INTERCAMBIO**

La operación de intercambio es generada por dos operaciones, la primera corresponde a consumos efectuados en el extranjero con las tarjetas emitidas por la compañía,

mejor conocidas en el medio como operaciones de INCOMING, y la segunda son consumos locales efectuados por tarjetas emitidas en el extranjero, operaciones de OUTGOIN.

#### 3.2.4. TESORERIA

Las actividades de tesorería son similares a las de cualquier otra empresa en cuanto al control y manejo de las disponibilidades; sin embargo, en una empresa emisora de tarjetas de crédito se manejan en esta área toda la operatoria relacionada con los consumos de los tarjetahabientes y los pagos a los establecimientos afiliados, este proceso se inicia con el cobro de los afiliados de los consumos efectuados por los tarjetahabientes; a través de la captación de los consumos efectúa las operaciones contables de registro de cartera, cálculo de comisión y emisión de facturas a afiliados y la emisión del cheque de pago.

#### 3.2.5. COEMISIONES

Esta área es la encargada de manejar y controlar las operaciones relacionadas con los coemisores, éstos son las entidades con las que se emite una tarjeta de crédito en conjunto, generalmente en estas actividades se comparte con el coemisor un porcentaje de todas las operaciones de ingresos y gastos generados por las tarjetas coemitidas; por ejemplo, se comparten los cargos por servicio, la comisión de los afiliados, las cuentas incobrables, las ventas de tarjetas, etc.

### **3.2.6. INVERSIONES**

Esta área es la encargada de la captación de recursos financieros, contablemente es la encargada directa del registro de las colocaciones incluyendo el control de las condiciones de cada colocación, vencimientos y liquidaciones, cálculo y cancelación de intereses.

### **3.3. FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES ESPECIALES**

Con el único propósito de entender las operaciones antes mencionadas, en el anexo II y III se presenta un flujograma de estas operaciones.

#### **3.3.1. NARRATIVA DEL FLUJOGRAMA**

- **AFILIACION**

- 1.) El área de afiliación contacta establecimientos o éstos efectúan una solicitud para afiliarlos.
- 2.) Esta solicitud es analizada por un comité, el cual de acuerdo a estándares de aceptación previamente establecidos aprueba o rechaza la solicitud del establecimiento.
- 3.) Si la solicitud es rechazada, es almacenada en la información de rechazos (esta información es utilizada por el comité que analiza las solicitudes de afiliación).

- 4.) Si la solicitud es aprobada, se habilita el establecimiento y se efectúan los procedimientos de apertura (capacitación, marcas, slips, unidades de comunicación, etc.)

• **AUTORIZACION**

- 1.) El tarjetahabiente efectúa un consumo por un valor monetario en el establecimiento afiliado.
- 2.) El establecimiento afiliado solicita autorización para aceptar el consumo del tarjetahabiente al centro de autorizaciones del emisor, esta autorización puede efectuarla a través de equipos de cómputo conectados directamente a la red del emisor o por autorización telefónica.
- 3.) En el centro de autorizaciones del emisor ingresan a la base de datos, el número del tarjetahabiente y el valor de consumo solicitado, o en caso de solicitud de tarjetas emitidas en el extranjero, solicita la autorización a la compañía emisora.
- 4.) Si el tarjetahabiente tiene un valor disponible en su límite de crédito y no tiene limitantes adicionales como robo o pérdida de tarjeta, se autoriza el consumo. El valor del consumo autorizado disminuye directamente el valor de la disponibilidad del límite de crédito.
- 5.) Si el tarjetahabiente no tiene un valor disponible en su límite de crédito para este consumo, es rechazado.

