

Tratamiento integral de costeo de tarifas de fletes en la industria del Transporte

Dra. Ana Laura Rivas P.



COFIDE[®]
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

Tratamiento integral de costeo de tarifas de fletes en la industria del Transporte

1.- Importancia de los costos en las empresas de transporte

- Definición de la Contabilidad de Costos
 - Objetivos
 - Actividades
- Definición de Costo
- Elementos del costo
 - Materia Prima Directa
 - Mano de Oba Directa
 - Cargos Indirectos

2.- Marco contable

Postulados básicos

- Sustancia económica
- Entidad económica
- Negocio en marcha
- Devengación contable
- Asociación de costos y gastos contra ingresos
- Valuación
- Dualidad económica
- Consistencia

3.- Gestión de los costos de autotransporte

- Estructura de los costos
- Centros de Costos
- Costos de Operación: Fijos y Variables

Tratamiento integral de costeo de tarifas de fletes en la industria del Transporte

4.- Aspectos que impactan la determinación de las tarifas en la industria del transporte

- Sectores de la ciudad (Local / Foráneo)
- Distancia
- Embalaje de bienes
- Almacenaje de bienes
- Personal capacitado
- Atención al cliente
- Tecnología
- Seguro de Carga
- Servicios adicionales
- Rastreo satelital y monitoreo

5.- Herramientas de gestión para el tratamiento integral de los costos y la determinación de tarifas de fletes en la industria del transporte.

- Presupuesto-- Definición
- Presupuesto de las tarifas
- Cálculo de las tarifas de fletes
- Ventajas Competitivas
- Margen de Contribución

6.- Conclusiones.

1.- Importancia de los costos en las empresas de transporte

- Hoy en día, nos enfrentamos a **grandes cambios** en diferentes ámbitos como el: **económico, político, financiero, social y ecológico**, que afectan en gran medida a las empresas.
- **Gestionar los costos** = administrar, toma de decisiones, responsabilidad sobre un proceso, conjunto de tareas, disposición de recursos – actividades – estructuras --- para maximizar los mismos.
- Mejorar la competitividad, la productividad de la organización , negocio...



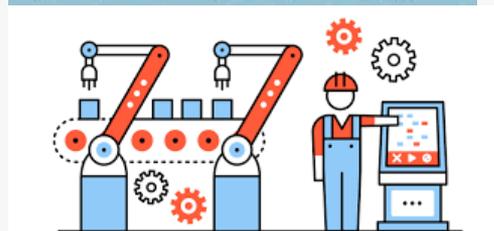
Utilidad de los costos para la toma de decisiones.

- Es por ello que para una correcta **toma de decisiones** debemos contar con un sistema de información **confiable**, **oportuna**, **relevante**, **veraz**...
- En la actualidad la **gestión de costos** juega un papel fundamental dentro de las organizaciones... **planeación** , **control**, y así poder **tomar de decisiones** de las operaciones , generar un **plan estratégico de negocio**.
- De no hacerlo ,podríamos correr serios riesgos... líneas de producción **no rentables**, **grandes pérdidas**...desaparecer.

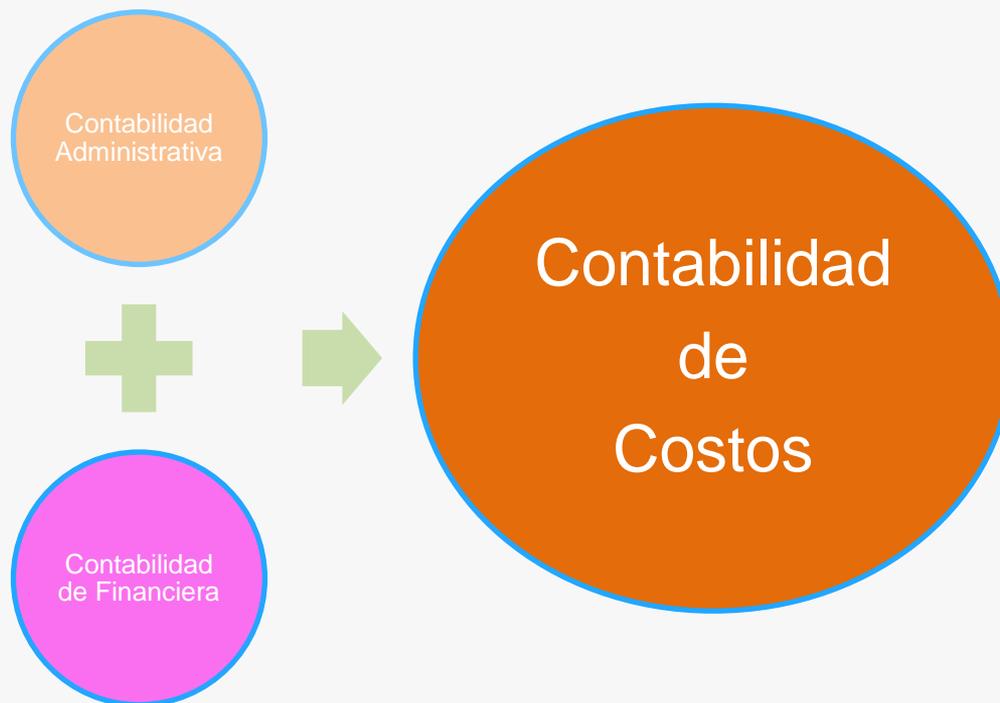


Tareas de costos.... que nos llevan a tomar decisiones.

- Compramos o producimos
- Eliminamos una línea de producción
- Es rentable la línea de producción
- Procesos de producción
- Capacidad instalada
- La valuación y control de los inventarios
- Importe hora - máquina (H-M)
- Importe hora - hombre (H-H)
- Qué integra el Costo de Ventas
- Cuál es el precio
- Mezcla óptima de productos



Impacto de la Contabilidad de Costos



Contabilidad Financiera

- La contabilidad financiera es un sistema de información que expresa en términos **cuantitativos** y **monetarios** las **transacciones** que realiza una **entidad económica**, así como ciertos acontecimientos económicos que le afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos a la organización **para su toma de decisiones**.



Objetivos de la Contabilidad Financiera

- Sistema de información que se enfoca en el suministro de información **orientado a elaboración de informes externos**, relacionados con la empresa como: **instituciones de crédito, accionistas, empleados, instituciones gubernamentales, proveedores ,acreedores, clientes, etc.**
- Es un medio por el cual los usuarios de la contabilidad pueden **medir, evaluar y seguir el progreso, estancamiento o retroceso** de la **situación financiera**.
- Es regulada por las Normas de Información Financiera (NIF) .

