

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“EL PRESUPUESTO DE INGRESOS
Y EGRESOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
TELEATENCION”**

César Ovidio Rodríguez Florián

Contador Público y Auditor

Guatemala, septiembre de 2004

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEATENCIÓN”**

TESIS

**Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas**

Por

CESAR OVIDIO RODRÍGUEZ FLORIÁN

**Previo a conferírsele el título de
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**En el Grado Académico de
LICENCIADO**

Guatemala, Septiembre de 2004

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

| | |
|------------------------|--|
| Decano | Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera |
| Secretario a.i. | Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra |
| Vocal 1º. | Lic. Cantón Lee Villela |
| Vocal 2º. | Lic. Albaro Joel Girón Barahona |
| Vocal 3º. | Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso |
| Vocal 4º. | P.M.P. Juan Fancisco Moreno Murphy |
| Vocal 5º. | B.C. Jairo Daniel Dávila López |

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON LOS EXAMENES DE
ÁREAS PRÁCTICAS BASICAS**

| | |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| Matemática-Estadística | Lic. Felipe Hernández Sincal |
| Contabilidad | Lic. Sandra Jeannette Arevalo H. |
| Auditoria | Lic. Mario Danilo Espinoza Aquino |

TRIBUNAL QUE REALIZO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS


| | |
|-------------------|-------------------------------------|
| Presidente | Lic. Gaspar Humberto López Jiménez |
| Examinador | Lic. Manuel Fernando Morales García |
| Examinador | Lic. Erik Roberto Flores López |

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TREINTA DE AGOSTO DE DOS MIL CUATRO.**


Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.2 del Acta 28-2004 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 24 de agosto de 2004, se conoció el Acta AUDITORIA 060-2004 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 4 de mayo de 2004 y el trabajo de Tesis denominado: "EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA EMPRESA DE TELEATENCIÓN", que para su graduación profesional presentó el estudiante **CESAR OVIDIO RODRIGUEZ FLORIAN**, autorizándose su impresión.

Atentamente,




LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO ACADEMICO




LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA
DECANO

Smp.




LIC. LIANA VELMAN
REVISORSE DOCUMENTOS

Guatemala 8 de octubre de 2003

Licenciado

Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente.

Señor Decano:

En atención al oficio emitido por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas de fecha 8 de octubre de 2001, en el cual se me nombra asesora del trabajo de tesis del señor **CESAR OVIDIO RODRIGUEZ FLORIAN**, titulado **“EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEATENCION”**, por este medio informo a usted que el mismo ha sido concluido.

Así mismo manifiesto a usted, que el trabajo de tesis llena los requisitos técnicos y académicos suficientes que permiten en mi opinión, ser aceptado para su discusión en el examen privado de tesis, previo al otorgamiento del título de Contador Público y Auditor, en el grado de Licenciado al estudiante César Ovidio Rodríguez Florián.

Sin otro particular por el momento, quedo a sus órdenes para cualquier duda o ampliación al respecto.

Atentamente,

Lic. Dora Josefina Orizábal Nájera
Contador Público y Auditor
Colegiado No.4408

ACTO QUE DEDICO A

A Dios: Fuente de sabiduría, gracias por haberme iluminado a realizar mi meta deseada.

A mi Padre y Madre: Olimpia Florián Navas y Ovidio Rodríguez Morales, quienes con la bendición de Dios me dieron la vida, me orientaron y me impulsaron para buscar el éxito a través del estudio.

A mi Esposa e Hijas: Gloria, Andreita y Adrianita, quienes son mi soporte e inspiración para buscar siempre nuestra superación. Gracias por su entrega amor y sacrificio.

A mis hermanas: Blanca Iris y Lily.

A mis sobrinos: Para que persistan en el estudio para alcanzar sus metas.

A mis suegros Haydee y Víctor, que me han apoyado e impulsado a alcanzar mis metas.

A mi asesora: Lic. Dora Orizabal
Gracias por su apoyo

A: La Universidad de San Carlos de Guatemala.
A la que agradezco la formación profesional que he recibido y a quien espero representar dignamente.

Y a todas las personas que me ayudaron a realizar el presente trabajo de tesis, en especial a mi gran amigo Fernando Alarcón.

INDICE

Página

Introducción

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TELEATENCIÓN (CALL CENTERS)

| | | |
|-----|--|----|
| 1.1 | Historia de las empresas de servicios de teleatención en Guatemala | 1 |
| 1.2 | Definición de Empresas de teleatención (Call Centers) | 2 |
| 1.3 | Características | 2 |
| 1.4 | Servicios que presta una empresa de teleatención | 4 |
| 1.5 | Tecnología necesaria para el adecuado funcionamiento de una empresa de servicios de teleatención | 7 |
| 1.6 | Estructura organizativa | 10 |

CAPITULO II

PRESUPUESTOS

| | | |
|-----|--|----|
| 2.1 | Definición | 15 |
| 2.2 | Importancia de los presupuestos | 16 |
| 2.3 | Principios del presupuesto | 17 |
| 2.4 | Ventajas y limitaciones del presupuesto | 18 |
| 2.5 | Fases para la elaboración del presupuesto | 20 |
| 2.6 | Modelos alternativos de formulación presupuestaria | 21 |

CAPITULO III

CLASES DE PRESUPUESTO Y CLASIFICACION

| | | |
|-----|-----------------------------------|----|
| 3.1 | Clases de presupuestos | 26 |
| 3.2 | Clasificación de los presupuestos | 33 |

CAPITULO IV

CASO PRÁCTICO

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEATENCION

| | | |
|-----|--|----|
| 4.1 | Proceso para elaboración del presupuesto en una empresa de servicios de teleatención | 38 |
| 4.2 | Principales variables a tomar en cuenta para la elaboración del presupuesto | 42 |
| 4.3 | Desarrollo del caso práctico | 59 |

| | |
|--------------|----|
| CONCLUSIONES | 94 |
|--------------|----|

| | |
|-----------------|----|
| RECOMENDACIONES | 96 |
|-----------------|----|

| | |
|--------------|----|
| BIBLIOGRAFÍA | 98 |
|--------------|----|

| | |
|----------|-----|
| GLOSARIO | 100 |
|----------|-----|

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el mercado es dinámico, complejo y está en constante evolución. De acuerdo a recientes investigaciones de mercado, el 70% de los contactos entre clientes y empresas se realizan a través de los centros de teleatención.

Guatemala no es la excepción; las empresas de servicios de teleatención (Call Center) han comenzado a prestar servicios, y esto implica que el profesional de las Ciencias Económicas se debe preparar para poder aportar sus conocimientos en el desarrollo de las mismas.

Como consecuencia de lo novedoso de este negocio, es importante que se tome en cuenta que la preparación del presupuesto es de suma importancia para la toma de decisiones; sin embargo, la falta de experiencia y conocimientos en este tipo de empresas, impide que en la preparación del presupuesto no se tomen en cuenta las variables necesarias que permitan a la administración gestionar adecuadamente cada uno de los servicios que se prestan. Esta limitación hace que los presupuestos se conviertan en proyecciones de cifras que no reflejan la realidad de la empresa e impide que los mismos puedan compararse con los resultados alcanzados.

El presente trabajo constituye un medio de información y ayuda a reunir las principales variables que deben tomarse en cuenta al momento de elaborar los presupuestos de ingresos y egresos en una empresa de servicios de teleatención.

Para iniciar, en el capítulo I se incluye una descripción sobre las generalidades de las empresas de servicios de teleatención. Recoge además, una breve descripción de los servicios que se prestan, así como de la tecnología necesaria para que los mismos sean gestionados eficientemente.

El capítulo II trata sobre los conceptos básicos del presupuesto, también se define la importancia de los presupuestos en una organización para alcanzar los objetivos dictados por la administración, así como, las ventajas y limitaciones que tiene un presupuesto. Además, se describen las fases que se deben completar para garantizar que los resultados finales representan las metas y objetivos cuantitativos trazados por la administración en un período determinado. Tomando en cuenta que cada empresa utiliza diferentes modelos para elaborar sus presupuestos, ya que cada una tiene características distintivas, en este capítulo se incluyen los modelos alternativos de formulación presupuestaria.

Los presupuestos pueden desglosarse de diferente manera, dependiendo de la empresa de que se trate. En el capítulo III se describen las clases de presupuestos, además se hace un repaso de la clasificación de los mismos.

El capítulo IV presenta el caso práctico, en el cual se definen todas las variables que es necesario considerar al momento de preparar los presupuestos de ingresos y egresos en una empresa de servicios de teleatención. También se incluye un ejercicio donde se refleja como deben utilizarse las diferentes variables en el proceso de elaboración de dicho presupuesto.

Es importante observar que en los cuadros que acompañan el ejercicio práctico, se hace referencia de la página donde se encuentra cálculo de las cifras en mención.

Se espera que el presente trabajo ayude a conocer las distintas variables que deben tomarse en cuenta para que los presupuestos de las empresas de servicios de teleatención se conviertan en verdaderas herramientas de gestión.

CAPITULO I
GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TELEATENCION
(CALL CENTERS)

1.1 Historia de las empresas de Servicios de Teleatención en Guatemala

Las empresas que prestan servicios de teleatención o Call Centers se han desarrollado a partir de la necesidad de las empresas de crear un contacto directo con sus clientes, utilizando tecnología de punta existente en telecomunicaciones. Aunque muchas empresas mantienen pequeños “centros de atención”, otras están optando por externalizar estos servicios, originado por el crecimiento de su mercado y la alta inversión que deben efectuar para atenderlo eficientemente. Se estima que en Estados Unidos hay entre 60,000 y 100,000 Call Centers, que emplean aproximadamente tres millones de agentes.

A nivel mundial, se estima que la demanda de Call Centers tendrá un crecimiento anual del 15% a 20 % durante los próximos años. Aun así, para el mercado latinoamericano, el concepto de Call Center es novedoso y desconocido, y Guatemala no es la excepción.

La primera empresa especializada en los servicios de teleatención en Guatemala fue fundada en julio de 1999 e ingresó al mercado de la mano de una de las más grandes empresas de telecomunicaciones a nivel mundial. En octubre del 2000 es constituido un segundo Call Center especializado también en servicios de teleatención, formando parte de un grupo de empresas locales de telecomunicaciones.

Derivado que es un servicio novedoso y desconocido, la penetración en el mercado es muy lenta; sin embargo, la probabilidad de crecimiento de este segmento de negocio en número de oferentes es alta.

1.2 Definición de Empresas de Teleatención (Call Centers)

Se define a una empresa de Teleatención como un término que involucra a un grupo de personas que utilizan el teléfono para facilitar negocios, que además utiliza tecnología de punta para la administración de las llamadas entrantes y salientes, ya sea para información, atención a clientes, venta de productos o servicios, cobranzas, investigación de mercados, etc. Una empresa de servicios de teleatención o Call Center, es un canal de comunicación constante con clientes a un menor costo que la interacción personal, que permite cubrir desde una preventa hasta una postventa.

1.3 Características de los Call Centers

Actualmente en el mercado solo existen dos grupos de empresas que prestan servicios especializados de teleatención a un número reducido de clientes, las cuales cuentan con pequeños centros de atención cuyas características son:

- No disponen de un sistema telefónico que les permita atender adecuadamente a sus clientes, es decir hay poca disponibilidad de líneas telefónicas por lo que los clientes tienen que esperar para ser atendidos o tienen que volver a llamar.
- El personal que presta el servicio no tiene ninguna especialización en teleatención.

- La marcación telefónica se realiza manualmente.
- No se lleva una estadística de las llamadas (recibidas, atendidas, abandonadas, etc.).
- Los costos son fijos.
- Limitación de horario.

Las principales características de las empresas que se dedican a la prestación de servicios de teleatención son:

- Cuentan con recurso humano especializado en servicios de teleatención.
- Cuentan con tecnología de punta que les permite: llevar estadísticas de las llamadas, garantizar la calidad de los servicios y realizar las llamadas automáticamente, lo que hace más eficiente la gestión.
- Permiten trasladar a sus clientes economías a escala, además les permiten convertir costos fijos en variables.
- Prestan servicios las 24 horas del día.

1.4 Servicios que presta una empresa de teleatención

1.4.1 Atención a clientes

Consiste en proporcionar a los clientes informaciones diversas, obtenidas a través de consultas a bancos de datos, páginas de Internet u otras fuentes, así como brindar apoyo en consultas relacionadas con los servicios que se están prestando.

1.4.2 Gestión de mensajes

Comprende la recepción de llamadas y el envío de mensajes a consumidores y usuarios, es muy utilizado por las empresas de "beepers" (servicios de mensajes) y de telefonía móvil.

1.4.3 Información a clientes

Engloba el envío de los más diversos tipos de datos, desde el estado de las carreteras, el valor de la cotización de acciones ya sea en el país o en el extranjero, la previsión del tiempo hasta el resultado de un sorteo.

1.4.4 Gestión de cobros

Servicio diseñado para que los clientes puedan disminuir los índices de morosidad integrando la gestión a través de teleoperadores (cobro telefónico) y recursos tecnológicos (como envío automático de avisos).

1.4.5 Información y ventas

El objetivo es vender el producto, poniéndose en contacto con los potenciales clientes para realizar la venta de productos o servicios.

1.4.6 Gestión de datos

Este servicio está orientado a que las empresas puedan tener un mejor conocimiento de quiénes y cómo son realmente sus clientes, lo cual se realiza a través de encuestas telefónicas, con el objeto de ofrecerles un trato personalizado. Para ello es necesario disponer de unas bases de datos actualizadas.

1.4.7 Database marketing

Consiste en construir una base de datos de sus clientes con informaciones que le permitan a una empresa establecer futuras relaciones con ellos.

1.4.8 Fidelización

Está orientado a ayudar a las empresas a cultivar la lealtad de los clientes proporcionando informaciones y servicios basados en la gestión de los programas de fidelización que una empresa quiere implantar. Atención directa a los usuarios del programa de fidelización, análisis del estado de su programa, tipo de incentivos conseguidos, puntos acumulados, etc. Esta atención se realiza mediante canal telefónico (emisión o recepción de llamadas) e Internet (envío o recepción de correos electrónicos).

1.4.9 Activación y reactivación de clientes

El servicio se basa en contactar a aquellos clientes que se encuentran inactivos, bien porque se trata de un cliente que ha abandonado la empresa, o bien porque se trata de un cliente que ha empezado a trabajar con la competencia. En el contacto que se establezca con ellos hay que ofrecerles algún tipo de solución, servicio o información que facilite su activación.

1.4.10 Mantenimiento de clientes

Este servicio está orientado a prevenir la pérdida de clientes y tiene dos variables, en la primera, la empresa establece una serie de alarmas o avisos que le permitan detectar cuándo puede perder un cliente

1.4.11 Investigación de mercados

Aporta información relevante para la toma de decisiones en la gestión de publicidad, marca, producto y clientes.

1.4.12 Evaluación de la satisfacción de los clientes

Sobre una muestra representativa de clientes, se analiza su grado de satisfacción con un producto, servicio o empresa, tanto a nivel global como en cada una de las áreas o atributos de satisfacción que sean relevantes.

1.5 Tecnología necesaria para el adecuado funcionamiento de una empresa de servicios de teleatención

Derivado que uno de los principales recursos usados en este tipo de empresas es la tecnología, es importante que para la prestación de este tipo de servicios se cuente con tecnología de punta que les permita a otras empresas que contratan sus servicios acceder a economías de escala. En este segmento de servicios, la competencia no se da solamente en precios sino en diferenciación de la tecnología ofrecida.

1.5.1 PBX (Private Branch Exchange) – Central telefónica

Sistema telefónico que atiende llamadas entrantes y realiza llamadas salientes, satisfaciendo las necesidades de servicio requeridas por el cliente. Puede integrar 5,200 teleoperadores y está provista de un dispositivo de enrutamiento de llamadas diseñado para ayudar a los operadores a manejar más de cien mil llamadas simultáneas en horas pico, con mayor eficiencia. Cuenta con un distribuidor automático de llamadas (ACD), que es un dispositivo programable que responde llamadas automáticamente, pone llamadas en cola, distribuye llamadas entre los teleoperadores, reproduce mensajes de demora a los clientes y provee informes en tiempo real e históricos sobre estas actividades.

1.5.2 CTI (Computer Telephone Integration) - Integración de telefonía con computadora

Software, hardware y programación necesarios para integrar las computadoras y los teléfonos de manera que puedan funcionar en conjunto sin discontinuidades y en forma inteligente.

Esta tecnología permite extraer datos del banco de información, para proporcionarle al cliente información específica y un enrutamiento especial de la llamada. Proporciona al operador acceso a datos que viajan con el cliente durante el transcurso de la llamada, por ejemplo: cuando un cliente solicita información de su estado de cuenta, CTI se encarga de extraer información de la base de datos y enviarla al teleoperador desplegándola en la pantalla, personalizando de esta manera el servicio de la llamada.

1.5.3 Sistemas para control de calidad de las llamadas

Son sistemas de monitoreo de llamadas, con los cuales se evalúa el desempeño de los teleoperadores para medir los parámetros definidos por el departamento de control de calidad o pactados con el cliente. Su funcionalidad es operar como un sistema de control de calidad que almacena registros de voz procedentes de las conversaciones telefónicas, con el objeto de retroalimentar permanentemente a los teleoperadores, garantizando así una prestación de servicios de calidad a sus clientes.

1.5.4 CMS (Call Management System) - Sistema de gestión y administración de Call Center

El CMS constituye parte de la plataforma tecnológica que se utiliza para la administración de los servicios, las funciones que realiza son:

- Asignación y clasificación del nivel de especialización de los teleoperadores.
- Control de teleoperadores por campaña.

- Monitoreo de la productividad de los operadores y campañas en tiempo real e histórico.
- Almacena la información de llamadas en la base de datos.
- Provee estadísticas para la generación de reportes.

1.5.5 IVR (Interactive Voice Response) – Sistema de reconocimiento de voz automático

Es un sistema de procesamiento de instrucciones de un cliente a través del reconocimiento de la voz o pulsos digitales en un teclado telefónico, para proveer respuestas o soluciones a las consultas efectuadas. Permite la automatización total o parcial de las transacciones telefónicas, que de otra manera, se realizan a través de un teleoperador de centro de llamadas.