- **TESORERIA, INTERCAMBIO Y COEMISION**

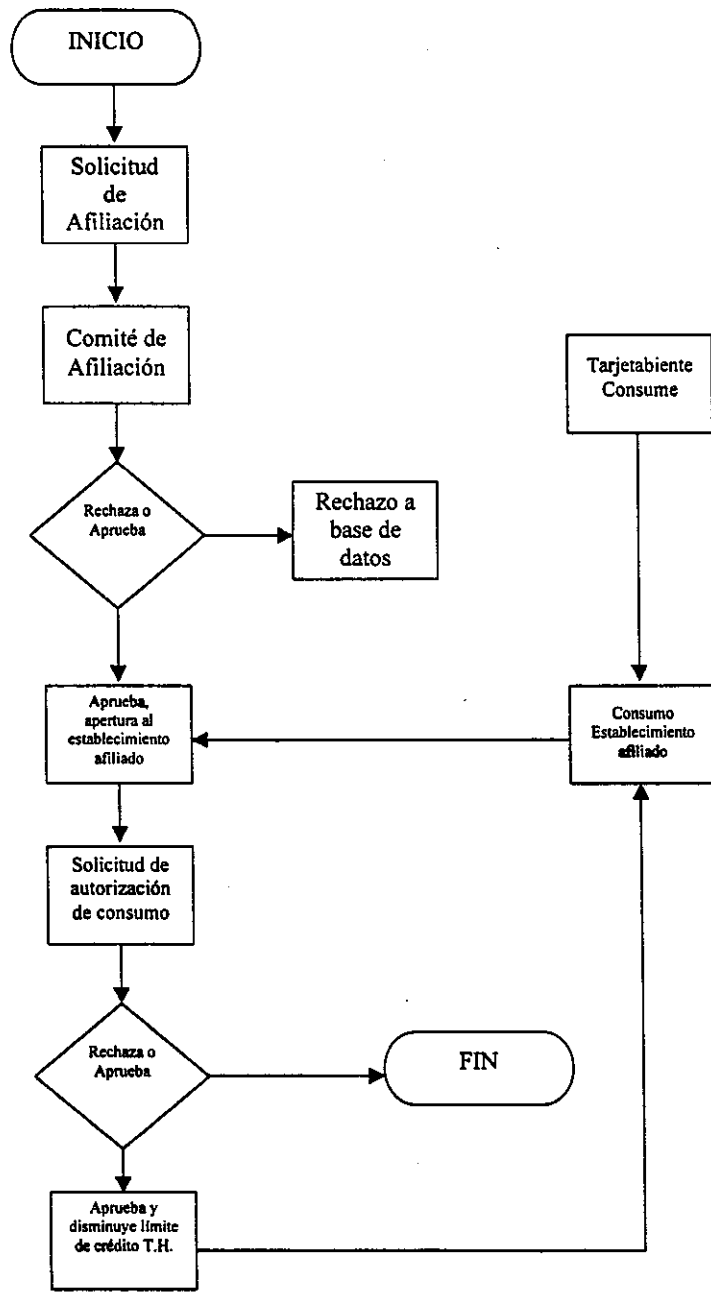
- 1.) El establecimiento afiliado acepta el pago del consumo a través de la tarjeta de crédito y posteriormente cobra este consumo a la empresa emisora de la tarjeta.
- 2.) La empresa emisora procesa el cobro del establecimiento afiliado, cargándole el consumo al tarjetahabiente y efectuando el pago al establecimiento.
- 3.) El cargo del consumo se efectúa a la cartera local cuando corresponde a consumos efectuados por tarjetas emitidas por la compañía.
- 4.) El cargo del consumo se efectúa a emisores extranjeros cuando corresponde a consumos efectuados en el país con tarjetas emitidas por empresas extranjeras afiliadas a la marca internacional (visa, master-card, diners, american express).
- 5.) El cargo del consumo se efectúa a la cartera compartida (coemisor) cuando corresponde a consumos efectuados por tarjetas emitidas conjuntamente con otras entidades.
- 6.) Los cargos de los consumos de los tarjetahabientes generan las siguientes cuentas por cobrar:
  - a.) La cartera por cobrar tarjetahabientes locales, que se traslada al departamento de créditos y cobros, para los procedimientos de cobro correspondientes.