Objetivos de la Contabilidad Financiera

- Determina la **utilidad** con **precisión**.
- Registra de manera **ordenada** las **actividades** de la **empresa**.
- Informa sobre los recursos (**activos**) y las fuentes (**pasivo y capital**) que tiene una empresa, los cuales se muestran en el Estado de Situación Financiera.
- Evaluar los **cambios** que se producen en el **Capital Contable** como resultado de las actividades de operación en un periodo determinado de la empresa, las cuales se ven reflejadas en el Estado de Resultados Integral.



Usuarios de la información Financiera

- **Instituciones de crédito:** Determinar si los **créditos solicitados** por la empresa **son proporcionales** a sus **necesidades** y **nivel de endeudamiento**, conocer la **capacidad de pago** y saber si les será posible **liquidar** oportunamente **el crédito** y el servicio de la deuda, además **conocer** la **posición** de la **empresa** durante la **vigencia del crédito**.
- **Accionistas:** **Conocer** y **evaluar** el **riesgo** y el **retorno** que tendría su **inversión**.
- **Empleados:** Conocer la **utilidad** que **genera** la empresa y la participación que tienen en esa utilidad, así como la **estabilidad** y **expectativas** de desarrollo que ofrece la organización.



Usuarios de la información Financiera

- **Instituciones gubernamentales:** Recaudar los **impuestos** que genera la empresa, así como obtener la información estadística necesaria para orientar las políticas macroeconómicas.
- **Proveedores:** Conocer la **capacidad** de **pago** de la empresa para cubrir oportunamente los créditos.
- **Clientes:** **Evaluar** la **continuidad** que tendrá la **operación** de la empresa y **garantizar** el **suministro** de productos o servicios.
- García, J. (2020) *Contabilidad de Costos. Un enfoque en dirección*. México: McGraw Hill



Contabilidad administrativa

Sistema de información al servicio de las **necesidades internas** de la **administración**, con orientación pragmática destinada a **facilitar** las **funciones administrativas internas de planeación y control** así como la toma de decisiones.

Su principal **objetivo** es la **toma de decisiones**, para lograr una **ventaja competitiva** (liderazgo en costos, diferenciación...)



Objetivos de la Contabilidad administrativa

- Sistema de información al servicio de las **necesidades** de la **administración**.
- Mide, analiza y reporta información financiera y no financiera.
- Sistema de información que se enfoca en el suministro de información para **usuarios internos** como: **la directiva, gerencia**, etc. para la toma de decisiones internas de la empres.
- **Planea, organiza, direcciona, controla** a la empresa.
- Hace **estimaciones** o aproximaciones para **predecir el futuro**.
- Evalúa la **eficiencia de las áreas** (cadena de valor).
- Elabora **reportes de uso interno** de acuerdo con las necesidades de la organización.

Contabilidad de Costos

Es un sistema de información que: **reporta, clasifica, acumula, controla, asigna, analiza, determina, registra, direcciona**, interpreta, informa, **mide y consolida** aquellos **costos generados** en actividades y procesos de **bienes o servicios**.

- Los costos de **adquisición, producción, venta, distribución, administración, financiamiento**.
- Satisface los objetivos del costeo para la contabilidad tanto financiera como administrativa.



Objetivos de la Contabilidad de Costos

- **Cooperar** a fortalecer los **mecanismos** de **coordinación** y **apoyo** entre todas las áreas (compras, producción, capital humano, finanzas, ventas, distribución), para el logro de los objetivos.
- **Determinar costos unitarios** – establecer estrategias – ventaja competitiva.
- **Generar** informes para **medir** correctamente la **utilidad**, proporcionando el costo de ventas correcto.
- **Contribuir** a mejorar los **resultados operativos** y **financieros** , propiciando el ingreso a procesos de **mejora continua**.
- **Valuar** los **inventarios** (materia prima, producción en proceso, artículos terminados) para el estudio de situaciones financieras.



Objetivos de la Contabilidad de Costos

Proporcionar información a la administración para ayudar en la **planeación** , **control** y **toma de decisiones**.

Ofrecer información para la **toma de decisiones**.

Generar información para **determinar resultados** por **línea de negocio** , **productos**, **centros de costos**.

Ayudar a la administración en el proceso del mejoramiento continuo, **eliminando** las **actividades** o **procesos** que **no generan valor**.



Relación de la Contabilidad de **Costos** : Contabilidad **Financiera** y Contabilidad **Administrativa**



Satisface los objetivos del costeo para la contabilidad tanto financiera como administrativa.

QUÉ ES COSTO

Es el **valor monetario** de los **consumos de factores** que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la **producción** de un bien, servicio o actividad.

- Inversión que se realiza con la expectativa de **obtener beneficios**. Ya sean **presentes y/o futuros**. Plenamente identificados con la producción.
- Sacrificio monetario para adquirir bienes o servicios con el objeto de lograr beneficios presentes o futuros.



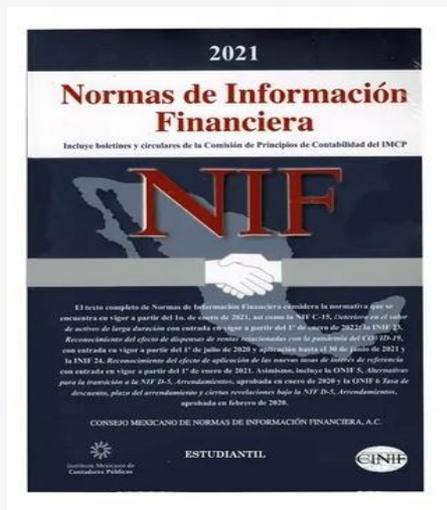
¿QUÉ ES GASTO?



- Todo **desembolso relacionado** con los departamentos de **administración y ventas**.
- Se contabiliza en **gastos operativos** en el Estado de Resultados Integral.
- El **beneficio** del gasto se obtiene **en el momento** en que se realiza la erogación.
- Los gastos se relacionan con las funciones de venta, administración y financiamiento.
- Es un costos que nos ha producido un **beneficios en el presente** y que ha **caducado**.

2.-Marco Contable (NIF A - 2)

- Son el fundamento bajo el cual se debe regir y operar la información contable.
- Definir los postulados básicos sobre los cuales debe operar el sistema de información contable.



Postulados Básicos (NIF A - 2)

- Sustancia económica
- Entidad económica
- Negocio en marcha
- Devengación contable
- Asociación de costos y gastos con ingresos
- Valuación
- Dualidad económica
- Consistencia



Postulados Básicos (NIF A – 2)

- **Sustancia económica.-** captación de la esencia económica en la delimitación y operación del sistema de información contable.