1.5.6 PD (Predictive Dialing) Sistemas de marcación automática

Son sistemas capaces de discar llamadas basándose en la actividad de los teleoperadores, en las metas de contacto deseadas o calculadas y en otros parámetros configurados por el administrador del sistema. El mismo sistema detecta cuando una persona responde al otro lado de la línea. Es capaz de diferenciar entre contacto con personas, señales de ocupado, no respuesta, contestadoras y faxes, entre otros. Solamente al haber una persona al otro lado de la línea, la llamada es trasladada al teleoperador. Además, establece qué teleoperador se encuentra disponible para trasladarle la llamada desplegando en pantalla la información de registros correspondiente al número telefónico que se está conectando.

1.5.7 FAX Server

Es un servidor configurado para la recepción y/o envío de información a través de fax dedicado para los servicios que el cliente requiera.

1.5.8 e-Server

Servidor provisto para la conectividad a través de correos electrónicos el cual permite ampliar los medios de comunicación de los clientes por herramientas interactivas distintas al teléfono.

1.6 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de este tipo de empresas depende del tamaño de la misma; sin embargo, la estructura básica se describe a continuación:

1.6.1 Gerencia General

Coordina el desarrollo y dirige la implantación de las estrategias de comercialización, operaciones, recursos humanos, finanzas y administración a nivel país, y realiza el seguimiento y control del desempeño de estas áreas a fin de incrementar los ingresos y maximizar los beneficios comprometidos por la empresa, garantizando la generación de valor para la compañía, los clientes y los empleados.

1.6.2 Dirección de Operaciones

Es la encargada de dirigir eficientemente la planificación e implantación de infraestructura y la operación de los servicios, organizando y gestionando los recursos asignados, a fin de asegurar

el nivel de calidad de servicio requerido por el cliente y un nivel de productividad que permita maximizar los beneficios generados por las operaciones. Dentro de sus principales funciones están:

- Dotar de recursos tecnológicos donde hay demanda.
- Velar por el adecuado mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y sistemas de telecomunicación (software y hardware).
- Dar el servicio con la calidad prevista, al menor costo.
- Controlar los parámetros de producción de los servicios.
- Colaborar con la dirección comercial en la fijación de precios y margen.
- Analizar el impacto sobre los costos de operación de los requerimientos de calidad solicitados por los clientes (niveles de atención, niveles de productividad, cantidad de solicitudes sin errores, etc.). Por no cumplir con estos requerimientos se incurre en penalizaciones.
- Elaborar el presupuesto de costos operativos variables y colaborar en la elaboración del presupuesto inversiones en activos fijos necesarios para llevar a cabo la operación.

Dentro de la dirección de operaciones se encuentra un área, que juega un papel importante en el proceso de prestación de servicios, ésta se describe a continuación:

- **Calidad**

En las empresas de servicios de teleatención, esta área es importante para garantizar que los servicios se están prestando de

acuerdo a los parámetros requeridos por los clientes. Su función principal es dirigir el desarrollo y controlar la implantación de las iniciativas de calidad en las operaciones a fin de garantizar la disponibilidad de documentación y comunicación de normativas y procedimientos, incrementando la confiabilidad percibida sobre los servicios por parte de los clientes y los empleados.

1.6.3 Dirección de Administración y Finanzas

Es la encargada de coordinar la gestión presupuestaria en función de los objetivos y estrategias del negocio y realizar el seguimiento y control de resultados, a fin de promover acciones correctivas y asegurar el nivel de calidad de servicio requerido por el cliente y un nivel de productividad que permita maximizar los beneficios generados. Además de velar por que todas las demás áreas de la empresa cuenten con todo lo necesario para el adecuado desempeño de sus funciones. Dentro de sus principales funciones están:

- Elaboración de informes financieros.
- Elaborar planes de financiación.
- Presupuestos de gastos generales.
- Elaboración y control de los registros contables.
- Cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Coordinar la elaboración del plan estratégico de la empresa.
- Coordinar la elaboración de los presupuestos de la empresa.
- Velar por el adecuado mantenimiento de las instalaciones.

1.6.4 Dirección Comercial:

Se encarga de desarrollar e implantar estrategias de ventas por segmento de clientes y realizar el seguimiento del desempeño de los servicios, a fin de maximizar los ingresos mediante el incremento del valor de la cartera de clientes. Dentro de sus funciones pueden mencionarse:

- Elaboración del plan comercial de la empresa.
- Analizar el mercado en cuanto a clientes, productos y competencia.
- Analizar la rentabilidad exigida por la línea de negocio.
- Elaborar el presupuesto de ingresos de la empresa.
- Venta, fidelización y desarrollo de los negocios con clientes actuales y potenciales.

1.6.5 Dirección de Recursos Humanos

Tomando en cuenta que uno de los principales activos de las empresas que prestan servicios de teleatención es el recurso humano, esta dirección juega un papel fundamental en la estructura de la empresa. Se encarga de dirigir eficientemente los procesos y servicios de Recursos Humanos, alineándolos con los objetivos y estrategias del negocio, a fin de asegurar la disponibilidad de un equipo humano con las capacidades requeridas y altamente motivado.

Dentro de sus funciones se destacan:

- Seleccionar, formar, contratar y administrar los recursos humanos.
- Elaboración y divulgación del reglamento interno de trabajo.
- Planificación y presupuestación de la plantilla de teleoperadores.
- Definir las políticas salariales.
- Evaluar el desempeño del personal
- Gestionar bases de datos de candidatos que posibiliten afrontar los servicios que provea la dirección comercial.

El organigrama se incluye en el Anexo I.

CAPITULO II

PRESUPUESTOS

2.1 Definición

Toda empresa para poder alcanzar los objetivos que se traza, debe contar con una adecuada planeación de las actividades a realizar, así como una cuantificación de las mismas, debe además determinar en que tiempo quiere alcanzarlas y que medios utilizará para que los objetivos puedan convertirse en realidad. Uno de los principales objetivos de las empresas es alcanzar la rentabilidad de las mismas y que ésta sea atractiva para los accionistas. En la planeación, el presupuesto juega un papel fundamental.

Dentro de las definiciones de presupuesto se puede encontrar:

“Un presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los planes gerenciales” (9:150)

“El presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un período futuro. Establece un plan claramente definido,....” (5:136)

“Un presupuesto es la expresión en términos monetarios de los planes de acción que la compañía tiene previstos llevar a cabo a lo largo de un período de tiempo determinado. Generalmente el presupuesto cubre todas las actividades y áreas de la empresa, cada una de las cuales quedará representada por una partida presupuestaria” (2:125)

Con base en lo anterior, se puede concluir que un presupuesto es un plan de acción cuya función es lograr el cumplimiento de una meta establecida, en un tiempo determinado. El mismo está expresado en términos monetarios.

2.2 Importancia de los presupuestos

- a) Permiten planear, coordinar y controlar las distintas actividades que debe ejecutar la empresa en un período determinado.
- b) Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- c) Permiten medir el cumplimiento de los objetivos generales trazados por la empresa a través del control presupuestal.
- d) Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- e) Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- f) Cuantifican en términos financieros los diversos componentes del plan de acción de la empresa.
- g) Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período de tiempo, y sirven a la administración como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas del personal de la empresa.

2.3 Principios del presupuesto

- a) **Previsión:** En función de los objetivos de la empresa, deben preverse todas las implicaciones de los planes y cuantificarse.
- b) **Patrocinio:** Para lograr alcanzar los objetivos establecidos, los presupuestos deben contar con el apoyo total de la administración.
- c) **Participación:** El presupuesto no debe ser una función financiera realizada por los departamentos de presupuestos o los gerentes financieros, deben participar en el proceso todas las unidades que posteriormente serán responsables de la ejecución del mismo.
- d) **Responsabilidad:** Debe definirse claramente, la responsabilidad de las unidades presupuestantes tanto en la elaboración como en la ejecución del presupuesto.
- e) **Coordinación:** Debe definirse un área para que coordine la elaboración del presupuesto, cuya función principal sea la de actuar como intermediario entre las unidades presupuestantes, promoviendo la comunicación de la misma y velando porque el presupuesto de cada una de estas unidades esté en línea con el objetivo establecido.
- f) **Período:** Normalmente los presupuestos se elaboran por un año, ya que comparan los datos obtenidos en el período contable.
- g) **Correlación:** La nomenclatura empleada en la contabilidad preferentemente debe ser la misma que se emplee en el presupuesto, para poder hacer comparaciones, usando unidades homogéneas.

- h) **Realismo:** Las cifras del presupuesto deben representar metas razonablemente obtenibles, ni tan altas que no puedan lograrse y originen frustraciones, ni tan bajas que propicien las complacencias.
- i) **Aprobación:** La aprobación final del presupuesto debe ser específica y comunicarse a todo el organismo.
- j) **Costeabilidad:** Las ventajas que se obtengan como consecuencia del sistema de control presupuestal establecido, no deben superar los costos de implantación y funcionamiento del sistema.
- k) **Flexibilidad:** Este principio consiste en que el presupuesto debe tener la oportunidad de cambiarse según las circunstancias.
- l) **Oportunidad:** El presupuesto debe estar elaborado, aprobado y distribuido oportunamente.

2.4 Ventajas y limitaciones del presupuesto

2.4.1 Ventajas

- Permite a la empresa disponer de un plan que señala el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, en un período de tiempo determinado.
- Permite llevar un control de los costos y gastos y verificar que estos no estén fuera de lo previsto.

- Permite definir el proceso de aprobación de gastos o inversiones en función del impacto esperado en el cumplimiento del presupuesto.
- Obliga a las unidades presupuestantes a mejorar sus planes, y a buscar la eficiencia en la gestión a través del incremento de los ingresos o el adecuado control de los costos y gastos.
- Obliga a llevar un adecuado proceso contable.
- Ayuda a que todas las áreas de una empresa se enfoquen en alcanzar un objetivo común.

2.4.2 Limitaciones

- El presupuesto se basa en estimaciones, por lo que mientras más largo sea el período de tiempo que cubre, mayor será la incertidumbre en cuanto a los resultados.
- El presupuesto debe adaptarse continuamente a los cambios que demanden las circunstancias.
- La no participación de todas las unidades que componen la empresa en la elaboración del presupuesto puede provocar la falta de compromiso en el cumplimiento de las metas establecidas.
- La ejecución de los planes presupuestarios no ocurre automáticamente.

- Un presupuesto que no se adapte a la realidad de la empresa puede provocar frustraciones en las personas que lo gestionan.

2.5 Fases para la elaboración del presupuesto

El proceso de elaboración del presupuesto se compone de tres fases:

- Trabajo de planeación.
- Preparación del presupuesto.
- Control de operaciones.

2.5.1 Trabajo de planeación

La fase de planeación consiste en el trabajo que generalmente debe hacerse durante la segunda mitad del año que precede al año que se va a presupuestar, para proporcionar las bases para la preparación del presupuesto.

Esta fase involucra un análisis de la experiencia previa, estado general de la economía, y de los objetivos de la empresa.

Actualmente las empresas trabajan con planes estratégicos que abarcan un período de tres a cuatro años. Este plan estratégico es la base para la elaboración del presupuesto.

2.5.2 Preparación del presupuesto

En esta fase del presupuesto, cada unidad presupuestante prepara el plan de operación para el año siguiente y lo somete a aprobación

de la administración. En esta fase se incluye la revisión de los presupuestos.

2.5.3 Control de operaciones

Esta fase inicia luego que el presupuesto es aprobado y publicado para el siguiente año y con el principio del mismo. Consiste en la preparación de informes periódicos comparando lo real con lo presupuestado. En esta fase se analizan las desviaciones determinando las causas que las originaron.

2.6 Modelos alternativos de formulación presupuestaria

Cada empresa utiliza diferentes modelos para elaborar sus presupuestos, ya que cada una tiene características distintivas, ventajas y desventajas. A esta manera de producir los presupuestos se le suele llamar “Modelos presupuestarios” (11:2). Los utilizados con mayor frecuencia son:

- Presupuestación por rubro.
- Presupuestación por departamento.
- Presupuestación por unidad de negocios.
- Presupuestación base cero.
- El presupuesto probabilístico.

2.6.1 Presupuestación por rubro

Consiste en hacer las proyecciones de cada uno de los rubros de ingresos y de gastos, en toda la organización y en cada una de sus secciones. La principal ventaja es que es fácil de formular y comprender

por el personal que produce las cifras. La desventaja es que al momento de la negociación del presupuesto muchas veces el subordinado que domina los detalles de cada uno de los rubros pone en aprietos al superior que regularmente no domina el detalle de las cifras.

2.6.2 Presupuestación por departamento

Ofrece la ventaja de enfocar la atención, tanto del superior como del subordinado, en los objetivos generales y específicos. Otra ventaja de este modelo es que compromete al personal a pensar en términos de resultados futuros, en lugar de planear con base en cifras históricas, la magnitud numérica de cada renglón específico de ingresos o de gastos.

2.6.3 Presupuestación por unidad de negocios.

Este es un modelo que con frecuencia se encuentra en las empresas grandes, las cuales se organizan en divisiones que están compuestas por varios departamentos y estos a su vez comprenden diversos centros de responsabilidad.

Una ventaja del presupuesto por Unidad de Negocios es que no es necesario ningún proceso de consolidación, puesto que el presupuesto divisional representa las actividades de todos sus departamentos.

La desventaja la constituye el hecho de que, tanto durante la negociación presupuestaria como durante la evaluación de ejecutoria posterior, la gerencia superior puede pasar por alto detalles importantes debido a que el enfoque de Unidad de Negocios puede resultar demasiado amplio.

Durante época de crisis, esta desventaja constituye un peligro que en ocasiones puede ser grave.

2.6.4 La presupuestación Base Cero

Exige a los ejecutivos de línea, la presentación de alternativas para realizar cada tarea dando prioridad a cada una de las alternativas. Exige además indicar, en cada caso, el punto hasta donde se estima factible alcanzar los objetivos, los costos relacionados y la recomendación del responsable sobre la alternativa que considere mejor.

La ventaja de este modelo es que compete a los ejecutivos de línea a realizar planteamiento y presupuestación simultáneamente. Si el proceso se realiza de manera adecuada, el personal adquiere un profundo conocimiento de las variables claves de las actividades del centro que está presupuestando.

Otra de las ventajas es que durante la formulación del presupuesto con este modelo, los ejecutivos de línea deben hacer una análisis de costo-beneficio durante la preparación y la priorización de las alternativas, lo que les permite tratar de manera más adecuada muchas relaciones de insumos o productos que no son económicas y por lo tanto difíciles de medir.

Las desventajas de este modelo presupuestario son:

- No es factible repetir anualmente esta actividad porque exige mucha experiencia y sobre todo mucho trabajo de análisis. Por tal

razón, los ejecutivos antiguos se cansan del método y los de reciente ingreso se frustran.

- El método no es aplicable a todos los sectores de la organización.
- Su aplicabilidad se circunscribe a departamento de investigación o de apoyo, es decir aquellos en donde el análisis costo-beneficio puede ser de utilidad.

2.6.5 Presupuesto probabilístico

Esencialmente consiste en formular diferentes presupuestos de acuerdo con los diferentes escenarios del medio ambiente que se estima podrían prevalecer durante el periodo presupuestario bajo consideración. Luego, se formulan los presupuestos alternativos (uno para cada escenario pronosticado), asignándole a cada rubro, una probabilidad estimada.

Entre las ventajas de este modelo se puede mencionar que es muy útil en ambientes de gran incertidumbre y motiva al personal hacia la formulación de pronósticos del comportamiento de los insumos y productos con base en los diferentes escenarios que se podrían presentar.

Otra ventaja es que prácticamente exige planear de antemano el manejo de la crisis; y finalmente, el ejercicio de estimar probabilidades compete a los ejecutivos de línea a considerar y entender con mayor profundidad las relaciones entre los problemas coyunturales y los resultados posibles.

Entre las desventajas se pueden mencionar:

- No es fácil encontrar entre el personal de línea, los conocimientos teóricos que exige la técnica de este método.
- Es difícil negociar probabilidades entre superiores y subordinados.

CAPITULO III

CLASES DE PRESUPUESTOS Y CLASIFICACION

3.1 Clases de presupuestos

Cuando se elabora el presupuesto el fin es obtener un desglose de costos y gastos y con esta información elaborar los Estados de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio de los Accionistas, Balance de Situación General y Estados de Flujos de Efectivo proyectados que reflejen los objetivos cuantitativos de la administración.

Los presupuestos pueden desglosarse de diferente manera, dependiendo de la empresa de que se trate; sin embargo, estos también pueden agruparse en los siguientes apartados:

- Presupuesto operativo
- Presupuesto de tesorería o presupuesto de caja.
- Presupuesto de inversiones de capital.

Es importante mencionar que los presupuestos, antes de ser aprobados reciben el calificativo de pronósticos.

3.1.1 Presupuesto operativo o económico

El presupuesto operativo o presupuesto de utilidades, combina tanto sub-presupuestos de ingresos como sub-presupuestos de gastos, a los cuales en la práctica también se les llama presupuestos.

Son esencialmente estados de utilidades proyectados tanto para toda la organización como para los centros de responsabilidad o unidades presupuestantes que la componen.

El presupuesto de operaciones comprende:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de gastos de venta
- Presupuesto de gastos de administración.

3.1.1.1 Presupuesto de ventas

El punto de partida para la elaboración del presupuesto operativo es la previsión de los ingresos, ya que configura el nivel de actividad de la empresa durante el período establecido.

El presupuestar las ventas significa estimar el nivel de ingresos que se puede alcanzar en función de los medios a utilizar.

El responsable de determinar la previsión de ventas es el director comercial. Los factores a considerar al momento de elaborar este presupuesto son los siguientes:

- Volumen de ventas alcanzado en el pasado.
- Política de precios.
- Publicidad y promoción.
- Margen de contribución de cada uno de los productos.
- Estudio de mercado: tendencias, hábitos, etc.
- Calidad del equipo de ventas

- Capacidad de producción de la industria y de la empresa.
- Tendencia a largo plazo, de las ventas y el mercado con distintos indicadores de la economía (PIB, renta per cápita, nivel de empleo, inflación, etc.).
- Condiciones económicas generales de la industria: perspectivas de evolución.
- Política del gobierno, especialmente referida a impuestos, precios y salarios
- Competencia.
- Productos complementarios y sustitutivos.

Para llevar a cabo una adecuada previsión de ventas existe un conjunto de métodos que pueden ser utilizados. Los tres tipos fundamentales de técnicas de previsión son:

a) **Técnicas cuantitativas:** Con esta técnica se pretende dar un orden lógico a la información y conocimientos que los expertos del negocio tienen sobre las variables a prever.