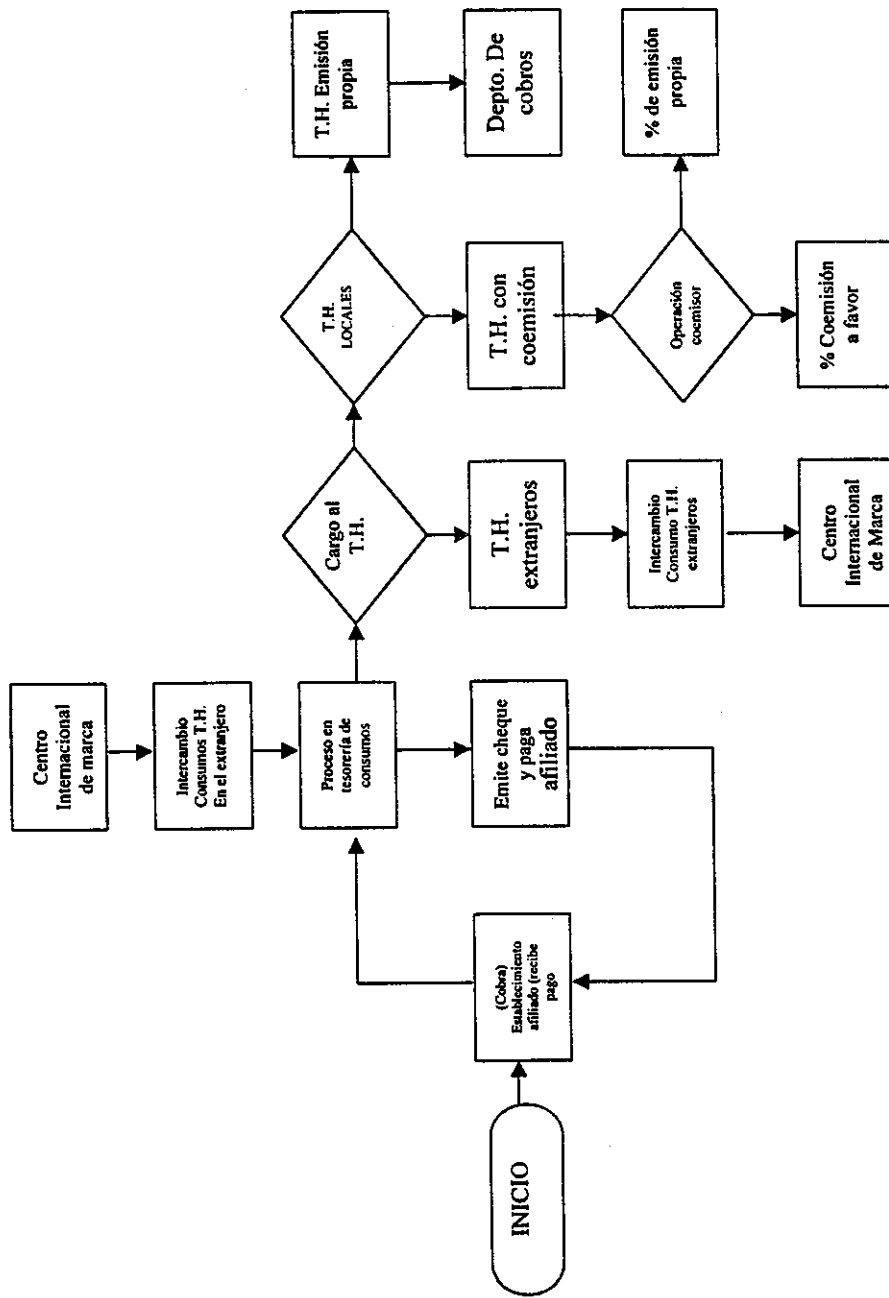
- b.) La cartera por cobrar de los tarjetahabientes extranjeros, la cual es trasladada al área de intercambio para procesar el cobro y traslado de consumos al centro internacional que coordina las operaciones extranjeras de todos los emisores.
  - c.) La cartera por cobrar de coemisores, trasladada a dos áreas, una copia al departamento de créditos y cobros\* para que efectúe los procedimientos de cobro correspondientes, y otra copia trasladada al área de coemisores para determinar y registrar las operaciones que corresponden a las distintas entidades que comparten la coemisión.
- 7.) Las operaciones de intercambio recibe de otros emisores extranjeros, los consumos de tarjetas emitidas por la compañía, efectuados en establecimientos extranjeros, esta área efectúa el pago de estos consumos y traslada la información de los consumos a tesorería para que se carguen a la cartera de tarjetahabientes locales.

---

Los procesos operativos (cobros, pagos, etc.) de tarjetas emitidas en coemisión son efectuadas en su totalidad por una entidad.

ANEXO II  
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE AFILIACION







### 3.4. RESULTADO DE LA DISTRIBUCION DE GASTOS.

En el anexo IV se muestran los gastos por cada departamento que incluyen la distribución de los gastos indirectos antes desarrollada, en el anexo V se muestra un estado de resultados condensado; en la información de ambos anexos se puede observar que a través de la distribución departamentalizada se puede administrar más eficientemente los gastos, con diferentes análisis, como por ejemplo:

- a) Evaluar individualmente el desempeño de cada departamento en cuanto a su efectividad para controlar los gastos. Dentro de los diferentes sistemas de evaluación podemos mencionar los comparativos de resultados entre períodos mensuales, anuales; comparativos entre presupuestos y explicación de variaciones.
- b) Contar con información que les permita a los ejecutivos responsables de cada departamento administrar y controlar adecuadamente sus gastos. El contar con información precisa y oportuna de su departamento, permite que el responsable del mismo pueda tomar acción para implementar controles que minimicen los gastos o corregir algunas actividades que generan gastos innecesarios.
- c) Distribuir de manera más adecuada los costos para decisiones de nuevos productos o la eliminación de algunos ya existentes. Por ejemplo, se puede determinar los costos indirectos de servicios por tarjeta en circulación, que permita evaluar el introducir al mercado una tarjeta para universitarios.