La sustancia económica debe prevalecer en la naturaleza de la operación sobre su **forma jurídica**, así como en el **reconocimiento contable** de las **transacciones** y otros eventos, que afectan económicamente a una entidad.

Reconocimiento contable de las operaciones que afectan económicamente a una entidad.



Postulados Básicos (NIF A – 2)

- **Entidad económica.- Identifica y delimita al ente.**

La entidad económica es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por **combinaciones** de recursos **humanos, materiales** y **financieros** (conjunto integrado de actividades económicas y recursos), conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los **fines específicos** para los que **fue creada**; la **personalidad** de la **entidad económica** es **independiente** de la de **sus accionistas, propietarios** o **patrocinadores**.

Unidad identificable que realiza actividades económicas haciendo uso de combinaciones de recursos y con personalidad jurídica propia.



Postulados Básicos (NIF A – 2)

- **Negocio en marcha.- asume su continuidad.**

La entidad económica se **presume** en **existencia permanente**, dentro de un horizonte de tiempo ilimitado, salvo prueba en contrario, por lo que las cifras en el sistema de información contable, representan valores sistemáticamente obtenidos, con base en las NIF.

En tanto prevalezcan dichas condiciones, **no deben** determinarse valores estimados provenientes de la disposición o liquidación del conjunto de los activos netos de la entidad.



Postulados Básicos (NIF A – 2)

- **Devengación contable.**

Los efectos derivados de las transacciones que lleva a cabo una entidad económica con otras entidades, de las transformaciones internas y de otros eventos, que la han afectado económicamente, **deben reconocerse contablemente** en su totalidad, en el **momento** en el que **ocurren**, independientemente de la fecha en que se consideren realizados para fines contables.



Postulados Básicos (NIF A – 2)

- **Asociación de costos y gastos con ingresos.**

Los **costos** y **gastos** de una entidad deben **identificarse** con el **ingreso** que generen en el mismo periodo contable, independientemente de la fecha en que se realicen.



Postulados Básicos (NIF A – 2)

- **Valuación.**

Los **efectos financieros** derivados de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a la entidad, **deben cuantificarse** en **términos monetarios**, atendiendo a los atributos del elemento a ser valuado, con el fin de captar el valor económico más objetivo de los activos netos.



Postulados Básicos (NIF A – 2)

- **Dualidad económica.**

La estructura financiera de una entidad económica está constituida por los **recursos** de los que dispone para la consecución de sus fines y por las **fuentes** para obtener **dichos recursos**, ya sean propias o ajenas.



Postulados Básicos (NIF A – 2)

- **Consistencia.**

Ante la existencia de **operaciones similares** en una entidad, debe corresponder un mismo tratamiento contable, el cual debe permanecer a través del tiempo, en tanto no cambie la esencia económica de las operaciones.

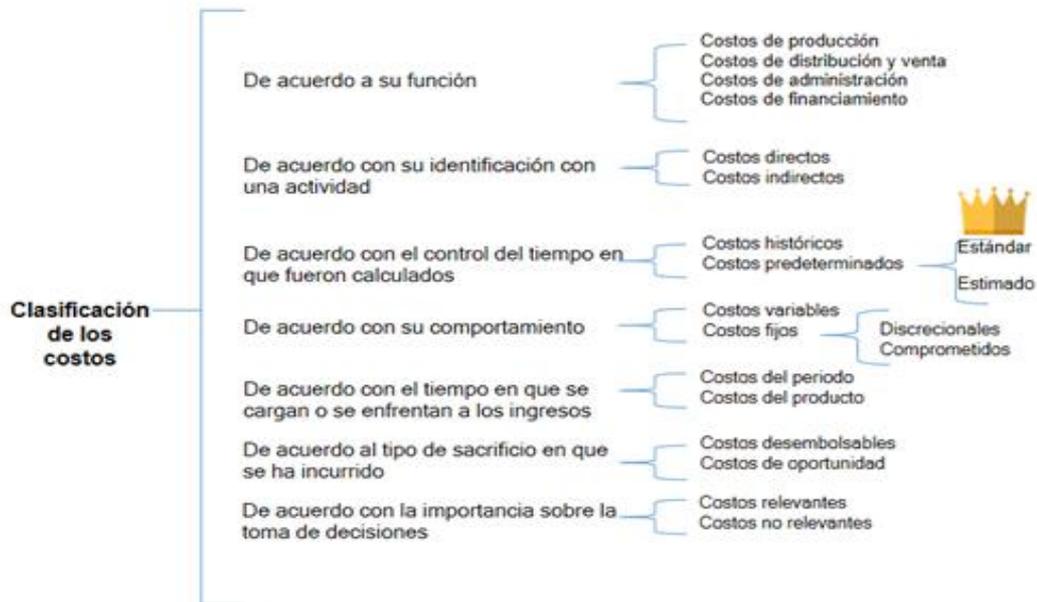


3.- Gestión de los costos de autotransporte

- Estructura de los costos
- Centros de Costos
- Direccionamiento de Operación: Fijos y Costos Variables



Estructura de los Costos



De acuerdo a su función

- **Costos de producción:** Son los que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados. Se integra de:
 - **Costos de materia prima:** El costo de materiales integrados al producto.
 - **Costo de mano de obra:** Es el costo que interviene directamente en la transformación del producto.
 - **Costos indirectos de fabricación:** Son los costos que intervienen en la transformación de los productos, con excepción de la materia prima directa y la mano de obra directa.



De acuerdo a su función

- **Costos de distribución y venta:** Son los que se incurren en el área que comercializa los productos terminados. **Ejemplo:** Comisiones a los vendedores, publicidad, sueldos del departamento de ventas, etc.



- **Costos de administración:** Son los que se originan en el área administrativa. Relacionados con la dirección y operaciones generales de la empresa. **Ejemplo:** teléfono, papelería de las oficinas generales, sueldos y prestaciones de contabilidad etc.



De acuerdo a su función

- **Costos de financiamiento:** Son los que se originan por el uso de recursos ajenos, que permiten financiar el crecimiento y desarrollo de las empresas.



De acuerdo con su identificación con una actividad, departamento o producto.

- **Costos directos:** Son los que se identifican y cuantifican plenamente con una actividad, área específica departamento o productos terminados. Ejemplo (MPD, MOD)
- **Costos indirectos:** Son los que NO se pueden identificar o cuantificar plenamente con una actividad, área específica, departamento o productos terminados. Ejemplo (Energía eléctrica , agua)



De acuerdo con el control del tiempo en que fueron calculados.