Consiste fundamentalmente en transformar juicios subjetivos de los conocedores del negocio en estimaciones cuantitativas. El método más comúnmente utilizado es el Delphi, el cual consiste en llegar a una previsión de ventas a través de obtener el consenso de los expertos.

Esta técnica se usa cuando los datos son escasos, y existe incertidumbre sobre la participación de mercado que puedan alcanzar.

- b) **Series temporales:** Con base en datos históricos se realiza una previsión de ventas con una tendencia ascendente o descendente.

Con esta técnica se supone que las ventas van a mantener la misma tendencia que en el pasado, por lo que las previsiones realizadas bajo estos métodos serán más válidas en los casos que no se produzcan rápidos cambios de tendencia.

- c) **Modelos causales:** Este método se puede utilizar en los casos que se disponga de datos históricos y se hayan determinado una serie de variables que están relacionadas con las ventas a presupuestar.

A través de estos métodos se pretende expresar matemáticamente las relaciones causales relevantes que hay entre las ventas y el conjunto de variables que son más fáciles de prever o que tienen una relación de precedencia (datos macroeconómicos, inversiones, publicidad, etc.).

3.1.1.2 Presupuesto de producción

Aunque después de haber determinado el presupuesto de ventas, es necesario definir los recursos de que dispondrá para alcanzar los objetivos de ventas determinados.

Dentro del proceso de producción se pueden distinguir los siguientes apartados:

- a. Previsión del plan de producción y nivel de existencias: dicho plan se elaborará bajo las siguientes hipótesis:
- Satisfacer la demanda de producto (presupuesto de ventas).
 - Maximizar la utilidad de mano de obra y capacidad productiva.
 - Las existencias son el paso intermedio que permitirá coordinar la producción con las ventas.
- b. Presupuesto de materias primas: en este presupuesto se definen las necesidades de insumos para llevar a cabo el plan de producción.
- c. Presupuesto de mano de obra directa – Necesidades de personal: Se estima la plantilla necesaria para la realización del plan de producción.
- d. Presupuesto de gastos generales de fabricación: determinación de gastos variables y fijos necesarios para cubrir las necesidades del personal operativo.

3.1.1.3 Presupuesto de gastos de venta

En este presupuesto se recogen todos aquellos gastos necesarios para poder colocar los productos en manos del consumidor. Incluye el presupuesto del departamento de ventas

y de sus subdivisiones, en él se detallan: sueldos y salarios de vendedores, gastos de propaganda y publicidad, gastos de viaje y representación y otros gastos de personal y generales relacionados al área comercial de la empresa.

3.1.1.4 Presupuesto de gastos de administración

Esta parte del presupuesto recoge los gastos realizados por las unidades administrativas de la empresa como gerencia general, finanzas, administración, recursos humanos y el personal de apoyo administrativo de la empresa. Dentro de los gastos administrativos a presupuestar se pueden señalar: Sueldos y salarios, honorarios, seguros administrativos, papelería y útiles, gastos de viaje y representación, etc.

3.1.2 Presupuesto de tesorería o presupuesto de caja

Este presupuesto refleja las previsiones de cobros y pagos derivados de las distintas actividades contempladas en el presupuesto de operaciones e inversiones. Es una herramienta eficaz para la gestión financiera a corto plazo.

Este presupuesto ayuda a evitar que se presenten excedentes improductivos, o por el contrario déficit de liquidez, ya que permiten detectar los posibles problemas que pueden aparecer en épocas de punta y anticipar su financiación.

3.1.3 Presupuesto de Inversiones de capital

En este presupuesto se reflejan las decisiones que afectan a bienes de capital, debido a que se comprometen recursos de manera irrevocable en estos proyectos de capital, los planes proyectados para estas inversiones deben ser examinadas con cuidado por la administración.

Una decisión equivocada en cualquiera de las líneas del presupuesto de gastos puede corregirse; sin embargo, algunas inversiones que representan costos no recuperables o fijos no pueden detenerse o retrocederse.

El punto de partida esencial en la planeación y control de inversiones de capital es la identificación de las propuestas con los objetivos a largo plazo de la empresa.

Algunas decisiones que normalmente quedan reflejadas en el presupuesto de inversión son:

- Lanzamiento de nuevos productos.
- Cambios en la capacidad de producción.
- Renovación de maquinaria o tecnología.
- Cambio en la política de financiación.

3.2 Clasificación de los presupuestos

3.2.1 En cuanto a la entidad

a) Públicos

Son los utilizados por el Estado para ejercer control sobre las finanzas. Estos presupuestos parten de los presupuestos de gastos para planificar los ingresos que generarán, en su mayoría, a través de la recaudación fiscal.

Los presupuestos públicos son aprobados por el Congreso de la República.

b) Privados

Son los que utilizan las empresas particulares como herramientas de control de su administración.

La base para la elaboración de estos presupuestos, a diferencia de los del sector público, son los ingresos, los cuales se estiman de acuerdo a las metas u objetivos determinados por la administración tales como incremento en ventas, diversificación de la cartera, etc.

3.2.2 En cuanto al plazo que se refieren

a) Corto plazo

Elaborados para períodos de un año como máximo

b) Mediano plazo

Son los que se preparan para períodos de más de un año con un máximo de tres.

c) Largo Plazo

Comprenden períodos mayores a tres años.

3.2.3 Por su importancia

a) Principales o sumarios

Son los que resumen los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa y que contienen una operación completa, tales como:

- Estados financieros presupuestados
- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de flujo de efectivo
- Presupuesto de costo de producción

b) Secundarios o analíticos

Muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la empresa, como:

- Presupuestos de venta por línea de producto, zona, distrito, etc.
- Presupuesto de costo de ventas por línea de producto.

3.2.4 Por su origen y efecto

a) De operación y económicos

Básicamente son los que se refieren a los presupuestos que afectan el estado de resultados.

- Ventas
- Costo de producción y venta
- Gastos de venta
- Gastos de administración

b) Financieros

Son los que se refieren al estado de situación financiera (Balance General)

- Caja
- Inventarios
- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Inversiones capitalizables

3.2.5 Por su flexibilidad

a) Fijos o de asignación

Son los que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario.

b) Flexibles

Consideran anticipadamente las variaciones que puedan ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

3.2.6 Por su límite

a) Máximos

Señalan el límite máximo que puede alcanzarse en la ejecución de las operaciones de la empresa.

b) Mínimos

Presentan el límite mínimo que puede alcanzarse en la ejecución de las operaciones.

c) Mixtos

Señalan máximos y mínimos.

3.2.7 Por la unidad de medida

a) Monetarios

Cuando están presentados en unidades monetarias, pudiendo ser numéricos o gráficos.

b) En Unidades

Cuando se presentan en unidades de producción o de venta, pueden ser también numéricos y gráficos.

3.2.8 Por su presentación

a) Por programas

Generalmente utilizados por dependencias gubernamentales y entidades autónomas y semiautónomas. Sus cifras expresan el gasto en función de los objetivos que se persiguen.

b) Por área de responsabilidad

Define los planes en función de la unidad o departamento responsable de la ejecución de los presupuestos.

CAPITULO IV

CASO PRÁCTICO

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEATENCIÓN

Previo al desarrollo del caso práctico, es necesario conocer cual es el proceso que se sigue para la elaboración del presupuesto en una empresa de servicios de teleatención, así como las principales variables que se deben tomar en cuenta al momento de proceder a la elaboración del mismo.

4.1 Proceso para elaboración del presupuesto en una empresa de servicios de teleatención

Como en muchas empresas del medio, el presupuesto parte de la elaboración de un plan estratégico, en el cual se recogen los pilares sobre los cuales la empresa se apoyara para lograr alcanzar los objetivos previstos.

En la empresa que será sujeto de estudio, se utiliza el modelo de presupuesto por departamento, organizándose en varias unidades presupuestantes de acuerdo a la actividad que realizan. Estas unidades y su responsabilidad en la elaboración se detallan a continuación:

- **Dirección comercial** - Responsable de elaborar el presupuesto de ingresos basándose en el plan comercial incluido en el Plan Estratégico de la empresa.

Además presupuesta los gastos comerciales, con el apoyo de la dirección de administración y finanzas.

- **Dirección de operaciones** - Responsable de determinar los Costos Operativos Variables (COV) por cada servicio, apoyándose en Recursos Humanos quien proporciona los datos sobre el personal de teleoperación.

También es responsable de establecer las necesidades de inversión en equipo tecnológico derivado de los servicios que se estén presupuestando, y elaborar el presupuesto de costos operativos fijos, apoyándose en la dirección de administración y finanzas.

- **Dirección de administración y finanzas** – Es responsable de la elaboración del presupuesto de gastos generales y administrativos del área, así como establecer las necesidades de financiación que requiere la empresa.

Se encarga además de **Coordinar** las actividades del resto de unidades presupuestantes para la elaboración del presupuesto.

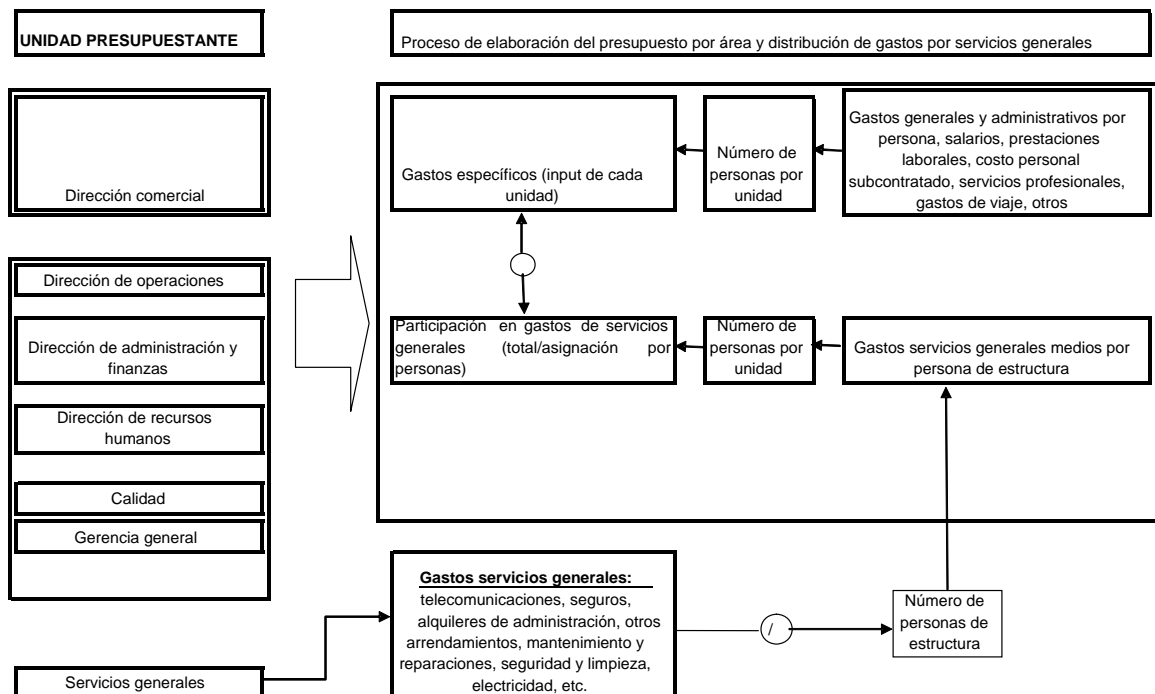
Determina las necesidades de compra de activos fijos para el área administrativa.

- **Dirección de recursos humanos** - Provee los datos necesarios para que el área de operaciones pueda presupuestar los costos o gastos de personal de teleoperación, así como los perfiles necesarios para llevar a cabo la prestación de los servicios de manera eficiente.

Elabora el presupuesto de gastos generales de su área, apoyándose en Administración y Finanzas.

- **Servicios generales** – Esta parte del presupuesto recoge todos aquellos gastos generales y de administración de los cuales cada una de las unidades presupuestantes no son responsables directos; sin embargo, son gastos necesarios para la operación de la empresa y se asignan a cada unidad de negocio de acuerdo al número de personas. Algunas empresas hacen otro tipo de distribución (metros cuadrados).

La estructura definida para aplicar el modelo de Unidad se grafica a continuación:

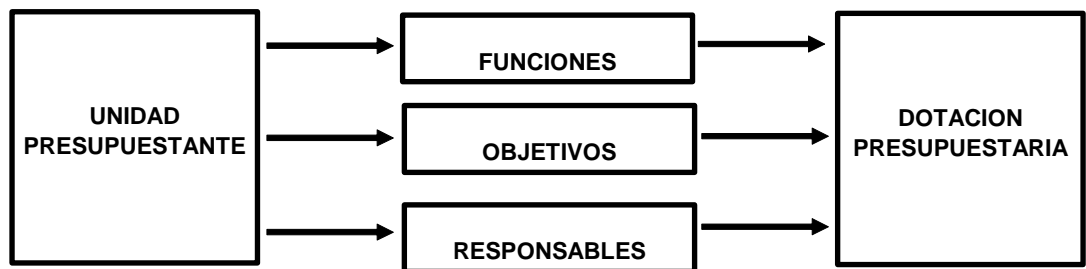


Fuente: Teleservicios, S. A.

Los principios utilizados por la empresa para la elaboración de su presupuesto son:

Coherencia entre los presupuestos de ingresos y los de gastos e inversiones.

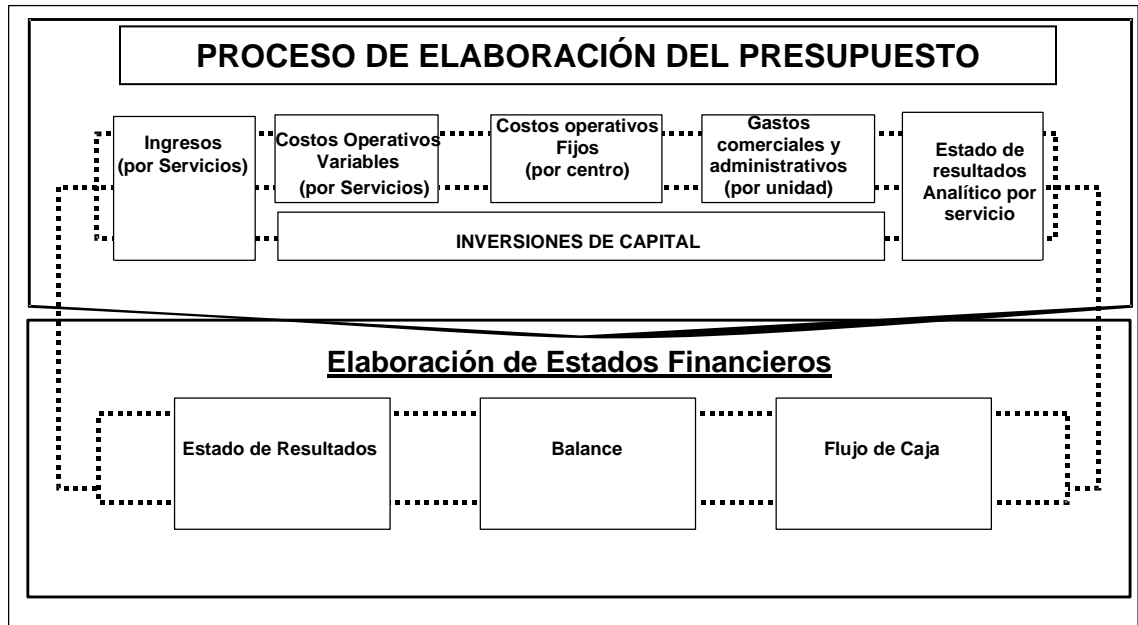
Correlación entre los presupuestos y las funciones y objetivos de las áreas y responsables en cada empresa. Los objetivos deben justificar la dotación presupuestaria asignada.



Compromiso de todas las áreas por medio de la elaboración de un presupuesto participativo a través de un esquema descentralizado.

Conciliación de las operaciones con otras empresas del grupo. En la elaboración del presupuesto, es necesaria la conciliación previa de las operaciones que se van a realizar entre empresas del mismo grupo, y las variables a evaluar son: volumen, crecimiento de mercado, tarifas aplicables, etc., con el fin de garantizar el rigor presupuestario y la coherencia de las cifras finales a nivel de grupo de empresas.

Con base en la información que provee cada una de las unidades, se procede a la elaboración del presupuesto general de la empresa, siguiendo el esquema que se muestra en la siguiente página:



Fuente: Teleservicios, S. A.

4.2 Principales variables a considerar en la elaboración del presupuesto.

Derivado de la existencia de diferentes tipos de empresas (industriales, comerciales y de servicios), las variables a tomar en cuenta al momento de la elaboración de los presupuestos varía entre uno y otro tipo. Incluso dentro del mismo segmento, en este caso servicios, las variables a tomar en cuenta al momento de elaborar el presupuesto varían entre una y otra empresa.

La mayor parte de bibliografía que trata el tema de los presupuestos, lo hace casi siempre enfocándose a empresas que se dedican a la producción de bienes, en las cuales es importante el presupuesto de producción que contempla los movimientos de materias primas, la determinación de la mano de obra y los gastos de fabricación; sin embargo, hay empresas de servicios que por sus características especiales o por su complejidad, es necesario tomar en cuenta una serie de variables que ayudan a planificar

adecuadamente los ingresos que se esperan generar y los costos operativos que serán necesarios para la prestación de sus servicios.

4.2.1 Presupuesto de ingresos

Es la base para la elaboración del presupuesto. Las variables a tomar en cuenta para su elaboración son:

4.2.1.1 Ingreso por gestión de llamadas entrantes:

Este tipo de ingresos se origina, principalmente, en los servicios de información, atención de cliente y gestión de mensajes (beepers), los cuales pueden ser facturados por minuto o por llamada.

Las variables a tomar en cuenta al presupuestar este tipo de ingresos son:

- a) **Llamadas atendidas:** Es el número total de llamadas que han sido atendidas por el personal de teleoperación en la gestión de los servicios.

- b) **TMO:** Es el tiempo medio de operación y se expresa en segundos. Contabiliza el tiempo transcurrido desde el inicio de la llamada hasta la finalización de la misma.

El tiempo medio de operación (TMO), se estima partiendo de la experiencia acumulada, la medición del tiempo de las llamadas y la complejidad en la atención de las mismas. El tiempo medio de operación difiere dependiendo del servicio de que se trate, no aplica el mismo tiempo medio de operación para un servicio de

toma de mensajes, que para un servicio cuyo objetivo es proporcionar información sobre un producto o servicio.

A continuación se muestra como se determinan los ingresos por gestión de llamadas entrantes (facturada por minuto).