**ANEXO IV**  
**EMPRESAS EMISORAS DE TARJETAS DE CREDITO**  
**GASTOS DETALLADOS POR DEPARTAMENTO**  
*(Cifras expresada en quetzales)*

CUENTA	DESCRIPCION	GERENCIA %	SERVICIOS %	CREDITOS %	FINANCIERO %	COMPRUTO %	RECURSOS		ADMION %	TOTAL						
							HUMANOS	%								
6	GASTOS	372,001.50	9%	1,005,491.00	43%	893,022.00	21%	421,553.00	10%	393,566.50	9%	113,337.50	3%	159,750.00	3%	4,159,602.00
6.1.010.010	GASTOS OPERATIVOS	300,801.50	11%	1,366,260.00	50%	434,977.00	16%	272,643.00	10%	177,048.50	6%	78,697.50	3%	121,140.50	4%	2,749,601.00
6.1.010.010.001	SUELDOS Y PRESTACIONES	170,600.00	15%	380,000.00	33%	246,950.00	21%	155,400.00	13%	98,225.00	8%	40,500.00	3%	75,700.00	6%	1,568,905.00
6.1.010.010.002	BONIFICACION-INCENTIVO	152,100.00	14%	349,000.00	32%	238,000.00	21%	148,000.00	14%	92,000.00	8%	38,000.00	4%	71,500.00	7%	1,078,800.00
6.1.010.010.003	COMISIONES	18,500.00	27%	17,750.00	26%	11,250.00	17%	7,400.00	11%	6,225.00	9%	2,500.00	4%	4,230.00	6%	87,855.00
6.1.010.020	PRESTACIONES LEGALES	43,656.00	6%	714,312.00	74%	74,204.00	6%	46,856.00	5%	54,134.00	6%	12,004.00	1%	22,641.00	2%	22,459.00
6.1.010.020.001	SEGURO SOCIAL PATRONAL	18,276.00	14%	43,470.00	33%	28,224.00	21%	17,760.00	13%	11,040.00	8%	4,560.00	3%	8,560.00	7%	131,910.00
6.1.010.020.002	AGUINALDOS	12,691.00	3%	330,186.00	84%	19,600.00	5%	12,328.00	3%	7,667.00	2%	3,167.00	1%	5,859.00	2%	391,997.00
6.1.010.020.003	INCENJIVACIONES	12,691.00	3%	330,186.00	84%	19,600.00	5%	12,328.00	3%	7,667.00	2%	3,167.00	1%	5,859.00	2%	391,997.00
6.1.010.020.004	VACACIONES	12,691.00	3%	330,186.00	84%	19,600.00	5%	12,328.00	3%	7,667.00	2%	3,167.00	1%	5,859.00	2%	391,997.00
6.1.010.020.005	BONIFICACION ANUAL	50,546.00	43%	29,055.00	25%	16,660.00	14%	9,200.00	6%	4,400.00	8%	3,451.00	3%	4,480.00	4%	117,662.00
6.1.010.030	OTRAS PRESTACIONES	48,866.00	86%	2,600.00	3%	2,000.00	3%	2,000.00	3%	2,000.00	3%	2,000.00	3%	2,000.00	3%	60,986.00
6.1.010.030.001	BONIFICACIONES	600.00	3%	8,300.00	42%	5,700.00	26%	3,600.00	18%	1,200.00	5%	600.00	3%	1,200.00	5%	22,200.00
6.1.010.030.002	SEGURO DE VIDA Y GTOS. MEDICOS	360.00	3%	5,040.00	42%	2,920.00	26%	1,800.00	18%	600.00	5%	360.00	3%	600.00	5%	12,000.00
6.1.010.030.003	VENTAJAS ECONOMICAS	300.00	3%	4,200.00	42%	2,600.00	26%	1,600.00	18%	500.00	5%	300.00	3%	500.00	5%	10,000.00
6.1.010.030.004	CAFETERIA	320.00	25%	215.00	17%	120.00	9%	170.00	13%	100.00	8%	191.00	15%	180.00	14%	1,296.00
6.1.010.030.005	BECAS Y ENTRENAMIENTOS	3,500.00	4%	56,100.00	67%	8,000.00	10%	8,000.00	10%	8,000.00	10%	4,360.00	5%	4,300.00	5%	84,200.00
6.1.010.040	ARRENDAMIENTOS	3,500.00	4%	56,100.00	67%	8,000.00	10%	8,000.00	10%	8,000.00	10%	4,360.00	5%	4,300.00	5%	84,200.00