- **Costos históricos:** Son los que **se produjeron** en determinado periodo: los costos de los productos vendidos o los costos de los que se encuentran en proceso.

Se determinan con posterioridad a la conclusión del periodo de costos. Son de gran ayuda para predecir el comportamiento de los costos predeterminados.

- **Costos predeterminados:** Son los que se determinan con anterioridad o durante el periodo de costos la fabricación del producto, en donde se estiman con bases estadísticas y se utilizan para elaborar los presupuestos. Se dividen en:
 - **Costos estimados (el que puede ser)** Basado en experiencias adquiridas de periodos anteriores.
 - **Costos estándar (el que debe ser).** Basado en investigaciones, estudios científicos, condiciones actuales y futuras.

De acuerdo con su comportamiento.

- **Costos variables:** Son aquellos cuya magnitud cambian o fluctúan en relación directa al volumen de las operaciones realizadas con una actividad o volumen dado. Dicha actividad puede ser referida a producción o ventas . **Ejemplo:** La materia prima cambia según producción, etc.
- **Costos fijos:** Son aquellos que permanecen constantes durante un periodo determinado, independientemente de los cambios registrados en el volumen de operaciones (producción o ventas). **Ejemplo:** Depreciación, Renta, etc.

Dentro de los costos fijos, existen dos categorías:

- **Costos fijos discrecionales:** son aquellos que son susceptibles de ser modificados.
- **Costos fijos comprometidos:** son los que no aceptan modificaciones.

De acuerdo con el tiempo en que se cargan o se enfrentan a los ingresos.

Costos del periodo: Son los costos que se identifican con **intervalos** de **tiempo** y **NO** con el producto o servicio, se deben asociar con los ingresos en el periodo en el que se incurren.

Ejemplo: el pago del teléfono o renta de las oficinas cuyo costo se registra en el periodo en que se utilizan dichos conceptos, sin importar cuando se venden los productos.

Costos del producto: Están relacionados con la **función** de **producción**. Se **incorporan** a los **inventarios** de **MP, PP ,AT** y se reflejan como activos circulante dentro del Estado de situación financiera. Los costos del producto se llevan al Estado de Resultados integral a **medida** que los **productos terminados** se **venden**, por lo que afectan el rubro de **costo de ventas**.

Ejemplo: son los costos de los productos que se han vendido, sin importar el tipo de venta, de tal suerte que los costos que no contribuyeron a generar ingresos en un periodo determinado quedarán inventariados (Inventarios de Materia Prima, Producción en Proceso, Artículos Terminados).

De acuerdo con la importancia sobre la toma de decisiones

Costos relevantes: Son aquellos que se modifican o cambian de acuerdo con la opción que se adopte, impacta considerablemente en las utilidades; también se les conoce como costos diferenciales.

Costos irrelevantes: Son aquellos costos que permanecen inmutables sin importar el curso de acción elegido.



De acuerdo con el tipo de sacrificio en el que se ha incurrido.

Costos desembolsables: Son aquellos que implicaron una **salida de efectivo**, lo cual permite que puedan **registrarse** en la información generada por la **contabilidad**; más tarde se convertirán en costos históricos.

Ejemplo: la nómina de la mano de obra actual.

Costo de oportunidad: Es aquel que se **origina al tomar** una determinación que **provoca la renuncia a otro tipo** de alternativa que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión.

Centros de Costos

- Son áreas de responsabilidad que acumulan costos, haciendo un seguimiento de los mismos.
- Esa unidad es responsable de un conjunto particular de actividades.



Centros de Costos

- **Centros de Costos Administrativos (CCA):** Áreas integradas con recursos humanos, materiales y financieros cuya función se relaciona con la **dirección** y **manejo** de las **operaciones generales** de la empresa. **Ejemplo:** Dirección general, subdirección de planeación, finanzas, administración.
- **Centros de Costos de Servicios (CCS):** Áreas integradas con recursos humanos , materiales y financieros cuya función consiste en suministrar **apoyo a los centros de costos** administrativos, productivos, de ventas y propios, para que estos puedan desarrollar sus actividades de manera eficiente. **Ejemplo:** Almacén de materias primas, área de mantenimiento , comedor de la empresa , servicios médicos etc.
- **Centro de Costos Productivos (CCP):** Áreas integradas con recursos humanos , materiales y financieros cuya función consiste , en llevar a cabo la transformación física y/o química de las materias primas , es decir, contribuyen directamente a la producción de artículos terminados . **Ejemplo:** Planta de proceso 1, planta de proceso 2, departamento de corte, pintura, etiquetado, ensamble, embalaje etc.
- **Centro de Costo de Ventas (CCV):** Áreas integradas con recursos humanos , materiales y financieros cuya función consiste en promover y comercializar los productos terminados. **Ejemplo:** Subdirección de ventas, gerencia de ventas –nacionales, internacionales

Ventajas de los Centros de Costos

- Es una herramienta utilizada para **gestionar** e **identificar** los costos de la entidad, para la toma de decisiones al día – proporcionan informes.
- Los centros de costos dan la facultan de **conocer** y **analizar** los costos de **materia prima directa, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación.**
- Facilita el conocer los **costos totales** , del b/s.
- Apoyan a una **planeación estratégica**, tomar decisiones.
- Ayudan a **gestionar** el **desempeño** operacional.
- Los centros de costos **apoyan** al **presupuesto**.
- Permite y facilita el **análisis** de las **variaciones** (grado de eficiencia logrado) --- causas de las desviaciones.



Centros de Costos

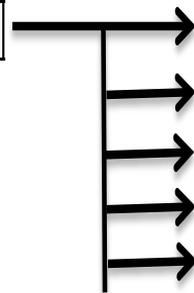
FLOTAS:

- **Tamaño.-** pequeña, mediana , grande.
- **Servicio** (pasajeros).- Motocicletas, Automóvil, Microbús, Autobús.
- **Por carga.-** Motocicletas, Camioneta, Camión, Camión ligero, Camión pesado, Tractocamión, Remolque, Grúa, Vehículo eléctrico para reparto... etc.



