

# PRESUPUESTO EN SECTOR SERVICIOS

# PRESUPUESTO EN SECTOR SERVICIOS

El sector servicios es un generador de empleo de mucha importancia para las economías desarrolladas como en desarrollo. Su definición se puede resumir como una actividad relacionada con los servicios materiales no productores de bienes.

En Costa Rica cada vez más compañías extranjeras deciden invertir en negocios que se especializan en el área de servicios, tanto administrativos, como de consultoría, auditoría y contables.

**EL SECTOR SERVICIOS ES UN GENERADOR DE EMPLEO DE MUCHA IMPORTANCIA PARA LAS ECONOMÍAS DESARROLLADAS COMO EN DESARROLLO**

Los servicios al igual que las industrias y empresas comerciales requieren del seguimiento en base a la administración como los principios estudiados en las primeras lecturas, planeación, organización, control y seguimiento.

Algunos de los requisitos básicos para un buen plan presupuestal que representan como realizar las cosas

(orientación), las actividades (que hacer) y en que se enfoca la dirección (qué camino seguir) en cualquier sector con mucho más énfasis en servicios son los siguientes. En resumen, son las condiciones requeridas para adecuar la planificación al programa presupuestario en cada empresa.



Hemos revisado como Welsch, Glenn A. y Cols. 2005 y Burbano, J. (2005) en sus libros de presupuestos mencionan los puntos a continuación descritos:

### **DIRECCIÓN Y SU RESPONSABILIDAD**

La dirección debe tener como objetivo seguir el presupuesto como base para la toma de decisiones, así como entender cada uno de sus indicadores y las consecuencias que puedan causar en sus operaciones. El director debe evaluar la empresa y sus recursos con el que lleva a cabo sus servicios ya que al tratarse de servicios tanto el personal como la tecnología deben ser capaces de desarrollar cada una de las actividades con la mejor calidad.

### **ORGANIZACIÓN**

Todo el programa presupuestario de una empresa de servicios debe contar con una organización muy bien estructurada, con sus respectivas líneas de responsabilidad, autoridad y poder, públicamente establecidas.

La aseveración anterior obedece a que todo el control de la empresa lo realizan las personas por eso se requiere de personal competente, tanto el que interactúa con el cliente como el que organice y direcciones tomando las decisiones en tiempo y forma.

Al lograr una buena organización el trabajo se puede asignar y distribuir a tiempo y a las personas competentes para realizar el servicio. Y como lo mencionamos al principio establecer sus alcances y responsabilidades.

### **SISTEMA DE CONTABILIDAD**

Debido a que algunos aspectos de la planeación se basan en datos históricos y generalmente se extraen de contabilidad y de la comparación de los resultados reales versus lo presupuestado es indispensable contar con un sistema contable que nos permita contar con información oportuna



## COMUNICACIÓN

Sin comunicación no seríamos nada, desde niños aprendemos a comunicarnos con nuestros padres para obtener lo que queremos, ¿cuánto más se requiere en una empresa para que los objetivos se cumplan? Si nosotros no tenemos claridad hacia donde queremos llegar o como lo haremos, cada quien corre por su lado quizás pensando que está haciendo lo mejor. Es por esto que tanto los subordinados como los directivos se les deben de aclarar sus responsabilidades y metas para alcanzar.

## OBJETIVOS CON METAS REALES

Todas las metas del presupuesto deben ser alcanzables, eso no quiere decir que no sobrepasemos la meta anterior o que si no la alcanzamos no debemos analizarlos a lo interno por qué no logramos llegar a donde queríamos. Las metas muy elevadas tienen a desmotivar a cualquier persona que quería cumplirlas; en su defecto, las metas muy bajas, que no representan un gran esfuerzo también desmotivan.

Por otro lado, las metas señalan como calificar la actuación de los ejecutivos y se tendrá en cuenta su capacidad para la planificación.

## INFORMES Y SEGUIMIENTO

Este punto especifica una necesidad en particular, la creación de un calendario que debe ser establecida por la dirección, donde se presentaran los informes con los resultados de todas las actividades relacionadas con la operación y los presupuestos.

Un calendario compromete a los personeros a desarrollar en el tiempo establecido sus responsabilidades evitando retrasos que afecten de forma negativa en caso de no tomar las decisiones a tiempo y con un rumbo desorientado.

## CONTROL PERMANENTE

En este grado tanto las cosas buenas o malas sobre las actuaciones en nuestra representada deben ser analizadas con el fin de emitir acciones correctivas en caso de deficiencia o aprovechar y reconocer las oportunidades para salir adelante en nuestro negocio, también podemos definir lo que se requiere para llegar a realizarlo de manera permanente.



## PRINCIPALES CONCEPTOS EN LOS DISTINTOS PRESUPUESTOS DE SERVICIOS

### CONSULTORÍA

Una consultoría ofrece a sus clientes “economías de conocimiento”, tener a una persona que haga las preguntas principales sobre que se está haciendo y por qué puede ser muy valioso. Una consultoría puede brindar energía e ímpetu a nuevos proyectos ya que él puede generar la ruta y los recursos que ayuden a la organización a realizar lo que no puede hacer por sí misma.