6.1.010.040.001	OFICINAS CENTRALES	3,500.00	4%	56,100.00	67%	8,000.00	10%	8,000.00	10%	8,000.00	10%	4,360.00	5%	4,300.00	5%	84,200.00
6.1.010.040.002	AGENCIAS	3,500.00	4%	56,100.00	67%	8,000.00	10%	8,000.00	10%	8,000.00	10%	4,360.00	5%	4,300.00	5%	84,200.00
6.1.010.040.003	VEHICULOS	3,500.00	4%	56,100.00	67%	8,000.00	10%	8,000.00	10%	8,000.00	10%	4,360.00	5%	4,300.00	5%	84,200.00
6.1.010.040.004	FOTOCOPIADORAS	3,500.00	4%	56,100.00	67%	8,000.00	10%	8,000.00	10%	8,000.00	10%	4,360.00	5%	4,300.00	5%	84,200.00
6.1.010.050	PLANTA TELEFONICA	6,937.00	17%	13,125.00	23%	18,125.00	33%	8,500.00	15%	1,563.00	7%	3,937.00	7%	1,563.00	7%	57,759.00
6.1.010.050.001	HONORARIOS Y SERVICIOS PROFES.	9,000.00	45%	11,000.00	55%	11,000.00	55%	11,000.00	55%	11,000.00	55%	11,000.00	55%	11,000.00	55%	20,000.00
6.1.010.050.002	AUDITORIA	187.00	3%	2,625.00	42%	1,825.00	26%	1,000.00	16%	313.00	5%	187.00	3%	313.00	5%	3,500.00
6.1.010.050.003	CONSULTORIA	750.00	3%	10,500.00	42%	6,500.00	26%	4,000.00	16%	1,250.00	5%	750.00	3%	1,250.00	5%	25,000.00
6.1.010.050.004	ASESORIA LABORAL	3,360.00	14%	6,960.00	29%	4,680.00	20%	3,835.00	16%	2,660.00	11%	1,375.00	6%	680.00	4%	23,760.00
6.1.010.050.005	DIVERSOS	520.00	8%	1,250.00	35%	800.00	22%	535.00	13%	160.00	21%	315.00	9%	450.00	13%	3,565.00
6.1.010.060	MANTENIMIENTO	2,300.00	50%	2,920.00	44%	1,500.00	23%	930.00	20%	850.00	19%	540.00	6%	496.50	8%	4,450.00
6.1.010.060.001	MOBILIARIO Y EQUIPO	3,920.50	8%	14,126.00	28%	10,018.00	21%	2,070.00	23%	900.00	10%	2,970.50	6%	4,096.50	8%	48,450.00
6.1.010.060.002	VEHICULOS	202.50	3%	2,835.00	42%	1,755.00	26%	1,060.00	16%	337.50	5%	202.50	3%	337.50	5%	6,760.00
6.1.010.060.003	INMUEBLES	1,818.00	8%	9,363.00	31%	6,263.00	21%	3,030.00	23%	3,030.00	10%	1,818.00	6%	909.00	3%	30,300.00
6.1.010.070	SEGUROS	1,800.00	17%	1,900.00	17%	1,900.00	17%	24,865.00	10%	2,300.00	10%	1,340.00	6%	680.00	3%	237,925.00
6.1.010.070.001	FRANZAS DE FIDELIDAD	1,380.00	6%	7,130.00	31%	49,630.00	21%	5,290.00	23%	9,010.00	14%	810.00	1%	920.00	1%	64,775.00
6.1.010.070.002	MUEBLES E INMUEBLES	2,500.00	4%	30,220.00	47%	20,400.00	31%	9,010.00	14%	215.00	3%	630.00	5%	620.00	5%	13,475.00
6.1.010.080	ENERGIA ELECTRICA Y AGUA	1,300.00	10%	10,000.00	74%	300.00	2%	410.00	3%	215.00	3%	630.00	5%	620.00	5%	13,475.00
6.1.010.080.001	TELEFONO Y TELEAX	1,300.00	10%	10,000.00	74%	300.00	2%	410.00	3%	215.00	3%	630.00	5%	620.00	5%	13,475.00
6.1.010.080.002	TELEFONO Y TELEGRAFO	1,300.00	10%	10,000.00	74%	300.00	2%	410.00	3%	215.00	3%	630.00	5%	620.00	5%	13,475.00

**ANEXO IV  
EMPRESAS EMISORAS DE TARJETAS DE CREDITO  
GASTOS DETALLADOS POR DEPARTAMENTO**  
(Cifras expresadas en quetzales)