Centros de Costos

Cta.	Descripción Cta.
6000-000-00	Sueldos y salarios

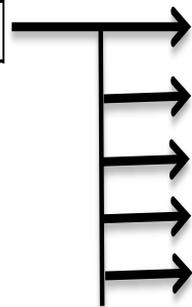


Centro de Costos

Cta.Entidad	Descripción Cta.	Importe
100-001	Dirección General	2,000.00
131-001	Gerencia de RH	4,000.00
144-009	Planta de Proceso 1	3,000.00
146-012	Depto de Pintura	1,000.00
150-104	Gerencia de Ventas- Tampico	10,000.00
Total		20,000.00

Centros de Costos

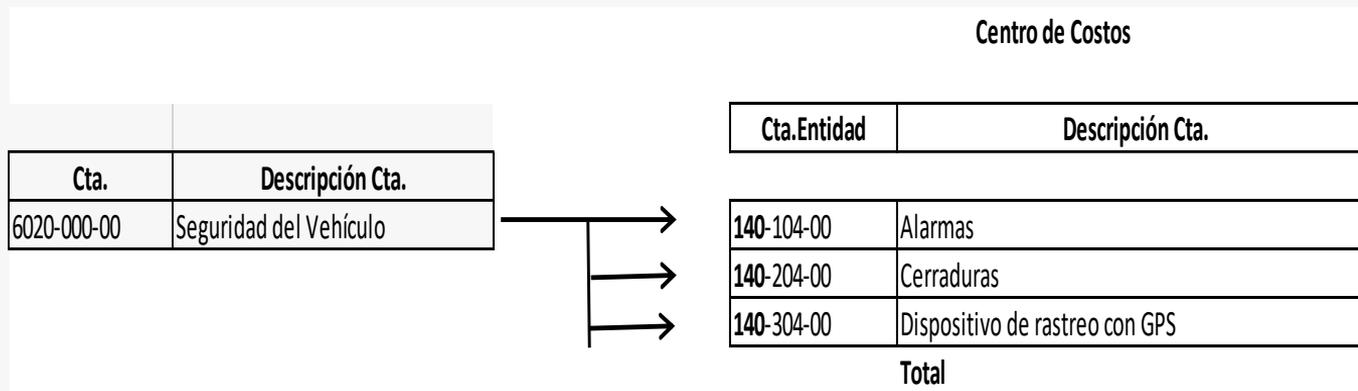
Cta.	Descripción Cta.
6067-000-00	Comisiones s/ventas



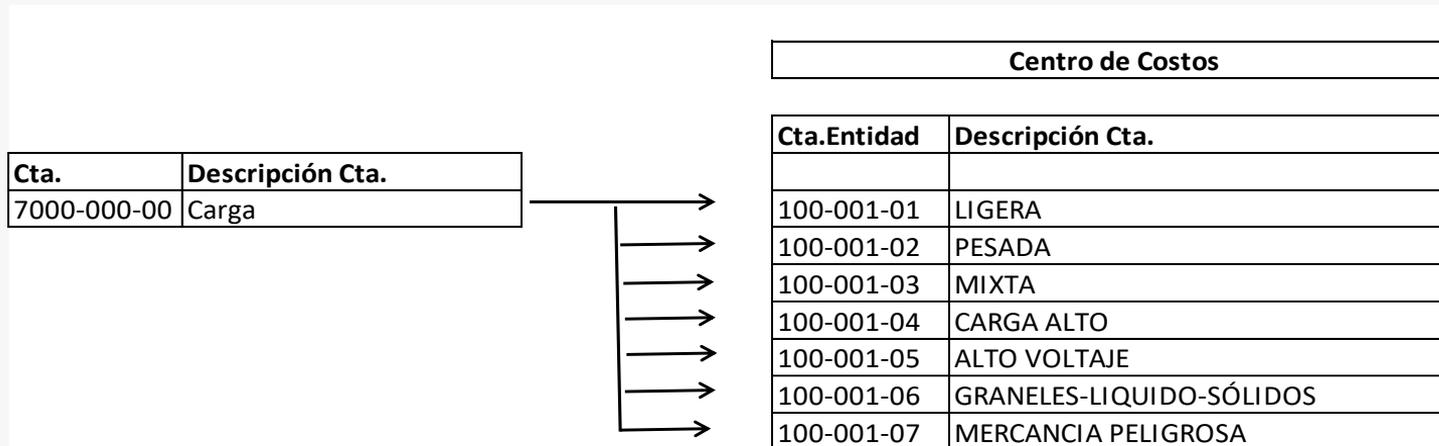
Centro de Costos

Cta.Entidad	Descripción Cta.	Importe
150-104	Gerencia de Ventas- Tampico	40,000.00
150-204	Gerencia de Ventas- Veracruz	36,000.00
150-304	Gerencia de Ventas- Jalapa	30,000.00
150-404	Gerencia de Ventas- Morelia	24,000.00
150-504	Gerencia de Ventas- San Luis	35,000.00
Total		165,000.00