Ingresos por gestión de llamadas entrantes

Forma de cálculo

Tomamos el total de minutos determinados en el caso práctico en la página 65 = 15, 640,280.

Con un tiempo medio de operación (TMO) de 150 segundos equivalentes a 2.5 minutos (150 segundos / 60 segundos).

| | |
|---|------------------|
| Total de llamadas minutos | 15,640,280 |
| TMO minutos (150/60) | / 2.5 |
| Total de llamadas atendidas | 6,256,112 |
| TMO (150/60) | x 2.5 |
| Minutos Equivalentes (llamadas atendidas *(TMO/60 segundos) | 15,640,280 |
| Precio por minuto (Determinado por la Dirección Comercial) | Q 1.80 |
| Total a facturar | Q 28,152,504 |

4.2.1.2 Ingreso por gestión de llamadas salientes

Son los que se originan por la prestación de servicios tales como gestión de cobro, información y ventas, data marketing, fidelización

de clientes, etc. Este tipo de servicios puede ser facturado por minuto, llamada saliente o por objetivo (contacto efectivo positivo).

Las variables a tomar en cuenta al presupuestar este tipo de ingresos son:

- a) **Contactos realizados:** Es el número de llamadas en las que se ha conseguido hablar con una persona o dejar un mensaje.

- b) **Contactos efectivos positivos:** Son los contactos en los que se consigue hablar con una persona y además se logra alcanzar el objetivo de la llamada (venta, cobro, concertación de cita, encuesta, promesa de pago, etc.).

El número de contactos efectivos positivos depende de la efectividad de las bases de datos que provee el cliente.

Ejemplo de la determinación de ingresos a facturar por llamadas salientes (minutos), tomando los datos del caso práctico (pagina 69):

Ingreso por gestión de llamadas salientes

| | |
|--|--------------|
| Contactos realizados | 2,226,505 |
| TMO (180 segundos) | x 3 |
| Minutos equivalentes (contactos realizados *(TMO/60 segundos)) | 6,679,515 |
| Precio por minuto | Q 2.25 |
| Total a facturar en el mes | Q 15,028,909 |

El TMO en las llamadas salientes regularmente es más alto que en las llamadas entrantes ya que si es por labor de cobro o venta, el teleoperador ocupa más tiempo en informar y convencer a los clientes.

4.2.1.3 Ingreso por cobro fijo

Estos se originan cuando un cliente desea que se le alquilen las posiciones de atención, ya sea con o sin personal.

Determinación de ingresos a facturar por cobro fijo (horas), tomando como base el ejercicio de la página 70:

Cobro por hora / posición con personal

| | |
|---|-------------|
| Cantidad de horas (Ref. página 65) | 69,602 |
| Minutos equivalentes (se calcula para determinar los costos operativos variables (69,602 x 60)) | 4,176,120 |
| Precio por hora (Ref. página 69) | Q 64.80 |
| Total a facturar | Q 4,510,210 |

4.2.1.4 Ingreso por IVR (Sistema de Reconocimiento de Voz Automático)

Estos son los ingresos que se computan cuando un cliente entra a un sistema de reconocimiento de voz, sin que para ello necesite la ayuda de una persona física. En este sistema se pueden prestar servicios tanto de llamadas entrantes como de salientes.

Determinación de ingresos a facturar por IVR (llamada), tomando como ejemplo el ejercicio de la página 70:

Ingresos por IVR

| | |
|--|----------|
| Cantidad de llamadas resueltas (Ref. página 65) | 109,668 |
| Minutos equivalentes (no se calculan ya que no utilizan personal de teleoperación) | |
| Precio por llamada (Ref. página 70) | Q 0.85 |
| Total a facturar | Q 93,218 |

4.2.2 Presupuesto de Costos Operativos Variables (COV)

Las variables a considerar en esta parte del presupuesto, son determinantes para alcanzar los objetivos previstos por la administración, ya que regularmente representan el mayor rubro de los estados financieros de la empresa, por concentrar la labor necesaria para la prestación de los servicios.

En la elaboración de este presupuesto participa tanto el área de operaciones como responsable directo de la gestión operativa del centro, con el propósito de garantizar que se alcanzarán los objetivos de la empresa y el área de recursos humanos como responsable de dotar de personal calificado para la prestación de los servicios.

Las variables a considerar en éste presupuesto se muestran en la siguiente página:

4.2.2.1 Composición del personal operativo

El personal operativo se estructura de la siguiente manera:

a) Teleoperadores

Son las personas que atienden llamadas entrantes o salientes, también se le denomina "representante del servicio al cliente (CSR)", representante de venta telefónica o de servicio telefónico (TSR). Es el elemento más importante en la cadena de prestación de servicios en una empresa de teleatención ya que es el que tiene la relación directa con los clientes. Se clasifican de acuerdo a la especialización y complejidad del servicio que prestan. El modelo de perfil de teleoperadores se muestra a continuación:

| MODELO DEL PERFIL DE TELEOPERADORES | | | | |
|---|---|--|--|---|
| DENOMINACIÓN | DEFINICIÓN DE SERVICIO | TAREAS BÁSICAS | EXPERIENCIA | COMPETENCIAS CLAVE |
| OPERADOR DE INFORMACIÓN BÁSICA | Servicios de Información, servicios de mensajería, recepción de pedidos, concursos especiales | Atender llamado, escuchar y comprender al cliente, introducir información al sistema, informar al cliente | Atención al cliente | Facilidad de expresión, conocimientos de Informática y desarrollo de digitación, adaptabilidad, capacidad para realizar tareas repetitivas, cortesía y tolerancia |
| REPRESENTANTE DE GESTIÓN DE CLIENTES | Servicios de gestión de clientes (altas, solicitud y modificaciones de servicios) | Servicio básico + analizar la información suministrada por el cliente, generar modificaciones el sistemas de gestión de clientes | Atención al cliente, conocimientos de procesos de administración y gestión de clientes | Facilidad de expresión, adaptabilidad, capacidad para realizar tareas repetitivas, cortesía y tolerancia |

MODELO DEL PERFIL DE TELEOPERADORES

| DENOMINACIÓN | DEFINICIÓN DE SERVICIO | TAREAS BÁSICAS | EXPERIENCIA | COMPETENCIAS CLAVE |
|--|---|---|---|---|
| REPRESENTANTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE | Atención de reclamaciones, gestión de cobranzas, fidelización y retención, | Servicio Básico + Servicio de Gestión + negociación con cliente y decisión sobre incidencia | Atención al cliente, conocimientos de procesos de administración y gestión de clientes, manejo de herramientas de marketing | Capacidad de persuasión, comunicación efectiva, empatía, capacidad de negociación, adaptabilidad, cortesía y perseverancia |
| TELEVENDEDOR | Campañas de telemarketing | Contactar a los potenciales clientes, explicarles los productos y servicios comercializados, cierre de venta y emisión de orden de servicio | Proceso y herramientas de ventas | Agilidad y rapidez mental, comprensión y fluidez verbal, capacidad de argumentar sus ideas, tolerancia a la frustración, trabajo bajo presión, capacidad para interactuar con diferentes personas |
| REPRESENTANTE DE GESTIÓN DE HELP DESK | Servicio de Help Desk, Internet, impuestos, asistencias sociales especiales | Atención de consultas de posventa sobre utilización de productos y servicios | Conocimientos especializados sobre el producto o servicio | Atención y concentración, estabilidad emocional, tolerancia a la frustración, capacidad de análisis y resolución de problemas, trabajo bajo presión, trato educado y cortés |
| INTERNAUTA | Portal telefónico (1er. nivel - páginas habladas TPI e Internet) | Búsqueda de información en internet, navegación asistida, envíos de e-mail, completar llamadas con otras empresas | Manejo de herramientas de búsqueda de información en internet | Atención y concentración, capacidad de análisis y resolución de problemas, trabajo bajo presión, trato educado y cortés, trato amable y discreto. |
| REPRESENTANTE DE PORTAL TELEFÓNICO | Portal telefónico (2do. nivel - resolución de problemas operativos) | Búsqueda de información en internet, navegación asistida, envíos de e-mail, completar llamadas con empresas de interés, resolución de problemas operativos. | Manejo de herramientas de búsqueda de información en internet | Atención y concentración, capacidad de análisis y resolución de problemas, Trabajo bajo presión, trato educado y cortés, trato amable y discreto. |
| ESPECIALISTA DE PORTAL TELEFÓNICO | Portal telefónico (3er. nivel - análisis y resolución de problemas complejos) | Búsqueda de información en internet, navegación asistida, envíos de e-mail, completar llamadas con empresas de interés, resolución de problemas operativos y complejos. | Manejo de herramientas de Administración de BD y de búsqueda de información en internet | Atención y concentración, capacidad de análisis y resolución de problemas, trabajo bajo presión, trato educado y cortés, trato amable y discreto. |

Fuente: Teleservicios, S. A.

b) Supervisores

Es la persona que tiene responsabilidad de primera línea sobre un grupo de teleoperadores. La relación típica (ratio), es de un supervisor por cada 10 a 15 agentes; sin embargo, esto varía dependiendo de las necesidades del centro. Los supervisores cuentan con teléfonos especiales y terminales de computación que les permiten supervisar las actividades de los teleoperadores.

c) Coordinadores

Son las personas responsables de administrar los servicios que se encuentran en plataforma, y lo hacen apoyándose en el trabajo que desarrollan los supervisores. La relación típica (índice), es de un coordinador por cada noventa y cinco (95) teleoperadores.

d) Personal administrativo o de apoyo

Personal que no está adscrito a ningún servicio, ya que la labor que desempeñan es la de dar apoyo al resto de personal del centro, por ejemplo: apoyo a supervisión, personal para control de horas, monitores de calidad, formadores, etc.

Como este personal presta apoyo a todos los servicios, es necesario para su distribución dentro de los mismos, se determine un índice el cual se establece tomando en cuenta las

horas trabajadas por el personal administrativo dividido las horas teleoperación del servicio.

Ejemplo de la forma de Cálculo:

Datos:

Cantidad de personas = 6

Horas mensuales (44 horas semanales x 4 semanas x 6 personas) = 1,056

Horas anuales (1,056 x 12) = 12,672

Horas de teleoperación anuales = 902,267 (calculadas en la página 73).

Cálculo:

$$\frac{12,672}{902,267} = 0.0140446$$

0.0140446 horas de personal administrativo por cada hora de teleoperación

4.2.2.2 Horas de teleoperación

Es la suma de horas de operación realizadas por los operadores en servicios de cobro fijo y variable. Incluyen las horas de formación y las horas afectadas por incidencias técnicas. No incluyen las horas de ausentismo. También incluye las horas extras pagadas.

4.2.2.3 Costo hora teleoperador

Es el costo empresa de operar un servicio, incluye sueldo base, prestaciones sociales, comisiones y bonificaciones.

El costo hora teleoperador varía dependiendo de la complejidad del servicio o el grado de especialización que se requiere para prestarlo.

Determinación del costo hora teleoperador (utilizando como base el teleoperador del servicio de atención de clientes):

| | |
|---|------------|
| Salario mensual teleoperador representante de atención a cliente (Ref. página 71) | Q 2,300.00 |
| Prestaciones laborales | |
| IGSS 12.67% | |
| Indemnización 8.33% | |
| Bono 14 - 8.33% | |
| Aguinaldo 8.33% | |
| Vacaciones 4.17% 41.83% | 962.09 |
| Total costo empresa | Q 3,262.09 |
| Horas de teleoperación por operador mes (8 horas x 22 días laborables). | 176 |
| Costo de hora teleoperación | Q 18.53 |

4.2.2.4 Horas de formación

Es el tiempo utilizado para capacitar a los teleoperadores en nuevos servicios o en nuevos productos, utilizando para ello el tiempo normal de trabajo. Existen horas de formación no remuneradas y que se realizan fuera del tiempo normal de trabajo.

4.2.2.5 Porcentaje de ausentismo remunerado

Es el porcentaje de horas que el personal de teleoperación no trabaja pero que tiene derecho a remuneración, ejemplo: suspensión por enfermedad, permisos permitidos por la ley, vacaciones, etc.

4.2.2.6 Productividad operativa

Es la relación entre las horas atendidas y las horas de teleoperación en servicios de cobro variable (por minuto o llamada).

La productividad se mide en función del tiempo que el teleoperador aprovecha de una hora de teleoperación, o sea si la productividad operativa es de 60%, se determina que de una hora de teleoperación el teleoperador aprovecha 36 minutos (60 minutos x 60%).

Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Horas gestionadas cobro variable}}{\text{Horas Teleoperación (servicios de cobro variable)}}$$

Para ejemplificar se tomará como base los datos del servicio de Atención de clientes incluido en la página 77 del caso práctico:

Minutos Gestionados = 23,760,923

Horas Gestionadas (minutos gestionados/60) = 396,015

Horas Teleoperación = 609,254

| | | |
|---------------------|----------------|-------|
| Horas atendidas | <u>396,015</u> | = 65% |
| Horas teleoperación | 609,254 | |

La productividad operativa es del 65%, o sea de cada hora operada se pueden facturar 39 minutos.

La productividad operativa varia dependiendo de la complejidad del servicio.

En los servicios de cobro variable (minutos o llamadas), la productividad juega un papel determinante en la generación de ingresos para la empresa.

4.2.2.7 Porcentaje de productividad Financiera

Es la relación que resulta de dividir las horas productivas entre las horas de teleoperación, se toman servicios de cobro fijo y variable además de las horas back office*.

Fórmula para el cálculo:

$$\frac{\text{Horas atendidas Servicio} + \text{horas back office}^*}{\text{Horas de Teleoperación}}$$

* Horas back office, es el tiempo que utilizan los teleoperadores para realizar trabajos que no están relacionados con la atención telefónica, ejemplo apoyo a supervisores, elaboración de reportes, envíos de fax, etc.

Ejemplo:

Siguiendo con el caso de la página 77 los datos a tomar serían los siguientes:

Horas de Atención

Minutos gestionados/60 = 23,760,923/60 = 396,015 horas

Horas Back Office = 8,557

Horas Teleoperación = 617,811

Tomando los datos anteriores la productividad financiera sería:

$$\frac{396,015 + 8,557}{617,811} = \frac{404,572}{617,811} = 65.5\%$$

Esto indica que del total de la hora se trabajan 39.36 minutos.

La productividad financiera siempre es mayor a la productividad operativa ya que las horas de cobro fijo (back office) se toman con una productividad del 100%.

4.2.2.8 Horas máximas

Es el tiempo máximo en horas que podría trabajar una posición.

La formula es:

Posiciones ocupadas x 24 x 30

El estándar en las empresas de telecomunicaciones indica que una posición solamente puede trabajar 720 horas al mes (24 horas x 30 días) 8,640 al año (720 x 12).

4.2.2.9 Porcentaje de utilización

Es el resultado de dividir las horas de teleoperación del centro dentro de las horas máximas posibles de trabajo por las posiciones de cobro variable y cobro fijo, este porcentaje indica las horas que una posición se mantiene generando ingresos para la empresa.

Para el cálculo de las horas máximas como estándar Corporativo en la empresa Teleservicios, S. A. se toma en cuenta que una posición puede trabajar las 24 horas, 360 días del año (año comercial), es posible que otras empresas utilicen el año calendario.

Forma de cálculo

Horas de Teleoperación Centro + Horas back office

Horas máximas (posiciones ocupadas centro)

Ejemplo:

Posiciones ocupadas en el centro de teleatención (Ref. página 89):

302

Horas máximas: $302 \times 24 \times 360 = 2,609,280$ horas

Horas teleoperación (página 73): 902,267

Horas back office (página 81): 12,672

$$\% \text{ utilización} = \frac{914,939}{2,609,280} = 35\%$$

Este porcentaje indica que de la capacidad instalada que tiene el centro, solamente se aprovecho el 35%.

4.2.3 Presupuesto de Costos Operativos Fijos (COF):

Los costos operativos fijos incluyen todos los costos generados por las unidades que intervienen indirectamente en el proceso operativo en las empresas que prestan servicios de teleatención.

Las variables a tomar en cuenta al momento de realizar el presupuesto están relacionadas con la estimación de la ociosidad del centro, la cual es importante al momento de determinar la rentabilidad por cada uno de los servicios que se encuentran en el centro de teleatención, además se utiliza para distribuir las depreciaciones entre cada uno de los servicios. Estas variables se definen a continuación:

4.2.3.1 Posiciones construidas

Es el número total de posiciones con que cuenta un centro de servicios de teleatención para la prestación de los servicios, representa la capacidad instalada total.

4.2.3.2 Posiciones habilitadas

Es el número de posiciones que se encuentran construidas y dotadas de equipos necesarios para poder utilizarse en cualquier momento.

4.2.3.3 Posiciones asignadas

Es el número de posiciones en el centro de teleatención destinadas para un servicio. (Aún cuando las mismas no sean ocupadas en su totalidad por el servicio)

4.2.3.4 Posiciones ocupadas hora cargada

Es el número de posiciones que el centro de teleatención ocupa en la hora de mayor tráfico de llamadas. Estas posiciones no incluyen el número de posiciones arrendadas (en el caso que la empresa de en arrendamiento las posiciones sin personal). El cálculo de las posiciones en hora cargada se incluye en la página 89.

4.2.3.5 Porcentaje de ocupación

Es el porcentaje de las posiciones habilitadas que se utilizan en hora cargada en un centro de servicio de teleatención.

Forma de cálculo:

$$PO = \frac{\text{Posiciones ocupadas}}{\text{Posiciones habilitadas}}$$

Ejemplo:

Posiciones habilitadas: 400

Posiciones ocupadas hora cargada: 302

$$\text{Porcentaje de ocupación} = \frac{302}{400} \quad 75.5\%$$

Este porcentaje indica que la capacidad instalada del centro se está utilizando al 76%.

4.3 Desarrollo del caso práctico:

Tomando como base todas las variables anteriormente explicadas, a continuación se presenta el caso práctico, el cual muestra como se aplican las distintas variables en la elaboración del presupuesto en una empresa de servicios de Teleatención.

La empresa Teleservicios, S. A. se dedica a la prestación de servicios de teleatención, establecida a finales del año 1999, e inició operaciones formales en el año 2000. Los servicios que presta son:

- Atención de clientes
- Televenta
- Data marketing (estudios de mercado)
- Información general. Este servicio lo comenzó a prestar a partir del año 2002 utilizando para ello el sistema de reconocimiento de voz (IVR), como una estrategia de ahorro de costos tanto para los clientes como para la empresa, ya que no requiere el uso de un teleoperador físico.