DESCRIPCION	GERENCIA	%	SERVICIOS	%	CREDITOS	%	FINANCIERO	%	COMPUTO	%	RECURSOS HUMANOS	%	ADMON	%	TOTAL
61.010.000.004	3,300.00	70%	3,300.00	100%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	3,300.00
61.010.000.005	2,500.00	4%	210.00	5%	2,290.00	13%	535.00	4%	120.00	3%	2,500.00	4%	2,500.00	0%	4,065.00
61.010.000.006	800.00	2%	12,600.00	43%	13,000.00	45%	1,020.00	4%	1,200.00	4%	210.00	1%	220.00	1%	28,750.00
61.010.000.007	1,400.00	5%	16,300.00	62%	6,000.00	23%	700.00	3%	700.00	3%	700.00	3%	700.00	3%	26,500.00
61.010.000.008	600.00	6%	3,100.00	31%	2,100.00	21%	2,300.00	23%	1,000.00	10%	600.00	6%	300.00	3%	10,000.00
61.010.000.010	500.00	0%	500.00	100%	0.00	0%	2,500.00	100%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	3,500.00
61.010.000.012	1,300.00	4%	14,890.00	44%	6,400.00	19%	6,900.00	21%	2,300.00	7%	800.00	2%	700.00	2%	33,090.00
61.010.000.001	1,300.00	5%	4,300.00	100%	0.00	0%	6,900.00	28%	2,300.00	9%	800.00	3%	700.00	3%	26,700.00
61.010.000.002	-	0%	2,090.00	100%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	4,300.00
61.010.100.000	-	0%	12,000.00	100%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	12,000.00
61.010.100.001	-	0%	12,000.00	100%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	12,000.00
61.010.100.002	-	0%	12,000.00	100%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	12,000.00
61.010.100.003	17,440.00	3%	143,081.00	28%	90,285.00	17%	81,608.00	16%	155,947.00	30%	18,450.00	3%	11,680.00	2%	516,501.00
61.010.100.004	17,440.00	3%	143,081.00	28%	90,285.00	17%	81,608.00	16%	155,947.00	30%	18,450.00	3%	11,680.00	2%	516,501.00
62.010.010	3,200.00	4%	28,200.00	34%	17,400.00	22%	18,480.00	24%	7,550.00	9%	3,460.00	4%	1,655.00	2%	77,725.00
62.010.010.001	1,250.00	0%	62,900.00	22%	41,000.00	14%	34,600.00	12%	135,600.00	47%	8,300.00	3%	2,800.00	1%	288,150.00
62.010.010.002	2,940.00	3%	42,140.00	43%	21,560.00	22%	17,840.00	19%	5,680.00	6%	2,940.00	3%	4,800.00	3%	98,000.00
62.010.010.003	8,300.00	33%	2,800.00	11%	4,200.00	16%	4,200.00	18%	4,200.00	16%	-	0%	1,860.00	7%	25,460.00
62.010.010.004	1,750.00	6%	9,041.00	31%	6,125.00	21%	6,708.00	23%	2,917.00	10%	1,750.00	6%	875.00	3%	28,166.00
63.010.010.004	-	0%	-	0%	220,500.00	100%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	220,500.00
63.010.010.001	-	0%	-	0%	125,000.00	100%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	125,000.00
63.010.010.002	-	0%	-	0%	85,000.00	100%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	85,000.00
63.010.010.003	-	0%	-	0%	10,500.00	100%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	10,500.00
63.010.010.004	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-
64.010	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-
64.010.010	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-
64.010.010.001	53,640.00	8%	298,120.00	44%	148,080.00	22%	87,300.00	10%	60,570.00	9%	20,190.00	3%	26,820.00	4%	673,000.00
65.010	53,640.00	8%	298,120.00	44%	148,080.00	22%	87,300.00	10%	60,570.00	9%	20,190.00	3%	26,820.00	4%	673,000.00
65.010.010	53,640.00	8%	298,120.00	44%	148,080.00	22%	87,300.00	10%	60,570.00	9%	20,190.00	3%	26,820.00	4%	673,000.00
65.010.010.001	53,640.00	8%	298,120.00	44%	148,080.00	22%	87,300.00	10%	60,570.00	9%	20,190.00	3%	26,820.00	4%	673,000.00

**ANEXO V  
CREDIT-FACIL  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE ENERO DE 1998  
(Cifras expresadas en Quetzales)**