El servicio de consultoría se puede resumir como un

“

Servicio prestado por una persona o varias personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados organización, procedimientos, así como recomendación de medidas apropiadas.

”



Las consultorías inician en el momento en que los gerentes quieren mejorar el rendimiento de alguna rama del negocio o como un conjunto, esto se puede realizar a lo interno, sin embargo, para asegurar la obtención de mejores resultados la entidad debe considerar al menos tener una opinión de los consultores.

**LAS CONSULTORÍAS INICIAN EN EL MOMENTO EN QUE LOS GERENTES QUIEREN MEJORAR EL RENDIMIENTO DE ALGUNA RAMA DEL NEGOCIO O COMO UN CONJUNTO**

La determinación de un presupuesto para trabajos de consultoría, requiere de un procedimiento adecuado. Implica establecer los alcances en las tareas, objetivos empresariales y la calidad del servicio según el oferente.

Según el alcance debe contar dentro del procedimiento con las personas necesarias para realizar las entrevistas y recrear los procesos que nos ayuden a conocer el entorno de la organización y su

forma de trabajo. Se debe asegurar que el personal contratado esté capacitado para realizar las labores y se debe presupuestar en base a los honorarios del especialista, por ejemplo, en una consultoría en la apertura de un tajo de materiales para la construcción, se requieren un geólogo como base para iniciar con el presupuesto de la organización, solo así conoceremos la calidad de su material y la cantidad que puede explotar, de acuerdo a esto la consultoría realizará sus recomendaciones y conclusiones. Como toda empresa tiene costos de insumos, gastos de personal como viáticos de transporte y alimentación y es necesario contar con una estimación de las capacitaciones necesarias para realizar las consultorías y estar a la vanguardia para mejorar nuestros resultados.

La consultoría descansa en los pilares de eficiencia, eficacia y economía, eso es igual a obtener los resultados en tiempo y forma logrando maximizar los recursos con los que cuenta la entidad.

## ADMINISTRATIVO-CONTABLE

Para que las empresas se puedan adaptar de forma rápida a los cambios deben contar con un adecuado sistema de organización. Las empresas se relacionan de forma continua con otros entes, organismos, empresas y personas, esto implica a que la empresa cuente con información útil y real, que refleje la realidad de sus operaciones; y esto lo encontramos en los estados financieros, los cuales sirven de base para la toma de decisiones externas e internas.

Para garantizar que los estados financieros reflejen la información oportuna, así como los procedimientos internos a nivel operacional es necesario realizar presupuestos en consultorías de servicios administrativos que nos ayuden en la organización de la empresa, dibujando un organigrama que me defina claramente la departamentalización empresarial.

Para el área administrativa es importante tomar en cuenta en el presupuesto los materiales e insumos necesarios para realizar manuales de funciones que le permitan subsanar la falta de responsabilidad y conocimientos de las tareas en cada persona de la organización.

Para que un sistema contable funcione de forma eficiente es primordial que cumpla con los objetivos y metas fijadas para la dirección. Este sistema debe estar ligado a todo el plan integral de la empresa para poder referenciar cada uno de los indicadores con la información financiera.

Para la organización de sistemas contables se deben determinar los siguientes aspectos:

- » Tareas asignadas al personal.
- » Plan de cuentas a utilizar.
- » Tecnología necesaria (cóputo, servidores entre otros).
- » Controles para la validación de datos.
- » Normas legales vigentes.(NIIFS)
- » Cantidad y característica de los registros
- » Formularios e informes para ser utilizados.

La estructura organizativa y el volumen de información que la empresa maneje serán base para presupuestar un servicio administrativo contable, ya que dependiendo de la magnitud del trabajo y la complejidad según la industria así deben ser las horas que se deben implementar en el plan. También estos presupuestos pueden elaborarse por etapas, como creación e implementación; la creación de un planteamiento administrativo y contable lo puede realizar una sola persona, pero para la implementación quizás se requiera de personal que logre dar el soporte a cada una de las áreas.

El control Interno es un plan de organización para coordinar todos los métodos que protegen los activos, verifican la exactitud y confianza en la información financiera además de promover la eficiencia de las operaciones puede ser una etapa a presupuestar en un presupuesto de servicios administrativos.



## AUDITORÍA

Como parte del diario vivir en la actualidad las empresas deben de contar con un orden específico tanto en sus operaciones, como también en sus finanzas esto debido a que es muy necesario para poder dar cuentas a sus accionistas, casas matrices o controladoras, atraer inversionistas o hasta para buscar financiamiento con entidades bancarias.