La base para la elaboración del presupuesto lo constituyen:

a) Plan estratégico 2004 –2006

El plan estratégico recoge las metas, objetivos a alcanzar durante los cuatro años, así como riesgos relacionados. Además incluye los pilares básicos en los que se sustentará la estrategia de crecimiento de la empresa.

Dentro de los principales puntos que sobresalen en el plan estratégico están los siguientes:

- Crecimiento esperado anual de 8% a 10%, a través del incremento en los servicios actuales y la incorporación de nuevos clientes, tomando en cuenta el comportamiento histórico del mercado.
- Automatización de los servicios, con el objetivo de reducir costos y trasladar ese beneficio también a los clientes.
- Reducción de costos operativos variables en 15.7 puntos porcentuales, a través de la mejora en productividad, y un adecuado dimensionamiento del recurso humano.

b) Previsión de cierre:

El punto de partida para la proyección de costos y gastos serán los resultados que se proyecta obtener en el año 2003, con un énfasis en los costos operativos fijos y los gastos de administración, los cuales dependerán de las negociaciones que se logren alcanzar con los

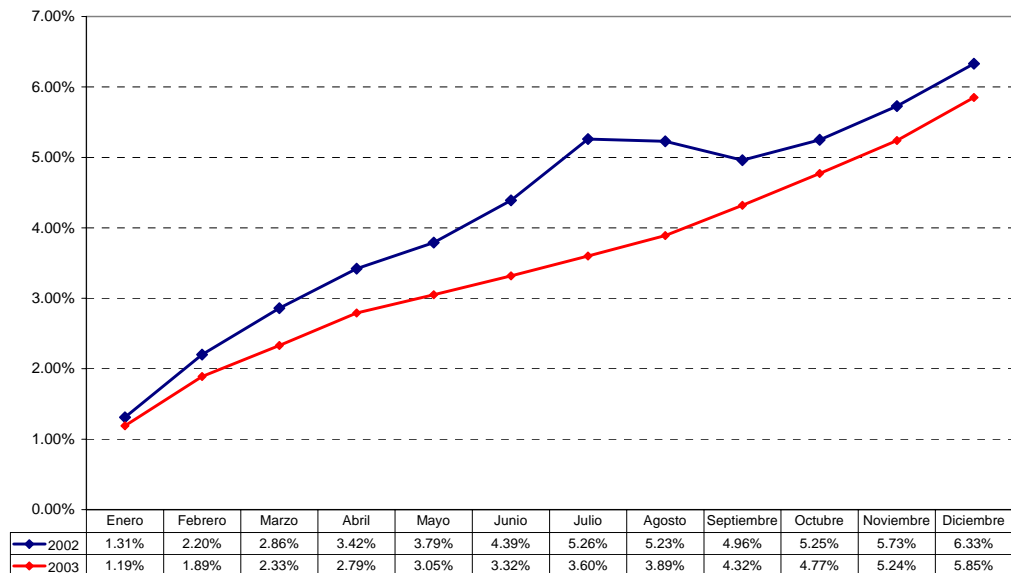
proveedores. La inflación del país (en el caso de Sueldos y Salarios), obtenida de las publicaciones realizadas por el Banco de Guatemala, servirá de base para medir el impacto económico que tendrán los incrementos salariales como consecuencia del reconocimiento de la inflación en los mismos.

c) Indicadores económicos.

Estos se utilizan para medir el impacto que puedan tener en los resultados de la empresa, ya sea para incremento de sueldos y salarios por inflación, o incremento en los costos o gastos de la empresa.

De acuerdo al Banco de Guatemala uno de los objetivos principales de la política monetaria es mantener la inflación a un rango entre 4% y 6%. La inflación acumulada se muestra a continuación:

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR
INFLACION ACUMULADA
2002 - 2003



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

De acuerdo con la evolución del IPC, se estima en el presupuesto un incremento salarial de un 5%, el cual se considera razonable para suplir el incremento de la inflación.

Los datos estimados de cierre de 2003 se muestran a continuación:

Teleservicios, S. A.

ESTADO DE RESULTADOS

Por el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2003

Expresado en Quetzales

| | | Monto | % |
|--|----------|-------------------|---------------|
| Total Ingresos | Q | 47,338,402 | 100.0% |
| Ingresos Brutos | | 48,296,435 | 102.0% |
| (-) Descuentos y Penalizaciones | | 958,033 | -2.0% |
| Costos Operativos | | 31,641,890 | 66.8% |
| Costos operativos variables | | 28,450,380 | 60.1% |
| Costos operativos fijos | | 3,191,510 | 6.7% |
| Utilidad operativa | | 15,696,513 | 33.2% |
| Gastos Comerciales y Administrativos | | 6,757,099 | 14.3% |
| Gastos Comerciales | | 561,749 | 1.2% |
| Gastos Administrativos | | 6,195,350 | 13.1% |
| Utilidad antes de depreciaciones y amortizaciones | | 8,939,414 | 18.9% |
| Depreciaciones y amortizaciones | | 5,564,875 | 11.8% |
| Utilidad antes de gastos financieros e impuestos | | 3,374,539 | 7.1% |
| Gastos y productos financieros | | 1,385,920 | 2.9% |
| Utilidad antes de impuestos | | 1,988,619 | 4.2% |
| Impuesto Sobre la Renta (ISR) | | 497,155 | 1.1% |
| Utilidad Neta | Q | 1,491,464 | 3.2% |

* Las empresas de Call Center basan sus operaciones en la eficiencia, la cual es pactada con los clientes y ésta queda reflejada en el contrato. Si no se cumple con estos niveles de eficiencia, se aplican penalizaciones.

4.3.1 Determinación de los ingresos

La empresa tiene cuatro años de estar operando, por lo que para determinar los ingresos se usará el método aritmético, el cual consiste en tomar el año base de la serie con el último año de la misma, la variación se divide dentro del número de años (cantidad) y el resultado se tomará como factor de acumulación, como se muestra en los siguientes cuadros.

Los servicios se facturan de diferente manera, ya sea por minuto, por objetivo o por hora de teleoperación, el sistema de IVR fue introducido en el año 2002 y se utiliza en los servicios para proveer información a los clientes.

Las ventas generadas por los diferentes servicios durante los últimos cuatro años tomados de las estadísticas de la empresa, se muestra a continuación (en minutos, llamadas, objetivos y horas):

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Atención de clientes | | | | |
| Minutos | 10,851,257 | 11,936,383 | 13,130,021 | 14,443,024 |
| Llamadas | 2,073,621 | 2,177,302 | 2,569,216 | 2,954,598 |
| Televenta | | | | |
| Minutos | 1,653,817 | 1,786,123 | 1,929,012 | 2,083,333 |
| Objetivo | 64,347 | 69,495 | 75,055 | 81,059 |
| Data Marketing | | | | |
| Horas | 55,473 | 58,802 | 62,330 | 66,070 |
| Información General | | | | |
| Llamadas resueltas | | | 84,360 | 97,014 |

Tomando como base los datos anteriores se calcula el factor de acumulación.

Se utilizarán tres años para calcular el factor de acumulación en los servicios, con excepción del servicio de información que inició en el año 2002.

Teleservicios, S. A.
Determinación del factor de acumulación

| | Año base (I) | Año anterior (II) | Incremento (I) – (II) = (III) | Factor de acumulación (III)/ años (a) |
|-----------------------------|---------------------|--------------------------|--|--|
| Atención de clientes | | | | |
| Minutos | 10,851,257 | 14,443,024 | 3,591,767 | 1,197,256 |
| Llamadas | 2,073,621 | 2,954,598 | 880,977 | 293,659 |
| Televenta | | | | |
| Minutos | 1,653,817 | 2,083,333 | 429,516 | 143,172 |
| Objetivo | 64,347 | 81,059 | 16,712 | 5,571 |
| Data Marketing | | | | |
| Horas | 55,473 | 66,070 | 10,597 | 3,532 |
| Información General | | | | |
| Llamadas resueltas | 84,360 | 97,014 | 12,654 | 12,654 |

- (a) En el caso de los servicios atención de clientes, televenta y data marketing el factor de acumulación se toma sobre 3 años.

En el caso específico de información general, como se indicó anteriormente inició en el año 2002, por lo que el factor de acumulación se toma solamente por un año.

Las ventas esperadas para el 2004 (en cantidad de minutos, horas y llamadas), se muestran a continuación:

Teleservicios, S. A.

Cálculo de los ingresos presupuestados para el año 2004 en minutos, llamadas, objetivos y horas.

| | Año anterior 2003 | Factor de acumulación | Presupuesto de ingresos 2004 |
|-----------------------------|------------------------------|----------------------------------|---|
| Atención de clientes | | | |
| Minutos | 14,443,024 | 1,197,256 | ¹ 15,640,280 |
| Llamadas | 2,954,598 | 293,659 | 3,248,257 |
| Televenta | | | |
| Minutos | 2,083,333 | 143,172 | 2,226,505 |
| Objetivo | 81,059 | 5,571 | 86,630 |
| Data Marketing | | | |
| Horas | 66,070 | 3,532 | 69,602 |
| Información General | | | |
| Llamadas resueltas | 97,014 | 12,654 | 109,668 |

Fuente: Teleservicios, S. A.

Con base en los minutos equivalentes obtenidos en el servicio de atención de clientes y tomando como base un TMO (tiempo medio de operación), se procede a calcular las llamadas que atenderán:

Fórmula de cálculo:

Total de minutos equivalentes / (TMO/60)

Total de minutos equivalentes para el 2004 = 15,640,280 ¹

Tiempo medio de operación (Ref. página 66) = 150

Llamadas

$$\text{atendidas} = \frac{15,640,280}{150/60} = \frac{15,640,280}{2.5} = 6,256,112$$

En el caso de la facturación por minuto, se establece un TMO (tiempo medio de operación), para determinar con base en las llamadas o contactos realizados, la cantidad de minutos a facturar. El TMO se establece de acuerdo a los registros generados por el CMS (Sistema de gestión y administración de Call Center), el cual varía de acuerdo al comportamiento y la dificultad que tienen los servicios y se incluyen a continuación:

| | TMO | Observaciones |
|--|------------|--|
| Atención de clientes Facturación por Minuto | 150 | Derivado que es atención de clientes, el servicio es más fácil de gestionar por lo que el TMO se estima en 2 minutos y medio de acuerdo al comportamiento histórico. |
| Televenta Facturación por Minuto | 180 | El TMO es más alto derivado que el objetivo final es lograr una venta, esto con base en el comportamiento histórico de este tipo de servicios. |

Con base en los datos anteriores, se procede a establecer las ventas por cada uno de los servicios, los cuales se muestran en las siguientes páginas.

Atención de clientes

Este es uno de los servicios que mayor aceptación ha tenido en el mercado ya que las empresas cada vez están más conscientes de que los clientes requieren un trato personalizado.

Derivado que es un servicio sin mayores complicaciones, el precio por minuto se seguirá manteniendo en Q 1.80; además, como consecuencia de experiencias en años anteriores se estiman descuentos y penalizaciones por 1.5% en este servicio, originadas por las variaciones en el volumen de llamadas que presenta el servicio, las cuales no siempre pueden ser dimensionadas con el personal que realmente se necesita (en algunas ocasiones las llamadas son demasiadas y el personal que se encuentra no es suficiente para atenderlas, lo que afecta los niveles de servicio).

Estas variaciones en el volumen de llamadas hacen que en determinados días del mes no se cuente con la cantidad de teleoperadores necesarios para atenderlas, por lo que se incumple en los niveles de servicio pactados con el cliente.

La hoja de trabajo para la determinación de ingresos en este servicio se muestra en la siguiente página.

Teleservicios, S. A.
 Presupuesto 2004
 HOJA DE TRABAJO PARA LA DETERMINACIÓN DE INGRESOS
 Expresado en Quetzales

Servicio: Atención de Clientes

Responsable ingresos: Director Comercial

| | | | Ref. página |
|--|----------|-------------------|----------------|
| Ingreso por gestión de llamadas entrantes | | | |
| Facturación por minuto | Q | 28,152,504 | |
| Llamadas atendidas (I) | | 6,256,112 | |
| TMO (segundos) (II) | | 150 | |
| Minutos equivalentes ((I) * (II))/60 | | 15,640,280 | 65 |
| Precio minuto | Q | 1.80 | 67 |
| Facturación por llamada | Q | 5,846,863 | |
| Número llamadas (III) | | 3,248,257 | 65 |
| TMO (segundos) (IV) | | 150 | |
| Minutos equivalentes ((III) * (IV))/60 | | 8,120,643 | |
| Precio llamada | Q | 1.80 | 67 |
| Total minutos entrantes equivalentes | | 23,760,923 | |
| TOTAL INGRESOS BRUTOS | Q | 33,999,367 | |
| Descuentos y penalizaciones | Q | 509,990 | |
| % Penalizaciones | | 1.5% | 67 |
| Penalizaciones | | 509,990 | |
| TOTAL INGRESOS NETOS | Q | 33,489,377 | |

Televenta

Como consecuencia de la complejidad en la operación del servicio de televenta, se estiman penalizaciones por 2.5%, ya que existen muchas ventas confirmadas telefónicamente que posteriormente no son ejecutadas por los clientes. Además el precio se estima en Q 2.25 por minuto por la misma complejidad y Q 4.50 por objetivo.

Teleservicios, S. A.
 Presupuesto 2004
 HOJA DE TRABAJO PARA LA DETERMINACIÓN DE INGRESOS
 Expresado en Quetzales

Servicio: Televenta

Responsable ingresos: Director Comercial

| | | | Ref. página |
|--|----------|-------------------|----------------|
| Ingreso por gestión de llamadas salientes | | | |
| Por Minuto | Q | 15,028,909 | |
| Contactos realizados (I) | | 2,226,505 | 65 |
| TMO (segundos) (II) | | 180 | |
| Total minutos (I) * (II)/60 | | 6,679,515 | |
| Precio minuto | Q | 2.25 | 68 |
| Por Objetivo | Q | 389,835 | |
| Número objetivos (III) | | 86,630 | 65 |
| Contactos por objetivo (IV) | | 2 | |
| TMO (segundos) (V) | | 240 | |
| Minutos equivalentes (III)*(IV)*(V)/60 | | 693,040 | |
| Precio objetivo | Q | 4.50 | 68 |
| Total Minutos salientes Equivalentes | | 7,372,555 | |
| TOTAL INGRESOS BRUTOS | Q | 15,418,744 | |
| Descuentos y penalizaciones | | 385,469 | |
| % Penalizaciones | | 2.5% | 68 |
| Penalizaciones | | 385,469 | |
| TOTAL INGRESOS NETOS | Q | 15,033,275 | |

Data Marketing

Este servicio se orienta a la investigación de mercados, la facturación se efectúa por hora ya que no hay un tráfico de llamadas constante.

El precio por hora se estima en Q 64.80. Si se convierte la hora de facturación a minutos con un 60% de productividad (1 hora = 60 minutos por 60% = 36 minutos a factura x Q1.80 = Q 64.80).

Teleservicios, S. A.
 Presupuesto 2004
 HOJA DE TRABAJO PARA LA DETERMINACIÓN DE INGRESOS
 Expresado en Quetzales

Servicio: Data Marketing

Responsable ingresos: Director Comercial

| | | | Ref. página |
|---|----------|------------------|----------------|
| Ingreso por cobro fijo | | | |
| Cobro por hora / posición con personal | Q | 4,510,210 | |
| Cantidad horas (I) | | 69,602 | 65 |
| Minutos equivalentes (I) * 60 | | 4,176,120 | |
| Precio hora | Q | 64.80 | 69 |
| TOTAL INGRESOS NETOS | Q | 4,510,210 | |

Información

Este servicio es el que menos complicaciones presenta ya que no necesita de la participación de un teleoperador físico, por lo que el precio por minuto es significativamente inferior al de los servicios que requieren de la intervención de un teleoperador.

Teleservicios, S. A.
 Presupuesto 2004
 HOJA DE TRABAJO PARA LA DETERMINACIÓN DE INGRESOS
 Expresado en Quetzales

Servicio: Información

Responsable ingresos: Director Comercial

| | | | Ref. página |
|--------------------------------|----------|---------------|----------------|
| Ingreso por IVR | | | |
| Facturación Por Llamada | Q | 93,218 | |
| Numero Llamadas Resueltas | | 109,668 | 65 |
| Precio Llamada | Q | 0.85 | |
| TOTAL INGRESOS NETOS | Q | 93,218 | |

Importante mencionar que los minutos equivalentes servirán de base para el cálculo de las horas de teleoperación en cada uno de los servicios.

4.3.2 Determinación de los costos operativos variables

Uno de los principales rubros y que mayor control requieren al momento de elaborar el presupuesto son los costos operativos variables, ya que de la adecuada gestión de los mismos depende que los servicios sean rentables o no. Los costos operativos variables se calculan tomando como base la siguiente información:

4.3.2.1 Costos de personal operativo

Para determinar los costos del personal se tomará como base los sueldos devengados durante el 2003 y se le aplicará el 5% de inflación para determinar los sueldos para el año 2004

| | Sueldo base al 31/12/2003 | Incremento por Inflación 5% | Sueldo base para el 2004 |
|--------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Supervisores | Q 4,285.71 | Q 214.29 | Q 4,500.00 |
| Coordinadores | 6,190.48 | 309.52 | 6,500.00 |
| Personal administrativo | 3,333.33 | 166.67 | 3,500.00 |
| Representante de atención al cliente | 2,190.48 | 109.52 | 2,300.00 |
| Televendedor | 2,095.24 | 104.76 | 2,200.00 |
| Operador de información básica | 1,209.53 | 60.47 | 1,270.00 |

Las prestaciones laborales se componen de la siguiente manera:

| | |
|---------------------|---------------|
| Cuota patronal IGSS | 12.67% |
| Indemnización | 8.33% |
| Aguinaldo | 8.33% |
| Bono 14 | 8.33% |
| Vacaciones | <u>4.17%</u> |
| Total | <u>41.83%</u> |

a) Teleoperadores:

El costo se estima por hora teleoperación, tal como se muestra a continuación:

| Tipo de Teleoperador | Sueldo Base (Pág. 71) | Prestaciones Laborales 41.83% | Costo Total | Horas Trabajadas / mes (a) | Costo hora teleoperación |
|---|-----------------------|-------------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| Atención a Clientes | | | | | |
| Representante de atención al cliente | Q 2,300.00 | 962.09 | 3,262.09 | 176 | Q 18.53 |
| Televenta | | | | | |
| Televendedor | Q 2,200.00 | 920.26 | 3,120.26 | 176 | Q 17.73 |
| Data marketing | | | | | |
| Operador de información básica | Q 1,270.00 | 531.24 | 1,801.24 | 176 | Q 10.23 |

Fuente: Teleservicios, S. A.