**ACTIVO**

<b>CIRCULANTE</b>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	23,457,970.00
Cuentas por cobrar - Neto	450,787,983.00
Inversiones	2,000,000.00
Gastos anticipados	1,325,365.00
	477,571,318.00
<b>CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO</b>	<b>10,527,906.00</b>
<b>INVERSIONES A LARGO PLAZO</b>	<b>500,000.00</b>
<b>MOBILIARIO, EQUIPO Y VEHICULOS -NETO</b>	<b>7,610,354.00</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>125,436.00</b>
	<b>486,335,014.00</b>

**PASIVO Y PATRIMONIO**

Obligaciones por pagar	344,866,502.00
Préstamos a corto plazo	13,069,551.00
Intereses por pagar	12,455,352.00
Impuesto sobre la renta por pagar	756,987.00
	371,148,392.00
<b>OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</b>	<b>13,895,632.00</b>
<b>PRESTAMOS A LARGO PLAZO</b>	<b>29,949,532.00</b>
<b>PRODUCTOS DIFERIDOS</b>	<b>11,587,606.00</b>
<b>RESERVA PARA INDEMNIZACIONES</b>	<b>458,325.00</b>
	<b>427,039,487.00</b>
<b>Patrimonio de los Accionistas</b>	
Capital autorizado 25,000 acciones comunes a un valor nominal de Q1,000 cada una, capital pagado 20,000 acciones	20,000,000.00
Reserva Legal	2,354,987.00
Utilidades Retenidas	45,369,872.00
Utilidades del periodo	1,570,668.00
	69,295,527.00
<b>TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>69,295,527.00</b>
	<b>486,335,014.00</b>

**ANEXO VI**  
**CREDIT-FACIL**  
**ESTADO RESULTADOS CONDENSADO**  
**CORRESPONDIENTE AL MES DE ENERO DE 1998**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

<b>INGRESOS</b>		<b>10,891,348.00</b>
Cargos por servicio	7,923,420.00	
Comisiones ganadas	2,569,320.00	
Venta de tarjetas	252,000.00	
Recuperaciones	12,536.00	
Ingresos no afectos	39,546.00	
Diviersos	<u>94,526.00</u>	
<b>COSTO DIRECTO</b>		<b>5,161,078.00</b>
Intereses	3,265,787.00	
Comisiones gasto	1,856,326.00	
Comisiones venta de tarjeta	<u>38,965.00</u>	
<b>Margen de Contribución</b>		<b>5,730,270.00</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>3,486,602.00</b>
<b>Administrativos y Generales</b>	<b>2,749,601.00</b>	
Sueldos y salarios	1,166,905.00	
Prestaciones legales	967,839.00	
Otras prestaciones	117,682.00	
Arrendamientos	84,200.00	
Honorarios y serv. Profesionales	57,750.00	
Mantenimiento	23,760.00	
Seguros	48,450.00	
Gastos generales	237,925.00	
Papelería y útiles	33,090.00	
Publicidad	<u>12,000.00</u>	
Depreciaciones	516,501.00	
Cuentas Dudosas	<u>220,500.00</u>	
<b>UTILIDAD ANTES DEL I.S.R.</b>		<b>2,243,668.00</b>
<b>Impuesto Sobre La Renta</b>		<b>673,000.00</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>1,570,668.00</b>

## CONCLUSIONES

- 1.) Las empresas emisoras de tarjetas de crédito en su mayoría son consideradas empresas grandes y complejas, las operaciones que manejan son especiales y diversas, por lo tanto para mantener un control administrativo deben aplicar procesos descentralizados de información, ya que éstos les permitiría un adecuado control de sus gastos de cada área.
  
- 2.) El sistema contable sigue siendo el instrumento formal más utilizado para medir el desempeño, tomando en consideración el tamaño, complejidad y diversidad de operaciones que tienen las empresas emisoras de tarjetas de crédito, es imprescindible que la información sea computarizada, para obtenerla en una forma más rápida y condensada.
  
- 3.) La contabilidad descentralizada implica responsabilidad asignada, convirtiéndose en un mecanismo de control que proporciona un equilibrio para el adecuado registro de las operaciones, permitiendo cierta libertad de acción a los mandos intermedios.
  
- 4.) La ausencia de un catálogo de cuentas impide la descentralización de la información y proporciona información que puede ser errónea, en virtud de que no existen políticas de registro, políticas de provisiones, políticas administrativas, etc; por

lo que la carencia de esto propicia que el contador de turno aplique su criterio y experiencia.

- 5.) El sistema de costos descentralizado facilita la información para la toma de decisiones acertadas y oportunas, permitiendo a los gerentes de cada área estar 100% involucrados en sus actividades y no realizar una administración por excepción, además de permitirles implementar las medidas correctivas necesarias.
  