**LAS EMPRESAS DEBEN DE CONTAR CON UN ORDEN ESPECÍFICO TANTO EN SUS OPERACIONES, COMO TAMBIÉN EN SUS FINANZAS**

Parte de este orden que buscan las empresas se ha incorporado en la estructura de sus organizaciones la figura de un departamento de auditoría interna quien es el que vela que todos las políticas, procedimientos y controles se estén cumpliendo esto con el fin de ayudar a la administración a alcanzar sus objetivos propuestos en un plazo determinado.

A partir de todo este ambiente se crea también la necesita para la compañía de contar con un asesor externo en el cual se pueda apoyar con el fin de evaluar su información financiera y todos aquellos procesos que la generan, esto para tener un panorama más amplio de si se encuentran libres de errores o posibles puntos de mejoras para hacer más eficiente sus funciones, así como también presentar su información contable de la manera más adecuado.

Esta decisión de contratar un auditor externo en la mayoría de los casos es propuesta por la misma junta directiva de la compañía, esto porque desean tener el criterio de un experto externo que les pueda dictaminar en qué situación se encuentra la realidad de la empresa.

## PRESUPUESTO DEL AUDITOR EXTERNO

### CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Como parte inicial para un auditor externo es muy importante conocer la compañía en la cual se iniciará un trabajo, saber en qué actividad económica se desempeña, el sector de la industria, si es una entidad pública o privada, si es una empresa regulada o no, cuántos empleados tienes, los sistemas de informática que utilizan para generar su información financiera y si trabajan bajo algún marco conceptual como principios contables o normas internacionales.

### PRESUPUESTO DE HORAS

Uno de los puntos más importantes en el momento de presupuestar un trabajo de auditoria es identificar muy bien cada una de las etapas a realizar y el total de horas a gastar por cada de ellas, esto porque es la columna vertebral de todo el plan para poder confeccionarle luego la propuesta de costo del trabajo al cliente.

Se debe considerar las siguientes etapas para la realización de la auditoría:

- » **Planeación:** en esta misma es donde se realiza la negociación con el cliente, reuniones, acuerdos, se efectúa las indagaciones respectivas para poder conocer el negocio del cliente, su control interno, sistemas informativos y se planea la estrategia para el trabajo de campo.
- » **Ejecución:** en esta etapa se llevan a cabo todas las revisiones determinadas en la planeación, revisión de la confección de los estados financieros por parte de la administración, revisión de las cuentas contables y los distintos procedimientos a ejecutar para poder obtener toda la evidencia posible y posteriormente poder brindar una opinión.
- » **Conclusión:** planear reuniones con el cliente de para exponer todos los hallazgos realizados en la auditoria, emitir el informe con la opción sobre el trabajo realizado, archivar la documentación necesaria como soporte para la auditoría y cerrar todos los puntos para que el cliente quede satisfecho con nuestro trabajo.

## ELEGIR EL EQUIPO DE TRABAJO

Ya teniendo un escenario más completo sobre el conocimiento y el presupuesto de horas que se van a consumir en el cliente se debe determinar el equipo de trabajo esto para poder definir una gran parte de los costos en los cuales se van a incurrir en la realización. Se debe tener claro la cantidad de personas que se necesita en el equipo de trabajo teniendo en cuenta que por cada uno dependiendo de su nivel jerárquico el costo por hora es más elevado iniciando con el asistente, encargado, gerente y hasta llegar al socio quien es el responsable de la opinión. También se debe determinar si de acuerdo a la actividad de la compañía y su información financiera es necesario contar con el apoyo de un experto tales con ingeniero en sistemas, un perito propiedades, un experto en impuesto, un experto en avalúos de maquinarias o algún otro tema que los auditores creen que sea necesario contar con un asesor. Casi siempre el contar con un experto en algún tema específico, aunque encarece el presupuesto de la auditoria es lo más viables para no emitir errores en determinada revisión.

## ASIGNACIÓN DE TAREAS

Ya teniendo en cuenta todas las etapas de la auditora, las actividades a realizar, las horas que cada una de esas actividades requiere para su realización y las personas necesarias para elaborar el trabajo solo queda efectuar la asignación de tareas para que cada uno de los miembros del equipo pueda iniciar su trabajo. Es importante darle un seguimiento muy riguroso al control de horas que se establecieron para el desarrollo de la auditoria por parte del responsable de esta tarea, ya sea el encargado o gerentes, esto porque el éxito de que el servicio sea rentable tanto para los auditores, como también para el cliente es que se cumpla con el presupuesto propuesto para poder llevar acabo todas las actividades.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Welsch, Glenn A. y Cols. 2005. *Planificación y control*. Ed. Prentice/Hall

Burbano, J. (2005) *PRESUPUESTOS. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Consulta de auditoria al Lic. Leonardo Corao Blanco, auditor independiente



The logo for ILUMNO, featuring the word "ILUMNO" in white, uppercase, sans-serif font. The letter "O" is replaced by a white circle with a small gap at the top, resembling a stylized eye or a light source. The logo is positioned on the left side of the page, partially overlapping a large, semi-transparent blue circle that is centered on the page. The background consists of a dark blue, low-poly geometric pattern of triangles and polygons.