(a) 8 horas x 22 días = 176 horas

El personal que labora en la empresa de servicios de teleatención, en su gran mayoría, son estudiantes universitarios, el porcentaje de ausentismo es bajo y se estima en un 0.5%, ya que tienden a faltar en época de exámenes.

Sin embargo, tomando en cuenta que es personal que rota demasiado, se estima que existen 44 horas mensuales por servicio de formación inicial, para un total anual de 528 horas por servicio. Esta formación se cubrirá con personal interno por lo que no tendrá costos adicionales y se impartirá fuera de los horarios de servicio.

- b) Supervisores, coordinadores y personal administrativo o de apoyo en operaciones:

Teleservicios, S. A.

Determinación del costo por hora teleoperación de supervisores, coordinadores y personal administrativo.

| | Sueldo Base (Pág. 71) | Prestaciones Laborales 41.83% | Costo Total | Horas Trabajadas / mes | Costo hora teleoperación |
|--------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|--------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Supervisores | Q 4,500.00 | 1,882.35 | 6,382.35 | 176 | Q 36.26 |
| Coordinadores | Q 6,500.00 | 2,718.95 | 9,218.95 | 176 | Q 52.38 |
| Personal administrativo | Q 3,500.00 | 1,464.05 | 4,964.05 | 176 | Q 28.20 |

Fuente: Teleservicios, S. A.

4.3.2.2 Cálculo de horas teleoperación

Para el cálculo de las horas teleoperación los minutos gestionados se dividen dentro de la productividad operativa o financiera (en el caso servicios de cobro por hora), y luego se divide dentro de 60 minutos que tiene la hora.

Teleservicios, S. A.

Cálculo de horas teleoperación

| Servicio | Minutos Gestionados (I) | % productividad (II) | Horas Teleoperación ((I/60))/(II) |
|--|--------------------------------|-----------------------------|--|
| Atención de clientes | 23,985,923 | 65% | 609,254 |
| Televenta | 7,372,555 | 55% | 223,411 |
| Data Marketing (cobro por hora) | 4,176,120 | 100% | 69,602 |
| Total Horas Teleoperación | | | 902,267 |

Fuente: Teleservicios, S. A.

4.3.2.3 Cálculo del ratio de horas personal administrativo (o de apoyo)

Se cuenta con 6 personas de apoyo, 4 realizan labores de monitoreo de calidad y 2 de control de nóminas trabajando 8 horas a la semana (176 al mes = 8 horas x 22 días laborables).

Horas personal administrativo: $6 \times 176 \times 12 \text{ meses} = 12,672$ ¹

Total horas personal administrativo = ¹ $\frac{12,672}{902,267} = 0.0140446 = 5/356$

Total horas Teleoperación (Pág.73) 902,267

El ratio indica que hay 0.0140446 horas de personal administrativo por cada hora de teleoperación.

4.3.2.4 Cálculo del ratio horas supervisor / teleoperador (Sup/op)

El estándar marca un supervisor por cada diez o quince teleoperadores (3:271), en este caso práctico se utilizará (1/15) que equivale a 0.0666 de hora supervisor por cada hora teleoperador.

Prueba:

1 supervisor = 176 horas

15 teleoperadores = $(15 \times 176) = 2,640$

Hora supervisor = $\frac{176}{2,640} = 0.066666 = 1/15$

Horas teleoperador 2,640

4.3.2.5 Cálculo del ratio de horas horas coordinador / teleoperador (coord/op)

El estándar en las empresas de teleatención, indica que se debe operar con un coordinador por cada noventa y cinco teleoperadores (1/95), (3:271), lo que equivale a 0.01052 de hora supervisor por cada hora teleoperador.

Prueba:

1 coordinador = 176 horas

95 teleoperadores = (95 x 176) = 16,720

$$\frac{\text{Hora supervisor}}{\text{Horas teleoperador}} = \frac{176}{16,720} = 0.010526 = 1/95$$

Luego se trasladan todos los datos a los cuadros por servicios para calcular los costos operativos variables.

Los costos operativos variables también incluyen costos y gastos de formación y especialización a los empleados, así como el costo de contratación.

Las telecomunicaciones juegan un papel importante al momento de determinar los costos operativos variables en los servicios de televenta. De acuerdo al comportamiento del año anterior, los costos por este concepto representan el 25% de los ingresos.

Para el servicio de información no se incluye plantilla ya que este servicio, como se mencionó anteriormente, es prestado por un medio automatizado.

Teleservicios, S. A.
 Presupuesto 2004
 HOJA DE TRABAJO PARA LA DETERMINACIÓN DE COSTOS OPERATIVOS VARIABLES
 Expresado en Quetzales

| | |
|-----------|----------------------|
| Servicio: | Atención de clientes |
|-----------|----------------------|

| Responsable Costos operativos variables: | Director de Operaciones | Ref. página |
|--|-------------------------|-------------|
| Total Ingresos | Q 33,489,377 | 68 |
| % Ausentismo remunerado | 0.5% | |
| Horas de ausentismo remunerado | 3,328 | |
| Horas pagadas de formación inicial | 528 | |
| Minutos | 23,760,923 | |
| Minutos gestionados | 23,760,923 | 68 |
| Productividad operativa | 65.0% | 54 |
| Productividad financiera | 65.5% | 55 |
| Horas de teleoperación | 609,254 | |
| Gestionadas | 609,254 | |
| Ratio de horas de personal administrativo / horas de teleoperación | 5/356 | 74 |
| Total horas de back office | 8,557 | |
| Horas de teleoperación (incluye soporte) | 617,811 | |
| Salarios y Beneficios Sociales | Q 13,364,881 | |
| Costo Teleoperadores | Q 11,289,484 | |
| Horas de teleoperación | 609,254 | |
| Costo hora teleoperador | Q 18.53 | 72 |
| Horas pagadas | 612,829 | |
| Costo Administrativos | Q 241,300 | |
| Horas de teleoperación - administrativos | 8,557 | |
| Costo hora administrativo | Q 28.20 | 73 |
| Horas pagadas - administrativos | 8,600 | |
| Costo Supervisores | Q 1,493,456 | |
| Ratio de supervisión (Sup/Op) | 1/15 | 74 |
| Horas de supervisión | 41,187 | |
| Costo hora supervisor | Q 36.26 | 73 |
| Horas pagadas - supervisores | 41,393 | |
| Costo Coordinadores | Q 340,642 | |
| Ratio de coordinación (Coord/Op) | 1/95 | 75 |
| Horas de coordinación | 6,503 | |
| Costo hora coordinación | Q 52.38 | 73 |
| Horas pagadas - coordinadores | 6,536 | |
| Contratación | Q 25,000 | |
| Formación y especialización | Q 158,000 | |
| Costo de implementación de servicios | 0 | |
| Telecomunicaciones | 0 | |
| % Sobre los Ingresos plataforma propia | 0.00% | |
| Otros costos variables de operación | Q 65,000 | |
| Total Costos Operativos Variables (COV) | Q 13,612,881 | |
| % Sobre Ingresos Netos | 40.6% | |

Teleservicios, S. A.

Presupuesto 2004

HOJA DE TRABAJO PARA LA DETERMINACIÓN DE COSTOS OPERATIVOS VARIABLES

Expresado en Quetzales

| | |
|-----------|-----------|
| Servicio: | Televenta |
|-----------|-----------|

| Responsable Costos operativos variables: | Director de Operaciones | Ref. página |
|--|-------------------------|-------------|
| Total ingresos | Q 15,033,275 | 69 |
| % Ausentismo remunerado | 50.0% | |
| Horas de ausentismo remunerado | 122,018 | |
| Horas pagadas de formación inicial | 528 | |
| Minutos | 7,372,555 | |
| Minutos Gestionados | 7,372,555 | 69 |
| Productividad Operativa | 55.0% | |
| Productividad Financiera | 55.6% | |
| Horas de Teleoperación | 223,411 | |
| Gestionadas | 223,411 | 73 |
| Ratio de horas de personal administrativo / horas de teleoperación | 5/356 | 74 |
| Total horas de back office | 3,138 | |
| Horas de teleoperación (incluye soporte) | 226,548 | |
| Salarios y Beneficios Sociales | Q 4,722,111 | |
| Costo teleoperadores | Q 3,961,073 | |
| Horas de teleoperación | 223,411 | |
| Costo hora teleoperador | Q 17.73 | 72 |
| Horas pagadas - operadores | 335,644 | |
| Costo Administrativos | 88,484 | |
| Horas de teleoperación - administrativos | 3,138 | |
| Costo hora administrativo | 28.20 | 73 |
| Horas pagadas - administrativos | 4,707 | |
| Costo Supervisores | Q 547,643 | |
| Ratio de supervisión (Op/Sup) | 1/15 | 74 |
| Horas de supervisión | 15,103 | |
| Costo hora supervisor | Q 36.26 | 73 |
| Horas pagadas - supervisores | 22,655 | |
| Costo Coordinadores | Q 124,912 | |
| Ratio de coordinación (Op/Coord) | 1/95 | 75 |
| Horas de coordinación | 2,385 | |
| Costo hora coordinación | Q 52.38 | 73 |
| Horas pagadas - coordinadores | 3,577 | |
| Contratación | Q 45,000 | |
| Formación y especialización | Q 125,000 | |
| Costo de implementación de servicios | Q 30,000 | |
| Telecomunicaciones | Q 3,854,686 | |
| % Sobre los Ingresos | 25.00% | |
| Otros costos variables de operación | 0 | |
| Total Costos Operativos Variables (COV) | Q 8,776,797 | |
| % Sobre Ingresos Netos | 58.4% | |

Teleservicios, S. A.

Presupuesto 2004

HOJA DE TRABAJO PARA LA DETERMINACION DE COSTOS OPERATIVOS VARIABLES

Expresado en Quetzales

| | |
|-----------|----------------|
| Servicio: | Data Marketing |
|-----------|----------------|

| Responsable costos operativos variables: | Director de operaciones | Ref. página |
|--|-------------------------|-------------|
| Total ingresos | Q 4,510,210 | 70 |
| % Ausentismo remunerado | 0.5% | |
| Horas de ausentismo remunerado | 380 | |
| Horas pagadas de formación inicial | 528 | |
| Minutos | 4,176,120 | |
| Minutos Gestionados | 0 | |
| Minutos Arrendados | 4,176,120 | 70 |
| Productividad Operativa | 0.0% | |
| Productividad Financiera | 100.0% | |
| Horas de Teleoperación | 69,602 | |
| Gestionadas | 0 | |
| Arrendadas | 69,602 | 70 |
| Ratio de Horas de personal administrativo / Horas de Teleoperación | 5/356 | 74 |
| Total Horas de Back Office | 978 | |
| Horas de Teleoperación (incluye soporte) | 70,580 | |
| Salarios y Beneficios Sociales | Q 949,124 | |
| Costo teleoperadores | Q 712,028 | |
| Horas de teleoperación | 69,602 | |
| Costo hora teleoperador | Q 10.23 | 72 |
| Horas pagadas - operadores | 70,478 | |
| Costo Administrativos | Q 27,566 | |
| Horas de teleoperación - administrativos | 978 | |
| Coste hora administrativo | Q 28.20 | 73 |
| Horas pagadas - administrativos | 982 | |
| Costo Supervisores | Q 170,614 | |
| Ratio de supervisión (Op/Sup) | 1/15 | 74 |
| Horas de supervisión | 4,705 | |
| Costo hora supervisor | Q 36.26 | 73 |
| Horas pagadas - supervisores | 4,729 | |
| Costo Coordinadores | Q 38,915 | |
| Ratio de coordinación (Op/Coord) | 1/95 | 75 |
| Horas de coordinación | 743 | |
| Costo hora coordinación | Q 52.38 | 73 |
| Horas pagadas - coordinadores | 747 | |
| Beneficios a empleados | 0 | |
| Contratación | 0 | |
| Formación y especialización | 0 | |
| Costo de implementación de servicios | 0 | |
| Telecomunicaciones | 0 | |
| % Sobre los ingresos | 0.00% | |
| Otros costos variables de operación | 0 | |
| Total Costos Operativos Variables (COV) | Q 949,124 | |
| % Sobre Ingresos Netos | 21.0% | |

Teleservicios, S. A.
Presupuesto 2004
RESUMEN CONSOLIDADO DE INGRESOS
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2004
 Expresado en Quetzales

| INGRESOS | | |
|---|----------|-------------------|
| Ingreso por gestión de llamadas entrantes | Q | 33,999,367 |
| Facturación por minuto | Q | 28,152,504 |
| LLlamadas atendidas | | 6,256,112 |
| TMO (segundos) | | 150 |
| Minutos Equivalentes | | 15,640,280 |
| Precio Minuto | Q | 1.80 |
| Facturación Por Llamada | Q | 5,846,863 |
| Número Llamadas | | 3,248,257 |
| TMO (segundos) | | 150 |
| Minutos Equivalentes | | 8,120,643 |
| Precio Llamada | Q | 1.80 |
| Total Minutos Inbound Equivalentes | | 23,760,923 |
| Ingreso por Gestión por llamadas salientes | Q | 15,418,744 |
| Por Minuto | Q | 15,028,909 |
| Contactos realizados | | 2,226,505 |
| TMO (segundos) | | 180 |
| Total Minutos | | 6,679,515 |
| Precio Minuto | Q | 2.25 |
| Por Objetivo | Q | 389,835 |
| Número Objetivos | | 86,630 |
| Contactos por objetivo | | 0 |
| TMO (segundos) | | 2,880 |
| Minutos Equivalentes | | 693,040 |
| Precio Objetivo | Q | 4.50 |
| Total Minutos Outbound Equivalentes | | 7,372,555 |
| Ingreso por Cobro Fijo | Q | 4,510,210 |
| Cobro por Hora / Posición con Personal | Q | 4,510,210 |
| Cantidad horas | | 69,602 |
| Minutos equivalentes | | 4,176,120 |
| Precio hora | Q | 64.80 |
| Ingreso por IVR | Q | 93,218 |
| Facturación Por Llamada | Q | 93,218 |
| Numero llamadas resueltas | | 109,668 |
| Precio llamada | Q | 0.85 |
| TOTAL INGRESOS BRUTOS | Q | 54,021,538 |
| Descuentos y penalizaciones | | 895,459 |
| % Penalizaciones | | 1.7% |
| Penalizaciones | | 895,459 |
| TOTAL INGRESOS NETOS | Q | 53,126,079 |

Teleservicios, S. A.

Presupuesto 2004

RESUMEN CONSOLIDADO DE COSTOS OPERATIVOS VARIABLES

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2004

Expresado en Quetzales

| COSTOS OPERATIVOS VARIABLES | | |
|--|----------|-------------------|
| % Ausentismo remunerado | | 12.8% |
| Horas de ausentismo remunerado | | 125,726 |
| Horas pagadas de formación inicial | | 2,112 |
| Total minutos | | 5,710 |
| Minutos gestionados | | 31,133,478 |
| Minutos arrendados | | 4,176,120 |
| Productividad operativa | | 62.3% |
| Productividad financiera | | 1.4% |
| Horas de teleoperación antes de back office | | 902,267 |
| Gestionadas | | 832,665 |
| Arrendadas | | 69,602 |
| Ratio de Horas de back office / horas de teleoperación | | 5/356 |
| Total Horas de back office | | 12,672 |
| Horas de Teleoperación | | 914,939 |
| Salarios y Beneficios Sociales | Q | 19,036,117 |
| Costo teleoperadores | Q | 15,962,586 |
| Horas de teleoperación | | 902,267 |
| Costo hora teleoperador | Q | 17.69 |
| Horas pagadas - operadores | | 1,019,479 |
| Costo Administrativos | Q | 357,350 |
| Horas de teleoperación - administrativos | | 12,672 |
| Costo hora administrativo | Q | 28.20 |
| Horas pagadas - administrativos | | 14,289 |
| Costo Supervisores | Q | 2,211,713 |
| Ratio de supervisión (Op/Sup) | | 1/15 |
| Horas de supervisión | | 60,996 |
| Costo hora supervisor | Q | 36.26 |
| Horas pagadas - supervisores | | 68,777 |
| Costo Coordinadores | Q | 504,469 |
| Ratio de coordinación (Op/Coord) | | 1/95 |
| Horas de coordinación | | 9,631 |
| Costo hora coordinación | Q | 52.38 |
| Horas pagadas - coordinadores | | 10,860 |
| Beneficios a empleados | | 0 |
| Contratación | Q | 70,000 |
| Formación y especialización | Q | 283,000 |
| Costo de implementación de servicios | Q | 30,000 |
| Telecomunicaciones | Q | 3,854,686 |
| % Sobre los Ingresos | | 7.14% |
| Otros costos variables de operación | Q | 65,000 |
| Total Costos Operativos Variables (COV) | Q | 23,338,803 |
| % Sobre Ingresos Netos (total de ingresos Q 53,126,079) | | 43.93% |

4.3.3 Determinación de los costos operativos fijos

Incluye los costos que mensualmente no tienen una variación relacionada con el aumento o disminución de los ingresos, ejemplo: arrendamiento del centro, energía eléctrica, seguros sobre incendios para el centro, mantenimiento plataforma, además de los sueldos del personal que indirectamente participa en el proceso operativo y las depreciaciones del equipo, bajo el método de línea recta.

El área de operaciones, cuenta con 15 personas con un costo por sueldos y prestaciones laborales anual promedio por persona de Q 2,380.95; sin embargo, como consecuencia del incremento en la inflación se prevé un incremento salarial del 5% para el próximo año.

El propietario del edificio está solicitando un incremento en la renta del 10%.

Como consecuencia del tiempo que tiene en el mercado la empresa, es necesario contratar mantenimientos adicionales para los equipos, para evitar cualquier contingencia que pueda afectar a la prestación de los servicios, por lo que se estima un incremento del 25% en este rubro.

El resto de costos operativos fijos se espera que mantengan el mismo comportamiento del 2003.

El cuadro de costos operativos fijos se muestra en la página siguiente.

Teleservicios, S. A.