- 6.) El volumen de transacciones que actualmente realizan estas empresas y la diversidad de actividades dentro de las mismas, son uno de los principales motivos que obligan a la necesidad de implantar un sistema contable, que permita determinar sus costos y/o gastos por departamentos, con la finalidad de establecer la eficiencia operativa por departamentos y mantener un adecuado control de gastos, con lo anterior se confirma la hipótesis formulada en el plan de investigación.

## RECOMENDACIONES

- 1.) Implementar sistemas descentralizados de costos en los cuales se determinen bases de información válidas, que le permitan identificar claramente los gastos controlables y no controlables, y que estos últimos sean prorrateados sobre bases razonables y adecuadas.
  
- 2.) Para poder efectuar un análisis de cuales métodos de distribución de gastos deban utilizarse, es recomendable que los mismos se adecúen a las características o conceptos de los gastos que los provocan y que éstos sean distribuidos a los departamentos involucrados.
  
- 3.) La capacitación constante al personal se sugiere que sea obligatoria, en virtud que para el correcto funcionamiento del sistema, se hace necesario la actividad constante al personal involucrado, con la finalidad primordial de evitar errores innecesarios, así como la pérdida del recurso humano y material.
  
- 4.) Es recomendable que la descentralización requiera de una toma de decisiones con un control detallado de las operaciones que se realizan en los diferentes departamentos. Para esto la oficina central debe recibir toda la información en forma descentralizada,





cada departamento debe ofrecer información más amplia que la simple presentación de estados financieros, para que la dirección pueda juzgar su efectividad.

- 5.) Se sugiere que para el adecuado funcionamiento, la alta gerencia asigne las responsabilidades a los ejecutivos intermedios, con el propósito de que éstos puedan tomar las decisiones oportunas sin consultar a los altos mandos, lo que facilitará la descentralización en la toma de decisiones en la dirección de los mandos medios.
  
- 6.) La alta gerencia debe implementar evaluaciones de tiempos razonables, para que los ejecutivos responsables de las áreas tengan el tiempo adecuado para desarrollar una administración, que les permita supervisar y tomar acciones correctivas que sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.

## BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, HENRY R. Y RAIBORN, MITCHELL H. "Conceptos Básicos de Contabilidad de Costos". 7a. impresión, Compañía, Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1988.

ARCOS, MARTÍN. "Medidas y Control de Rendimientos". Revista Española de Financiación y Contabilidad, Número 2, mayo-agosto 1992.

BERNSTEIN, LEOPOLD A. "Análisis de Estados Financieros". España. Editorial Deusto, S.A. 1991.

FLAVELL, R. B. "Divisionalización y Precios de Transferencia". México. Una revisión, número 2, volumen 4, Editorial Cupema. 1978.

GARCIA-PELAYO Y GROSS. "Diccionario Práctico Español Moderno". Ediciones Larousse, Editorial Ultra, S.A. de C.V., Centeno local 2 Col. Granjas Esmeralda, 1991.

**GITMAN LAWRENCE J.** "Administración Financiera Básica", México. Harla, 1990.

**HARRIS PEREZ,** "Los Estados financieros: su análisis e interpretación", México. ECSA, 1990.

**HARTLEY, DONALD V.** "Costos y contabilidad administrativa", México. CECSA. 1989.

**HORNGREM, CHARLES T.** "Contabilidad de Costos", 6a. ed. México, Prentice Hall. 1991.

**INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES.**

"Pronunciamiento sobre Contabilidad Financiera No. 01", Recopilación 1992.

**KOONTS HAROLD Y O'DONNELL, L.** "Curso de Administración Moderna", México. McGraw-Hill, 1973.

**NEWMAN, WILLIAM.** "Programación, Organización, y Control". Bilbao, Ediciones Deusto, 1975.

**POLIMENI, RALPH S. FABOZZI, FRANK J. ADELBERG, ARTHUR H.** "Contabilidad de Costos" 3a. edición, McGraw-Hill. Colombia. Impreso por Imprentas Presencia, S.A. 1997.

**RACHLIN, ROBERT,** "Centros de Inversión y Roi", Manual del Contralor, McGraw-Hill, México. 1990.

**RAMIREZ PADILLA, DAVID NOEL.** "Contabilidad administrativa", McGraw-Hill, México, 1990.

**RAYBURN , LETICIA,** "Contabilidad de Costos", Tomo 2, Biblioteca Master Centrum, Editorial Océano, Madrid, 1990.

**ROSENBERG, JERRY M.,** "Diccionario de Administración y Finanzas", Océano Centrum, España, 1990.

**SIMERAY, PAUL.** "La Estructura de la Empresa". Iberico Europea de ediciones, Madrid, 1970.