Presupuesto 2004

COSTOS OPERATIVOS FIJOS

Expresado en Quetzales

Costos Operativos Fijos

| | | |
|--------------------------------------|---|-----------|
| Sueldos y Beneficios Sociales | Q | 450,000 |
| Personas | | 15 |
| Costo Mensual Promedio por Persona * | | 2,500 |
| Alquiler | | 900,000 |
| Seguros | | 144,000 |
| Mantenimiento Plataforma | | 1,500,000 |
| Otros costos operativos | | 604,800 |
| Gastos de Viaje y Representación | | 72,000 |
| Formación y especialización | | 69,600 |
| Mantenimiento Call Center | | 385,200 |
| Otros | | 78,000 |

| | | |
|--|----------|------------------|
| Total Costos Operativos Fijos | Q | 3,598,800 |
| % sobre/ Ingresos (total de ingresos Q53,126,079) | | 6.8% |

- El costo promedio mensual por persona se calcula de la siguiente manera:

| | Cantidad | Salario mensual | Salario anual total |
|------------------------------------|----------|-----------------|---------------------|
| Gerente del Contact Center | 1 | Q 4,500.00 | Q 54,000.00 |
| Analista de operaciones | 5 | Q 10,000.00 | Q 120,000.00 |
| Gerente de Infraestructura | 1 | Q 4,500.00 | Q 54,000.00 |
| Analista de infraestructura | 4 | Q 8,000.00 | Q 96,000.00 |
| Gerente de desarrollo | 1 | Q 4,500.00 | Q 54,000.00 |
| Analistas de desarrollo | 3 | Q 6,000.00 | Q 72,000.00 |
| | 15 | Q 37,500.00 | Q 450,000.00 |
| Costo mensual promedio por persona | | Q 2,500.00 | |

4.3.4 Determinación de los gastos comerciales y administrativos

Para la determinación de los gastos comerciales y administrativos, se definieron las unidades presupuestantes para que elaboraran el presupuesto de su departamento, esto con el objeto de crear un compromiso real tanto de estimaciones como de posterior cumplimiento del presupuesto.

Las unidades presupuestantes que se definieron fueron:

- Gerencia general
- Dirección comercial (incluye mercadeo)
- Dirección de administración y finanzas.
- Dirección de recursos humanos

En el año 2003, la empresa inició con un programa de control de costos y gastos, por lo que se espera que los mismos se incrementen solamente en 6.5% originado principalmente por el aumento del 5% en sueldos y salarios. Además, se estiman incrementos en los gastos de alquileres y telecomunicaciones en un 10%.

Cada una de las unidades presupuestantes elabora su presupuesto, en el cual se incluye cada una de las líneas de gastos. En el caso de los sueldos y salarios se aplica el mismo criterio que en los costos operativos fijos, el costo promedio anual por persona multiplicado por la cantidad de personas que se encuentran en el departamento.

No se incluyen cuadros específicos para la determinación de los gastos comerciales y administrativos, el cálculo de depreciaciones y amortizaciones, y el cálculo de los productos y gastos financieros, ya que

para su determinación no hay variables específicas que hagan diferencia con el presupuesto de cualquier otra empresa o industria.

Los gastos por unidad presupuestante se muestran a continuación:

Teleservicios, S. A.
Presupuesto 2004

GASTOS COMERCIALES Y ADMINISTRATIVOS

Expresado en Quetzales

| Unidad Presupuestante: | Comercial | Gerencia General | Recursos Humanos | Administración y finanzas | |
|---|----------------|------------------|------------------|---------------------------|--|
| Responsable: | Dir. Comercial | Gte. General | Dir. RRHH | Gte. Financiero | Total Gastos Comerciales y administrativos |
| GASTOS | | | | | |
| Gastos Comerciales | 583,376 | 0 | 0 | 0 | 583,376 |
| Sueldos y Cargas Sociales | 394,176 | 0 | 0 | 0 | 394,176 |
| Número de Personas | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Costo Promedio anual por persona | 197,088 | 0 | 0 | 0 | 197,088 |
| Sueldos Marketing y cargas sociales | 60,000 | 0 | 0 | 0 | 60,000 |
| Número de Personas | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Costo promedio anual por persona | 60,000 | 0 | 0 | 0 | 60,000 |
| Publicidad y propaganda | 19,200 | 0 | 0 | 0 | 19,200 |
| Otros Gastos Varios | 110,000 | 0 | 0 | 0 | 110,000 |
| Gastos de Viaje y Representación | 51,200 | 0 | 0 | 0 | 51,200 |
| Asesorías Externas y Consultores | 9,600 | 0 | 0 | 0 | 9,600 |
| Formación y Especialización | 19,200 | 0 | 0 | 0 | 19,200 |
| Otros Gastos | 30,000 | 0 | 0 | 0 | 30,000 |
| Gastos Administrativos | 286,896 | 1,396,896 | 1,678,528 | 3,114,838 | 6,477,158 |
| Sueldos y Cargas Sociales | 0 | 810,000 | 888,000 | 504,000 | 2,202,000 |
| Número de Personas | 0 | 3 | 4 | 8 | 15 |
| Costo Promedio anual por Persona | 0 | 270,000 | 222,000 | 63,000 | 146,800 |
| Cuentas Incobrables | 0 | 0 | 0 | 1,593,782 | 1,593,782 |
| Telecomunicaciones | 85,024 | 85,024 | 113,365 | 226,731 | 510,144 |
| Seguros | 18,496 | 18,496 | 24,661 | 49,323 | 110,976 |
| Alquiler | 74,000 | 74,000 | 98,667 | 197,333 | 444,000 |
| Otros arrendamientos | 22,448 | 22,448 | 29,931 | 59,861 | 134,688 |
| Gastos de viaje y representación | 0 | 180,000 | 144,000 | 60,000 | 384,000 |
| Formación y especialización | 0 | 48,000 | 72,000 | 42,000 | 162,000 |
| Servicios Profesionales | 0 | 72,000 | 192,000 | 150,000 | 414,000 |
| Otros gastos | 86,928 | 86,928 | 115,904 | 231,808 | 521,568 |
| Mantenimiento | 16,512 | 16,512 | 22,016 | 44,032 | 99,072 |
| Seguridad y limpieza | 27,024 | 27,024 | 36,032 | 72,064 | 162,144 |
| Electricidad | 43,392 | 43,392 | 57,856 | 115,712 | 260,352 |
| Total Gastos comerciales y administrativos | 870,272 | 1,396,896 | 1,678,528 | 3,114,838 | 7,060,534 |
| % s/ Ingresos (Q 53,126,079) | 1.5% | 2.4% | 2.9% | 0.0% | 3.0% |

A continuación se muestra el estado de resultados presupuestado para el año 2004, el cual consolida toda la información presentada en las páginas anteriores.

Teleservicios, S. A.
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS
ESTADO DE RESULTADOS
 Por el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2004
 Expresado en Quetzales

| | Saldos al 31 de diciembre | | Ref. |
|--|---------------------------|-------------------|--------------|
| | 2004 | % | Página |
| Total Ingresos | Q | 53,126,079 | 80 |
| % Sobre Ingresos Totales | | 100.0% | |
| Ingresos Brutos | | 54,021,538 | 101.7% |
| (-) Descuentos y Penalizaciones | | 895,459 | 1.7% |
| Costos Operativos | | 26,937,603 | |
| Costos Operativos Variables | | 23,338,803 | 81 |
| % COV s/ Ingresos | | 43.9% | |
| Costos Operativos Fijos | | 3,598,800 | 83 |
| Utilidad Operativa | | 26,188,476 | |
| Margen Operativo | | 49.3% | |
| Gastos Comerciales y Administrativos | | 7,060,534 | 13.3% |
| Gastos Comerciales | | 583,376 | 85 |
| Gastos Administrativos | | 6,477,158 | 85 |
| Utilidad antes de Depreciaciones y amortizaciones | | 19,127,941 | 36.0% |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | 5,564,875 | 10.5% |
| Utilidad antes de gastos y productos financieros | | 13,563,066 | 25.5% |
| Gastos y Productos Financieros | | 1,385,920 | |
| Productos financieros | | 60,000 | |
| Gastos financieros | | 1,445,920 | |
| Utilidad Antes de Impuestos | | 12,177,146 | 22.9% |
| Impuestos Sobre Utilidades | | 3,044,287 | 5.7% |
| Utilidad Neta | Q | 9,132,860 | |
| Margen Neto | | 17.2% | |

4.3.5 Distribución de costos y gastos por servicio

Tomando en cuenta que el presupuesto es una herramienta de gestión elaborada que permite de medir el alcance de los objetivos en un tiempo determinado, es importante que se generen estados financieros por servicio cuya función sea la de controlar la aportación que hace el servicio a la rentabilidad de la empresa.

Para poder elaborar los estados financieros presupuestados por servicio, es importante que se distribuyan los costos y gastos dentro de cada uno de ellos.

Existen muchas formas de distribuir los costos y gastos; sin embargo, para poder establecer criterios homogéneos de distribución en la empresa sujeto de estudio se realiza de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Los costos operativos fijos se asignan tomando como base las posiciones en hora cargada de cada uno de los servicios (vea página 90 y 91).
- b) Los gastos comerciales y administrativos se asignan de acuerdo a la participación que tenga el total de ingresos del servicio dentro del total de ingresos generados por la empresa (vea página 92).

Derivado que la distribución de los gastos comerciales y administrativos no presenta complicaciones en su procedimiento, el ejercicio se centrará en la distribución de los costos operativos fijos.

El centro cuenta con 600 posiciones construidas, de las cuales se encuentran habilitadas 400 y en hora cargada se utilizan 302 posiciones.

El porcentaje de ocupación es del 75.5% (302/400).

El porcentaje de utilización de las posiciones es de 35%

| | |
|---|------------|
| Posiciones Hora cargada | 302 |
| Horas máximas (302 x 24 x 30 x 12meses) | 2,609,280 |
| Horas de teleoperación (Ref. página 81) | 914,939 |
| % de Utilización (Horas teloperación/Horas máximas) | 35% |

Ociosidad:

Una de las principales variables al momento de distribuir los costos operativos fijos, dentro de los estados financieros por servicio es la ociosidad.

Si no se calcula la ociosidad, se estarían castigando los servicios. Los sueldos y salarios, gastos de viaje y la formación, así como cualquier costo que tenga relación con el personal operativo, no se toman en cuenta para el cálculo de esta variable.

Cálculo de la ociosidad

| | |
|--------------------------------------|------------|
| Posiciones habilitadas (1) | 400 |
| Posiciones ocupadas hora cargada (2) | 302 |
| % de Ocupación (2/1) | 76% |
| Capacidad ociosa (1 - % ocupación) | 24% |

| | | % de Ociosidad | Ociosidad no asignable a los servicios |
|--------------------|-------------|----------------|--|
| Total costos fijos | Q 3,007,200 | 24% | Q 721,728 |
| Total depreciación | Q 5,564,875 | 24% | 1,335,570 |
| | | (1) | Q 2,057,298 |

Los costos operativos fijos y la depreciación, se asignan de acuerdo a las posiciones en hora cargada que tenga cada uno de los servicios. El total de costos operativos fijos menos la ociosidad es lo que se distribuye.

| | |
|-------------------------------------|---------------------|
| Total Costos operativos fijos | Q 3, 598,800 |
| Depreciaciones | <u>5, 564,875</u> |
| Total | 9, 163,675 |
| Ociosidad (1) | <u>2, 057,298</u> |
| Total a distribuir en los servicios | <u>Q 7, 106,377</u> |

Cálculo de las posiciones hora cargada por servicio:

Servicio de Información a Clientes

| | |
|--|--------------|
| Horas teleoperadas (enero – diciembre) | 617,811 |
| Utilización % | 35% |
| Horas en el año (24 horas x 30 días x 12 meses) | <u>8,640</u> |
| Total posiciones hora cargada | <u>204</u> |

Servicio Televenta

| | |
|---|--------------|
| Horas teleoperadas | 226,548 |
| Utilización % | 35% |
| Horas en el año (24 horas x 30 días x 12 meses) | <u>8,640</u> |
| Total posiciones hora cargada | <u>75</u> |

Servicio de Data Marketing

| | |
|---|--------------|
| Horas teleoperadas | 70,580 |
| Utilización % | 35% |
| Horas en el año (24 horas x 30 días x 12 meses) | <u>8,640</u> |
| Total posiciones hora cargada | <u>23</u> |

| | |
|----------------------------------|------------|
| Total de posiciones hora cargada | <u>302</u> |
|----------------------------------|------------|

Con base en las posiciones en hora cargada (PA máxima), se procede a distribuir los costos operativos fijos y las depreciaciones a los servicios.

Teleservicios, S. A.

Presupuesto 2004

Asignación de costos operativos fijos por posición ocupada hora cargada

Expresado en Quetzales

| Atención a Clientes | |
|--|------------------|
| Posiciones hora cargada máxima | 204 |
| % Sobre el total de posiciones | 67.5% |
| Costos Operativos Fijos | 1,943,453 |
| Sueldos y beneficios sociales | 303,974 |
| Alquiler | 462,040 |
| Seguros | 73,926 |
| Mantenimiento plataforma | 770,066 |
| Gastos de viaje y representación | 48,636 |
| Formación y especialización | 47,015 |
| Mantenimiento call center | 197,753 |
| Otros | 40,043 |
| Depreciación | 2,856,882 |
| Total asignado por Posición hora cargada máxima | 4,800,334 |

| Televenta | |
|--|------------------|
| PA's Hora Cargada Máxima | 75 |
| % Sobre el total de Posiciones | 24.8% |
| Costos Operativos Fijos | 714,505 |
| Sueldos y beneficios sociales | 111,755 |
| Alquiler | 169,868 |
| Seguros | 27,179 |
| Mantenimiento plataforma | 283,113 |
| Gastos de viaje y representación | 17,881 |
| Formación y especialización | 17,285 |
| Mantenimiento call center | 72,703 |
| Otros | 14,722 |
| Depreciación | 1,050,324 |
| Total asignado por Posición hora cargada máxima | 1,764,829 |

Teleservicios, S. A.

Presupuesto 2004

Asignación de costos operativos fijos por posición ocupada hora cargada

Expresado en Quetzales

Data Marketing

| | |
|--|----------------|
| Posiciones Hora Cargada Máxima | 23 |
| % Sobre el total de posiciones | 7.6% |
| Costos Operativos Fijos | 219,115 |
| Sueldos y beneficios sociales | 34,272 |
| Alquiler | 52,093 |
| Seguros | 8,335 |
| Mantenimiento plataforma | 86,821 |
| Gastos de viaje y representación | 5,483 |
| Formación y especialización | 5,301 |
| Mantenimiento call center | 22,296 |
| Otros | 4,515 |
| Depreciación | 322,099 |
| Total Asignado por Posición hora cargada máxima | 541,214 |

Después de determinar los costos fijos por servicio, se procede a la distribución de los gastos comerciales y administrativos, los cuales se asignan de acuerdo a la participación que tenga el total de ingresos del servicio dentro del total de ingresos generados por la empresa.

La distribución de los gastos comerciales y administrativos, se muestra en la página siguiente.

Teleservicios, S. A.
Presupuesto 2004

DISTRIBUCIÓN DE GASTOS COMERCIALES Y ADMINISTRATIVOS

Por el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2004
Expresado en Quetzales

| | Total acumulado 2004 | | Atención a clientes | Televenta | Data marketing | Información | | | | |
|---|-------------------------|------------------|---------------------|------------------|----------------|------------------|---|----------------|---|---------------|
| Total Ingresos | Q | 53,126,079 | Q | 33,489,376 | Q | 15,033,275 | Q | 4,510,210 | Q | 93,218 |
| | | 100% | | 63.04% | | 28.30% | | 8.49% | | 0.18% |
| Gastos Comerciales y Administrativos | | 7,060,534 | | 4,450,788 | | 1,997,944 | | 599,414 | | 12,389 |
| | | | | 63.04% | | 28.30% | | 8.49% | | 0.18% |
| Gastos Comerciales | | 583,376 | | 367,746 | | 165,080 | | 49,526 | | 1,024 |
| Sueldos Comerciales | | 394,176 | | 248,479 | | 111,541 | | 33,464 | | 692 |
| Sueldos Marketing | | 60,000 | | 37,823 | | 16,978 | | 5,094 | | 105 |
| Publicidad y propaganda | | 19,200 | | 12,103 | | 5,433 | | 1,630 | | 34 |
| Otros Gastos Varios | | 110,000 | | 69,341 | | 31,127 | | 9,339 | | 193 |
| Gastos de Viaje y Representación | | 51,200 | | 32,275 | | 14,488 | | 4,347 | | 90 |
| Asesorías Externas y Consultores | | 9,600 | | 6,052 | | 2,717 | | 815 | | 17 |
| Formación y Especialización | | 19,200 | | 12,103 | | 5,433 | | 1,630 | | 34 |
| Otros Gastos | | 30,000 | | 18,911 | | 8,489 | | 2,547 | | 53 |
| Gastos Administrativos | | 6,477,158 | | 4,083,042 | | 1,832,865 | | 549,887 | | 11,365 |
| Sueldos y Cargas Sociales | | 2,202,000 | | 1,388,087 | | 623,108 | | 186,942 | | 3,864 |
| Cuentas Incobrables | | 1,593,782 | | 1,004,681 | | 450,998 | | 135,306 | | 2,797 |
| Telecomunicaciones | | 510,144 | | 321,582 | | 144,357 | | 43,309 | | 895 |
| Seguros | | 110,976 | | 69,957 | | 31,403 | | 9,421 | | 195 |
| Alquiler | | 444,000 | | 279,887 | | 125,640 | | 37,694 | | 779 |
| Otros arrendamientos | | 134,688 | | 84,904 | | 38,113 | | 11,435 | | 236 |
| Gastos de viaje y representación | | 384,000 | | 242,064 | | 108,662 | | 32,600 | | 674 |
| Formación y especialización | | 162,000 | | 102,121 | | 45,842 | | 13,753 | | 284 |
| Servicios Profesionales | | 414,000 | | 260,975 | | 117,151 | | 35,147 | | 726 |
| Otros gastos | | 521,568 | | 328,784 | | 147,590 | | 44,279 | | 915 |
| Mantenimiento | | 99,072 | | 62,453 | | 28,035 | | 8,411 | | 174 |
| Seguridad y limpieza | | 162,144 | | 102,212 | | 45,882 | | 13,765 | | 285 |
| Electricidad | | 260,352 | | 164,120 | | 73,673 | | 22,103 | | 457 |

Posteriormente, se procede a elaborar los estados financieros presupuestados por servicio, los cuales servirán de herramienta para el seguimiento presupuestal.

La evaluación de cada uno de los servicios solamente se realiza hasta nivel de Utilidad antes de gastos y productos financieros e impuestos, esto como consecuencia que la carga financiera de la empresa depende básicamente de la puesta en marcha del negocio y no de la gestión diaria del servicio.

Esto se muestra en el recuadro de la página siguiente.

A continuación se muestra el Estado de Resultados por servicio:

Teleservicios, S. A.
Presupuesto 2004

ESTADO DE RESULTADOS POR SERVICIO

Por el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2004

Expresado en Quetzales

| | Atención a clientes | Televenta | Data marketing | Información | Ociosidad | Total acumulado 2004 |
|---|---------------------|--------------|----------------|-------------|--------------|----------------------|
| Total Ingresos | Q 33,489,376 | Q 15,033,275 | Q 4,510,210 | Q 93,218 | Q 53,126,079 | |
| % Sobre Ingresos Totales | 63.0% | 28.3% | 8.5% | 0.2% | 100.0% | |
| Ingresos Brutos | 33,999,367 | 15,418,744 | 4,510,210 | 93,218 | 54,021,538 | |
| (-) Descuentos y Penalizaciones | 509,990 | 385,469 | 0 | 0 | 895,459 | |
| Costos Operativos | 15,556,334 | 9,491,302 | 1,168,239 | 0 | 721,728 | 26,937,603 |
| Costos Operativos Variables | 13,612,881 | 8,776,797 | 949,124 | 0 | 0 | 23,338,803 |
| % COV s/ Ingresos | 40.6% | 58.4% | 21.0% | 0.0% | 43.9% | |
| Salarios y Beneficios Sociales | 13,364,881 | 4,722,111 | 949,124 | 0 | 19,036,117 | |
| Beneficios a Empleados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Contratación | 25,000 | 45,000 | 0 | 0 | 70,000 | |
| Formación y especialización | 158,000 | 125,000 | 0 | 0 | 283,000 | |
| Costos de Implementación de Servicios | 0 | 30,000 | 0 | 0 | 30,000 | |
| Telecomunicaciones | 0 | 3,854,686 | 0 | 0 | 3,854,686 | |
| Otros Costes Variables de Operación | 65,000 | 0 | 0 | 0 | 65,000 | |
| Costos Operativos Fijos | 1,943,453 | 714,505 | 219,115 | 0 | 721,728 | 3,598,800 |
| Sueldos y Beneficios Sociales | 303,974 | 111,755 | 34,272 | 0 | 450,000 | |
| Alquiler | 462,040 | 169,868 | 52,093 | 0 | 683,999 | |
| Seguros | 73,926 | 27,179 | 8,335 | 0 | 109,440 | |
| Mantenimiento Plataforma | 770,066 | 283,113 | 86,821 | 0 | 1,039,999 | |
| Otros costos operativos | 333,447 | 122,591 | 37,594 | 0 | 493,632 | |
| Gastos de Viaje y Representación | 48,636 | 17,881 | 5,483 | 0 | 71,999 | |
| Formación y especialización | 47,015 | 17,285 | 5,301 | 0 | 69,600 | |
| Mantenimiento Call Center | 197,753 | 72,703 | 22,296 | 0 | 292,752 | |
| Otros | 40,043 | 14,722 | 4,515 | 0 | 59,280 | |
| Utilidad Operativa | 17,933,042 | 5,541,973 | 3,341,970 | 93,218 | -721,728 | 26,188,476 |
| Margen Operativo | 53.5% | 36.9% | 74.1% | 100.0% | 0.0% | 49.3% |
| Gastos Comerciales y Administrativos | 4,450,788 | 1,997,944 | 599,414 | 12,389 | 7,060,534 | |
| Gastos Comerciales | 367,746 | 165,080 | 49,526 | 1,024 | 583,376 | |
| Sueldos Comerciales | 246,479 | 111,541 | 33,464 | 692 | 392,176 | |
| Sueldos Marketing | 37,823 | 16,976 | 5,094 | 105 | 60,000 | |
| Publicidad y propaganda | 12,103 | 5,433 | 1,630 | 34 | 19,200 | |
| Otros Gastos Varios | 69,341 | 31,127 | 9,339 | 193 | 110,000 | |
| Gastos de Viaje y Representación | 32,275 | 14,488 | 4,347 | 90 | 51,200 | |
| Asesorías Externas y Consultores | 6,052 | 2,717 | 815 | 17 | 9,600 | |
| Formación y Especialización | 12,103 | 5,433 | 1,630 | 34 | 19,200 | |
| Otros Gastos | 18,911 | 8,489 | 2,547 | 53 | 30,000 | |
| Gastos Administrativos | 4,083,042 | 1,832,865 | 549,887 | 11,365 | 6,477,158 | |
| Sueldos y Cargas Sociales | 1,388,087 | 623,106 | 186,942 | 3,864 | 2,202,000 | |
| Cuentas Incobrables | 1,004,681 | 450,996 | 135,306 | 2,797 | 1,593,780 | |
| Telecomunicaciones | 321,582 | 144,357 | 43,309 | 895 | 510,144 | |
| Seguros | 69,957 | 31,403 | 9,421 | 195 | 110,976 | |
| Alquiler | 279,887 | 125,640 | 37,694 | 779 | 444,000 | |
| Otros arrendamientos | 84,904 | 38,113 | 11,435 | 236 | 134,688 | |
| Gastos de viaje y representación | 242,064 | 108,662 | 32,600 | 674 | 384,000 | |
| Formación y especialización | 102,121 | 45,842 | 13,753 | 284 | 162,000 | |
| Servicios Profesionales | 260,975 | 117,151 | 35,147 | 726 | 414,000 | |
| Otros gastos | 328,784 | 147,590 | 44,279 | 915 | 521,568 | |
| Mantenimiento | 62,453 | 28,035 | 8,411 | 174 | 99,072 | |
| Seguridad y limpieza | 102,212 | 45,882 | 13,765 | 285 | 162,144 | |
| Electricidad | 164,120 | 73,673 | 22,103 | 457 | 260,352 | |
| Utilidad antes de Depreciaciones | 13,482,254 | 3,544,029 | 2,742,557 | 80,829 | -721,728 | 19,127,941 |
| % | 40.3% | 23.6% | 60.8% | 86.7% | 0.0% | 36.0% |
| Depreciaciones y Amortizaciones | 2,866,882 | 1,050,324 | 322,099 | 0 | 1,335,570 | 5,564,875 |
| Utilidad antes de gastos financieros e impuestos | Q 10,625,373 | Q 2,493,705 | Q 2,420,457 | Q 80,829 | Q -2,057,298 | Q 13,563,066 |
| % | 31.7% | 16.6% | 53.7% | 86.7% | 0.0% | 25.5% |

CONCLUSIONES

Después de hacer un análisis de las principales variables que deben tomarse en cuenta al momento de elaborar un presupuesto en las empresas que prestan servicios de teleatención, las cuales fueron desarrolladas en el caso práctico, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. El presupuesto constituye la base para el seguimiento de las operaciones de las empresas tanto en ingresos como en costos y gastos, con el objeto de verificar periódicamente que se estén cumpliendo con los objetivos y metas trazadas por la administración durante un período de tiempo determinado.
2. La falta de apoyo de los altos niveles de decisión de las empresas hacen que los presupuestos se conviertan en informes que no agregan ningún valor a la gestión de las empresas.
3. El compromiso por parte de cada uno de los departamentos que conforman la estructura organizacional de la empresa, constituye el ingrediente fundamental para lograr el funcionamiento adecuado de los presupuestos y es la condición clave para que éstos dejen de ser simples pronósticos.
4. El desconocimiento actual acerca de la operatividad de las empresas de servicios de teleatención conlleva a que en la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos, no se tomen en cuenta las variables necesarias para poder elaborar un presupuesto que proyecte los objetivos de la empresa a corto o mediano plazo.

5. La elaboración de un presupuesto que contemple todas las variables operativas de la empresa es sumamente importante, ya que de ello depende el llevar a cabo un adecuado seguimiento del cumplimiento del mismo.
6. En muchas empresas los presupuestos son preparados por el departamento financiero sin la participación de las áreas que posteriormente gestionan los ingresos y gastos reales, generando con ello la ineficiencia del mismo.
7. Los méritos de un sistema efectivo de presupuestos que esté orientado a ayudar a la administración de la empresa a ejecutar las principales funciones de dirección, se basan en poder proyectar financieramente el negocio tomando en cuenta todas las variables operativas que le afectan o benefician.
8. A través del caso práctico se logra mostrar que no solamente en las empresas que se dedican a la producción de bienes, se deben tomar una serie de variables para la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos. Existen empresas de servicios que por sus características y complejidad es necesario evaluar cada una de las variables que inciden en el proceso de elaboración del presupuesto, como es el caso de las empresas de servicios de teleatención.

RECOMENDACIONES

1. Para que la implantación de un sistema presupuestal se lleve a cabo con éxito, necesita del apoyo total de la administración de la empresa. Solamente así se podrá garantizar el compromiso y la participación activa de cada una de las unidades que componen la empresa.
2. El presupuesto debe contar con el apoyo de la Dirección General y de los altos niveles de decisión de la empresa para tengan el éxito que se pretende. Este apoyo debe obtenerse desde su elaboración hasta el seguimiento presupuestal que se realice.
3. Es importante que se forme un comité de seguimiento presupuestal, el cual se debe reunir periódicamente, para darle seguimiento a la ejecución presupuestal, con el objeto de determinar el origen de las desviaciones entre los ingresos y costos reales versus lo presupuestado, y tomar las decisiones necesarias oportunamente.
4. Para que el presupuesto de una empresa de servicios de teleatención pueda convertirse en una herramienta de gestión que garantice a la administración el cumplimiento de sus metas y objetivos, es necesario que evalúe detenidamente las variables operativas y financieras que deberá tomar en cuenta al momento de elaborar la misma.
5. El presupuesto, como un proyecto futuro, debe reflejar las estrategias que la empresa se propone en el alcance de sus objetivos de crecimiento.

6. Un presupuesto siempre debe suponer una mejora sobre la situación actual, con el objetivo de establecer retos a todas las unidades de la empresa.
7. Para un adecuado seguimiento presupuestal de los ingresos, costos y gastos es importante que al momento de preparar los presupuestos se elaboren estados financieros por servicio, ya que con ello la administración podrá evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y verificar que los servicios estén siendo gestionados adecuadamente.
8. Para que cada uno de los departamentos que conforman la estructura organizacional se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa, es importante que participen activamente en la elaboración del presupuesto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Apuntes de presupuestos. Colección textos de Auditoria y Fianzas No.15 Facultad de Ciencias Económicas Universidad de San Carlos de Guatemala. Segunda Edición. Agosto de 1988. 131 páginas
2. Ballarin Fredes, Eduardo, Rosanas Marti, Joseph Ma., Grandes Garci Ma Jesús. Sistemas de Planificación y Control. Biblioteca de Gestión. Editorial Desclée De Brouwer, S. A. 1999. Séptima Edición. 313 páginas.
3. Brad Cleveland y Julia Mayben, Administración de Centros de Llamadas A toda Marcha. Publicado por Call Center Press. Primera Edición. 279 páginas.
4. BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición. 442 páginas.
5. C.P. Roberto Macias, "El análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas. México1978.
6. Gitman, Lawrence J. Administración Financiera Básica. Editorial Harla. México. Tercera Edición. 792 páginas
7. L. Jones, Reginald y Trentin H. George. Preparación de presupuestos: Clave de la Planeación y del Control. Cia. Editorial Continental, S. A. De C. V. México. 1982. 358 páginas.

8. Perdomo Salguero, Mario Leonel. Presupuesto. Ediciones Contables Administrativas –ECA-. Primera Edición. 122 páginas
9. T. Horngren, Charles. Contabilidad Administrativa introducción. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. 1,981. Quinta edición. 655 páginas.
10. Del Rio Gonzáles, Cristóbal. El Presupuesto. Ediciones Contable y Administrativas, S. A. 1988. Segunda Edición. 303 páginas.
11. Alvarado Barrios, Enrique. Algunas Consideraciones sobre los Presupuestos. Nota emitida para los estudiantes del 2do. Año de maestrías del INCAE, Alajuela, noviembre de 1996.

GLOSARIO

1. Contactos realizados

Es el número de llamadas en las que se ha conseguido hablar con una persona o dejar un mensaje.

2. Contacto efectivo positivo

Son las llamadas en las que se puede contactar con una persona y además se logra alcanzar el objetivo de la llamada (venta, cobro, concertación de cita, encuesta, promesa de pago, etc.)

3. Coordinador

Es la persona responsable de administrar los servicios que se encuentran en la plataforma, y lo hacen apoyándose en el trabajo que desarrollan los supervisores.

4. Costo hora de teleoperación

Es el costo empresa de operar un servicio, incluye el sueldo base, prestaciones laborales, comisiones y bonificaciones.

5. Horas atendidas

Es la suma de las horas atendidas en servicios de llamadas entrantes y salientes. No incluye horas atendidas en posiciones arrendadas

6. Horas de formación

Es el tiempo utilizado para capacitar a los teleoperadores en nuevos servicios o en nuevos productos, utilizando para ello el tiempo normal de trabajo.

7. Horas de teleoperación

Es la suma de horas de operación realizadas por los operadores en servicios de cobro fijo y variable. Incluyen las horas de formación y las horas afectadas por incidencias técnicas. No incluyen las horas de ausentismo. También incluye las horas extras pagadas.

8. Ingreso por cobro fijo

Son los ingresos que se originan cuando un cliente desea que se le alquilen posiciones de atención ya sea con o sin personal.

9. Ingreso por IVR (Sistema de reconocimiento de voz automático)

Son los ingresos que se computan cuando un cliente entra a un sistema de reconocimiento de voz, sin que para ello necesite la ayuda de una persona física.

10. Llamadas atendidas

Es el número total de llamadas que han sido atendidas por el personal de operación en la gestión de los servicios.

11. Llamadas inbound

Son las llamadas entrantes y se originan principalmente en los servicios de información, atención de clientes y gestión de mensajes, los cuales pueden ser facturados por minuto o por llamada.

12. Llamadas outbound

Son las llamadas salientes y se originan por los servicios de gestión de cobro, ventas, data marketing, fidelización de clientes etc. Este tipo de llamada puede ser facturada por minuto, llamada o por objetivo (Contacto efectivo positivo).

13. Horas máximas de posiciones ocupadas

Horas máximas posibles de trabajo en el mes de las posiciones de atención dentro de un Call Center. El total de horas máximas por posición en un mes es de 720 horas al mes (24 horas x 30 días).

14. Ingreso por minuto

Promedio de ingresos generado por cada minuto productivo. Incluye minutos facturados en Posiciones Arrendadas

15. Ingreso por posición ocupada

Ingreso promedio de cada una de las posiciones ocupadas en hora cargada dentro del Call Center. Incluye las posiciones ocupadas arrendadas

16. Margen Operativo por Minuto

Margen de contribución que entrega cada minuto para el cubrimiento de los gastos ajenos a la operación de la compañía. Incluye minutos de Posiciones arrendadas

17. Minuto por posición ocupada

Promedio de minutos que dura en operación cada una de las posiciones ocupadas.

18. Período medio de Cobro (PMC)

Es el promedio de días que se demora en el cobro de las facturas, la fórmula de cálculo es:

(Total de cuentas por cobrar/ventas de los últimos 12 meses) x 360 días

19. Período medio de pago (PMP)

Es el promedio de días que se demora en el pago de las facturas originadas por los costos o gastos realizados, la forma de cálculo es:

(Total de cuentas por pagar/compras de bienes y o servicios de los últimos 12 meses) x 365 días.

20. Personal administrativo de apoyo

Es el personal que a pesar de estar en la plataforma de operaciones no está adscrito a ningún servicio, ya que la labor que desempeñan es la de dar apoyo al resto del personal del centro. Dentro de este esquema se encuentra el personal de apoyo a supervisión, personal para control de horas, monitores de calidad y formadores.

21. Personal de teleoperación

Número de total de teleoperadores, coordinadores y supervisores

22. Plataforma

Término genérico que por lo general se refiere a los centros de atención de llamadas.

23. Porcentaje de ausentismo

Es el porcentaje de horas que el personal de teleoperación no se presenta a sus labores.

24. Porcentaje de ausentismo remunerado

Es el porcentaje de horas que el personal de teleoperación no trabaja pero que tiene derecho a remuneración, ejemplo: suspensión por enfermedad, permisos permitidos por la ley, etc.

25. Porcentaje de ocupación

Porcentaje de las posiciones habilitadas que se utilizan en la hora cargada de un Call Center

26. Porcentaje de productividad operativa

Es la relación entre las horas atendidas y las horas de teleoperación en servicios de cobro variable. Es el tiempo que el personal invierte en atender llamadas y generar ingresos para la empresa.

27. Porcentaje de rotación

Indica que cantidad del total de la plantilla de personal deja de laborar en un período de tiempo determinado (se mide mensualmente).

28. Porcentaje de utilización

Es el porcentaje de utilización de las horas máximas posibles de trabajo, este porcentaje indica las horas que una posición se mantiene generando ingresos para la empresa.

29. Posiciones construidas

Número de posiciones de atención construidas dentro de un Call Center.

30. Posiciones Habilitadas

Número de posiciones de atención construidas y dotadas con los equipos necesarios para poder utilizar en cualquier momento dentro de un Call Center.

31. Posiciones Ocupadas

Número de posiciones que se ocupa en una hora cargada dentro de un Call Center propio (incluye el número de posiciones arrendadas).

32. Supervisor

Es la persona que tiene la responsabilidad de primera línea sobre un grupo de teleoperadores.

33. Ratio

(voz i.) f. Relación o proporción que se establece entre dos cantidades o medidas: la ratio profesor/alumnos en ese colegio es de uno a veinte.

34. Teleoperador

Es la persona que atiende llamadas entrantes o salientes, también se les denomina “Representante de servicio al cliente (CSR)”, “representante de venta telefónica o de servicio telefónico (TSR).

35. Tiempo medio de operación (TMO)

Es el tiempo promedio de atención de una llamada ya sea entrante o saliente, y se expresa en segundos. Contabiliza el tiempo transcurrido desde el inicio de la llamada hasta la finalización de la misma.

36. Total de llamadas

Número de llamadas atendidas más número de contactos realizados

37. Total horas productivas

Horas productivas totales (Las horas productivas arrendadas se calculan multiplicando las Posiciones Ocupadas por 24 horas y por 30 días del mes, suponiendo las posiciones arrendadas una productividad del 100%).

ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEATENCIÓN