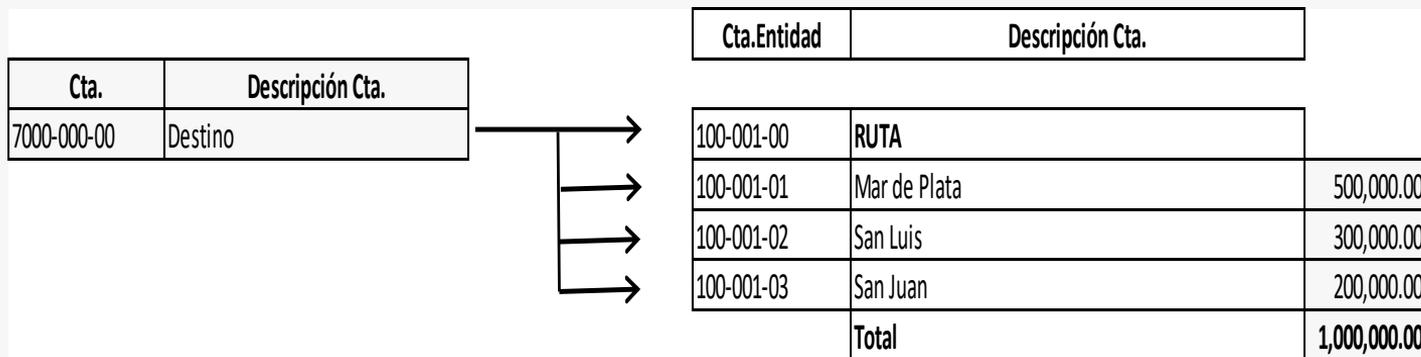
Centros de Costos



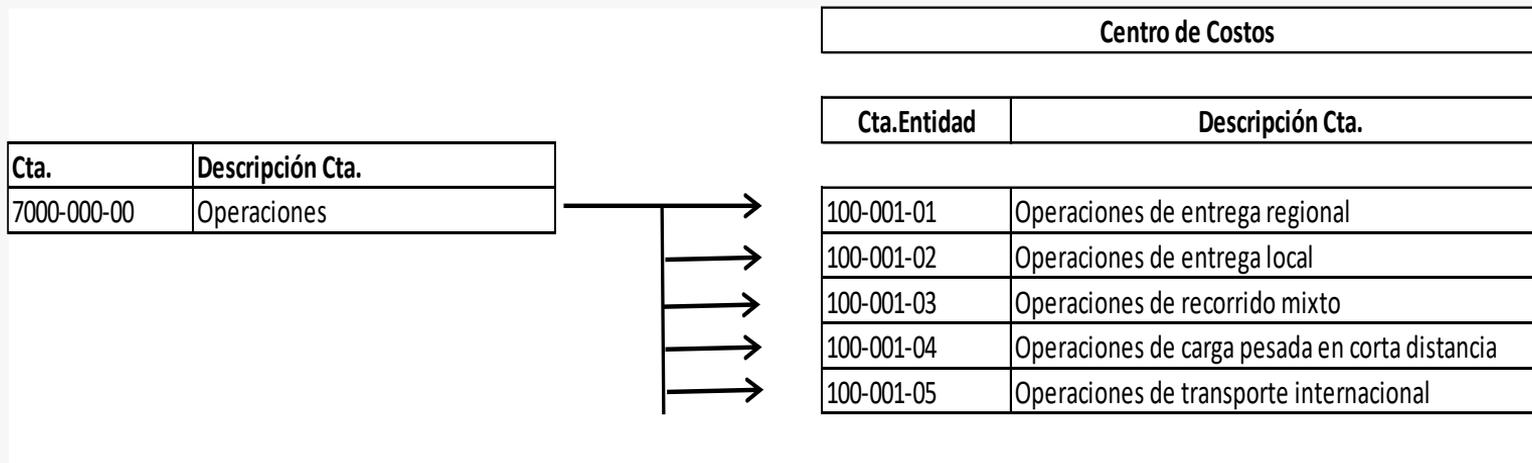
Centros de Costos



Centros de Costos



Centros de Costos



ERP

- Sistemas de planeación de recursos empresariales (**Enterprise Resource Planning**).
- Automatizan tareas de la empresa (operativas o productivas)
- Facilita e integra la información entre las funciones de manufactura, logística, finanzas y recursos humanos de una empresa.
- Son un tipo de software que permite a las empresas controlar la información que se genera en cada departamento y en cada nivel de la misma.
- Gestiona la información en tiempo real.



ERP

- **Registrar y realizar** operaciones como: ordenes de compras, recepciones, ingresos y pagos a proveedores, control del inventario, emitir información financiera.
- **Eficiencia** en los procesos de negocios, **reduciendo** tiempos, **estandarizando** y optimizando procesos y recursos, incluyendo cada uno de las actividades que se realizan dentro de la organización.



Costos Fijos y Costos Variables de los Centros de Costos

- **Costos variables:** Son aquellos cuya magnitud cambian o fluctúan en relación directa al volumen de las operaciones realizadas con una actividad o volumen dado. Dicha actividad puede ser referida a producción o ventas .
- **Ejemplo:** La materia prima cambia según producción, etc.
- **Costos fijos:** Son aquellos que permanecen constantes durante un periodo determinado, independientemente de los cambios registrados en el volumen de operaciones (producción o ventas). **Ejemplo:** Depreciación, Renta, etc.

Dentro de los costos fijos, existen dos categorías:

- **Costos fijos discrecionales:** son aquellos que son susceptibles de ser modificados.
- **Costos fijos comprometidos:** son los que no aceptan modificaciones.

Costos Fijos y Costos Variables de los Centros de Costos

- **Costos variables:** costo del combustible, mantenimiento, aceite y lubricantes, neumáticos, reparaciones, pagos extras al conductor, por uso de infraestructura. etc.
- **Costos fijos:** : valor del vehículo, licencias, monto de depreciación acumulada del vehículo, impuesto vehicular, permisos de operación, licencias de conducción, salario del conductor, seguro vehicular, financiación del vehículo etc.



Fuentes de información para un sistema de costos.

- Análisis del mercado que atiende
- Características Operativas
- Centros de Costos
- Costos Fijos y Costos Variables
- Información de las Actividades en términos volumétricos, monetarios...
(centros de costos , flota, turno, tamaño, servicio, carga, mantenimiento, combustible, neumáticos...etc)



4.- Aspectos que impactan la determinación de las tarifas en la industria del transporte

- a) Sectores de la ciudad (Local / Foráneo)
- b) Distancia
- c) Embalaje de bienes
- d) Almacenaje de bienes
- e) Personal capacitado
- f) Atención al cliente
- g) Tecnología
- h) Seguro de Carga
- i) Servicios adicionales
- j) Rastreo satelital y monitoreo

Sector de la ciudad (Local/Foráneo) Distancia

Planeación y optimización de costos a través de la planeación y optimización de procesos de logística, permitiendo aumentar la eficiencia de sus cadenas de suministro.

- Operaciones logísticas integrales con procesos innovadores
- Diseño y operación de rutas de distribución
- Cobertura nacional e internacional
- Optimización de layouts.
- Planeación de flujo de inventarios.



Embalaje de bienes

Embalaje y suministros para protección de carga de bienes: especialización en empaques, materiales e innovación de productos.

- **Mangas:** Contenedores fabricados con plástico corrugado de mayor grosor para piezas con medidas extra proporcionales. Pueden incluir ventanas o puertas con bisagras, tarimas y aditamentos extras.
- **Racks:** Estructuras metálicas con insertos de plástico corrugado con diseño personalizado, destinadas a alojar, proteger y transportar productos.
- **Dunnage (foam/espumas):** Insertos fabricados con diferentes tipos de foam y espumas para piezas automotrices delicadas, así como línea blanca y productos farmacéuticos.



Almacenaje de bienes

Almacenaje de bienes: Manipulación y cuidado de los inventarios en los almacenes, plantas de producción, Cedis, de cada cliente.

Sistema de almacenamiento y manejo de materiales

- Movimiento y Control de Materiales
- Infraestructura y equipamiento para CEDIS



Personal Capacitado Atención al cliente

Estudios, educación , certificación al personal de las empresas de autotransporte.

- Programas y certificaciones.
 - Desarrollo de competencias.
 - Asesoramiento.
 - Capacitación.
- Certificación como profesional en cadena de suministros. CSCP
- Certificación en logística, transporte y distribución. CLTD



Seguro de Carga

Para protección, a todo tipo de bienes cuando estos son transportados desde y/o hasta cualquier parte del mundo.

- Robo total.
- Robo parcial.
- Mojadura y oxidación.
- Contacto con otras cargas o manchas.
- Rotura.
- Derrame.
- Merma por rotura de envases.
- Huelgas y Alborotos Populares.
- Maniobras de carga y descarga.
- Hundimiento
- Volcadura
- Incendio



Servicios Adicionales

De acuerdo a las necesidades particulares de los proyectos de cada cliente.

- **Carga sobredimensionada:** es aquella que, ya sea por su peso o su tamaño, excede la capacidad permitida para su transporte en un equipo estándar, por lo que requiere ser manejada por medio de procedimientos especiales.
- Para su transporte terrestre, se hace uso de diferentes plataformas de transporte, tales como camas bajas (también conocidas como Low boys), que permiten mover cargas de grandes dimensiones que no podrían ser transportadas en contenedores o cajas secas convencionales.



Servicios Adicionales

Pipa grado alimenticio

- El transporte de mercancía de la industria alimentaria es un tema de gran complejidad, pues la utilización de un transporte equivocado puede afectar la calidad de los productos, llegando a contaminarlos, imposibilitando su consumo.
- Para el transporte de productos líquidos o semisólidos, la manera adecuada de transportarlos es por medio de pipas de acero inoxidable de grado alimenticio, ya que el acero no aporta partículas de desprendimiento y permite un elevado grado de eliminación de bacterias y microorganismos, siendo el material más higiénico.



Tecnología

Rastreo satelital y monitoreo

Rastreo satelital y monitoreo: Dispositivos móviles, GPS, Rastreo, Telecomunicaciones

- Sistemas digitales distantes, Redes de telecomunicación.
- Sistema para la gestión del transporte
- Seguridad: Reportes de riesgo y seguridad, notificaciones de accidentes
- Optimización: mejorar el Km por litro, diagnóstico de motor, reducir emisiones, consumo, optimizar rutas, Reducir el tiempo al ralentí.
- Productividad: Tiempo dedicado al cliente y al volante, paradas no planificadas.



Aspectos a considerar para la gestión de flotas de autotransporte terrestre.

- Mantenimiento de vehículos
- La administración de los conductores
- Administración de horas del conductor
- El seguimiento y control de vehículos
- La gestión del combustible
- La detención remota de vehículos
- La gestión de la seguridad
- El diagnóstico mecánico



Gestión competente de Flotas

- Estructurar un nivel de inventarios de vehículos.
- Capacitar al personal para el manejo eficiente de los vehículos.
- Llevar un control detallado de los costos de funcionamiento de la flota (combustible, operaciones, mantenimiento...etc.)

Para tener unos indicadores como:

- Indicador de estructura del personal
- Indicador de estructura vehicular
- Indicador de costos
 - Indicador de consumo de combustible
 - Indicador de mantenimiento



Gestión competente de Flotas

- Estructurar un nivel de inventarios de vehículos.
- Capacitar al personal para el manejo eficiente de los vehículos.
- Llevar un control detallado de los costos de funcionamiento de la flota (combustible, operaciones, mantenimiento...etc)



La gestión eficiente de flotas puede dar beneficios como:

- ✓ Rendimiento económico de la entidad
- ✓ Reducción de riesgos de accidentes
- ✓ Reducción de emisiones



5.- Herramientas de gestión para el tratamiento integral de los costos y la determinación de tarifas de fletes en la industria del transporte.

- Presupuesto-- Definición
- Presupuesto de las tarifas
- Cálculo de las tarifas de fletes
- Ventajas Competitivas
- Margen de Contribución



MARGEN DE CONTRIBUCIÓN = VENTA - COSTES VARIABLES

El Presupuesto

- Es un **plan de acción** dirigido a cumplir **una meta prevista**, expresado en **términos monetarios**, tomando en consideración hechos pasados y futuros, estableciendo condiciones previstas para un **periodo determinado** teniendo como objetivo un seguimiento y control de todas las actividades que realizan las áreas funcionales.
- Es la **estimación** programada de manera **sistemática**, de las **condiciones de operación** y de los **resultados a obtener** por un organismo en un **periodo determinado**.



El Presupuesto

- **Expresión cuantitativa formal** de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en **un periodo**, en desarrollo de **estrategias adaptadas**, que permite **organizar los recursos** y **procesos** necesarios para lograr y evaluar su ejecución.
- El **empresario** debe planear con conocimiento el tamaño de sus **operaciones**, **ingresos**, **costos** y **gastos** con la mira puesta en la **obtención de utilidades...** lo anterior con el apoyo, relación y coordinación sistemática de todas las actividades empresariales.



Importancia del Presupuesto

- Sirve de **herramienta** de **planeación** y **control** al **reflejar** el **comportamiento** de la **competencia** y de **indicadores económicos**, en virtud de sus relaciones con los **diferentes** aspectos **administrativos**, **contables** y **financieros** de la empresa.
- Planear sus actividades , para mantenerse en el mercado competitivo y lograr aminorar los riesgos.
- Medio para **maximizar** las **utilidades**.



Objetivos del Presupuesto

- **Planear integral y sistemáticamente todas las actividades** que la empresa **debe desarrollar en un periodo determinado.**
- **Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades** en las diferentes dependencias de la empresa para **lograr el cumplimiento** de las metas previstas.



Ventajas del Presupuesto

- **Obliga** a la **dirección** a especificar los **objetivos** a **mediano** y **largo plazo**.
- **Obliga** a la **dirección** a **analizar** los **problemas futuros**, de forma que se puedan **identificar** las diferentes **alternativas** de **solución**.
- **Dirige** el **esfuerzo** y la **inversión** hacia la **alternativa** más **rentable** de todas.
- **Hace** hincapié en la **necesidad** de **coordinación** entre **todos** los **elementos** de la **empresa**.
- **Determinación** de los **recursos disponibles**.
- **Selección** de **decisiones** que dejarán **mayor beneficio** a la empresa.

Ventajas del Presupuesto

- La presupuestación **devela** rápidamente las **debilidades** de una **organización**.
- Sirve como **medio** de **comunicación**.
- Se **aplican estándares** en la **determinación** del **presupuesto**.
- **Proporciona** las **normas** de **funcionamiento** que sirven de estímulo para obtener un **mejor rendimiento**.
- **Indica** aquellas **áreas faltas** de **control**, proporcionando datos que se pueden emplear para **analizar** las **varianzas** entre **los valores reales** y los **presupuestados**.

Estas **varianzas** sirven como plataforma para el estudio de la **causa del problema**.



Limitaciones del Presupuesto

- El Presupuesto **solo es un estimado** no pudiendo establecer con **exactitud** lo que sucederá en el futuro.
- El presupuesto **no debe sustituir** a la administración, si no **sólo es una herramienta dinámica** que debe **adaptarse** a los **cambios** de la empresa.
- Su **éxito depende** del **esfuerzo** que se aplique a cada **hecho o actividad**.
- Se puede poner **demasiado énfasis** a los datos provenientes del **presupuesto**. Esto puede **ocasionar** que la administración **trate de ajustar o forzar** a hechos falsos.
- Su **ejecución no es automática**, es necesario que el **personal** de la empresa comprenda la **utilidad** de **esta herramienta**.

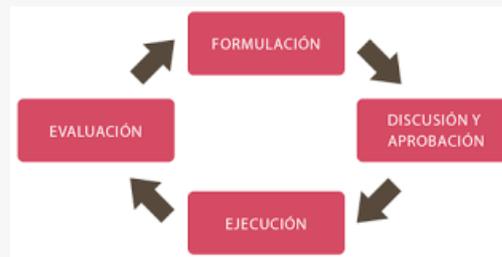


Procedimiento para la realización del presupuesto.

La implementación de un presupuesto implica un compromiso por parte de la organización y de los involucrados en las diferentes etapas del ciclo presupuestal, se deben conocer los niveles jerárquicos, las características de la empresa, prestigio mercantil , canales de distribución, sus coeficientes de eficiencia, productividad, el entorno económico, social, tecnológico , especificar los formatos a utilizar en el presupuesto, recepción y suministro de la información... etc.

Etapas en la preparación del presupuesto:

- Preiniciación
- Elaboración
- Ejecución
- Control Presupuestal
- Evaluación



Etapas de la preparación del presupuesto

Preiniciación: Recopilación de información, conocimiento del funcionamiento operativo y financiero de la organización , para poder determinar y analizar las estrategias , las opciones de crecimiento para el logro de los objetivos generales y específicos. Planear las acciones para el cumplimiento de los objetivos deseados, con base en los recursos que se tienen.

- Análisis de factores sociales , culturales , demográficos , políticos, económicos.
- Identificación de oportunidades y amenazas
- Identificación de fortalezas y debilidades en cada una de sus áreas funcionales.
- Fijación de objetivos a corto y largo plazo
- Definición de estrategias , políticas y normas
- Revisión de los planes operativos
- Difusión con el personal de la empresa



Etapas de la preparación del presupuesto

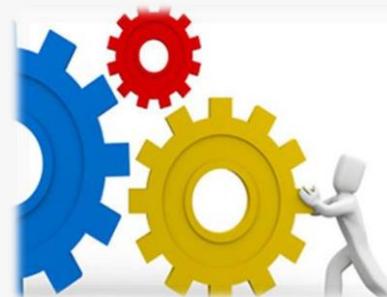
Elaboración: Una vez planteadas y delimitadas las expectativas de la organización , tomando en cuenta los planes aprobados por la organización en cada uno de los niveles jerárquicos , dichos planes se expresan en unidades monetarias, cuantitativas, para el periodo presupuestal de manera precisa, concreta evitando imprecisiones que impidan su correcta ejecución.

- Preparación de programas operativos: Ventas, Producción , Costos ,Gastos , Personal...
- Preparación de Programas Financieros: Efectivo , Financiamiento, Inversiones.
- Conversión de los programas a presupuestos
- Preparación del informe para la gerencia
- Revisión del informe , análisis e implicaciones en los objetivos , metas desde el punto de vista financiero

Etapas de la preparación del presupuesto

Ejecución: Puesta en marcha de los planes, todas las áreas de la organización tienen la encomienda de dar seguimiento a los objetivos y metas planteados en el presupuesto de acuerdo a sus deberes y responsabilidades asignados y que todos los implicados atiendan el presupuesto de manera oportuna y precisa.

- Asignación de recursos
- Puesta en marcha y supervisión por cada jefe de departamento
- Informes de ejecución



Etapas de la preparación del presupuesto

Control Presupuestal: Gestión de informes parciales, por áreas , líneas de autoridad y responsabilidad , y poder comparar los resultados de la operación con los datos presupuestados. Lo anterior con la finalidad de determinar las posibles desviaciones del presupuesto y poder tomar decisiones sobre acciones correctivas y /o preventivas.

- Definición de técnicas a seguir para identificar problemas y desviaciones
- Comparación de lo real vs lo presupuestado
- Presentación de informes parciales de ejecución
- Análisis y explicación de desviaciones
- Implementación de medidas correctivas o modificación del presupuesto cuando sea necesario.



Etapas de la preparación del presupuesto

Evaluación: Al termino del periodo presupuestal, se elabora un informe final , sobre el cumplimiento del presupuesto, los resultados, consecuencia de las desviaciones con respecto a las decisiones tomadas. Lo anterior ayuda a conocer los errores , desaciertos que impidieron el cumplimiento del presupuesto y lograr el desarrollo de alternativas o cursos de acción que permitan el cumplimiento de las metas , del presupuesto, de las expectativas para el o los próximos periodos.

- Análisis crítico de los resultados obtenidos
- Elaboración de informes globales
- Identificación de causa y efectos
- Expectativas para periodos siguientes



Presupuesto de las tarifas

- Es de gran importancia el hacer un presupuesto de las tarifas dentro del autotransporte, para llevar un gestión de los costos y poder estimar los ingresos de la empresa de auto-transporte.
- El presupuesto de las tarifas a poya a las empresas de autotransporte a tener una **planeación** y **control** al **reflejar** el **comportamiento** de la **competencia** y de **indicadores económicos**, en virtud de sus relaciones con los **diferentes** aspectos **administrativos**, **contables** y **financieros** de la empresa.
- Planear sus actividades , para **mantenerse** en el mercado **competitivo** y lograr aminorar los riesgos.
- Medio para **maximizar** las **utilidades**.



Cálculo de las tarifas de fletes

- El cálculo del flete en función de sus costos es a simple vista sencillo de calcular...y ello se logra, gestionando los costos, por cada uno de los centros de costos con precisión.
- Es importante tener pleno conocimiento de sus :
 - Costos de Operación
 - Costos de Administración
 - Costos Financieros

$$CT = CF + CV$$

Costos de Operación

- Son los costos que día a día demanda el funcionamiento del negocio.
- Los desembolsos que permiten a una entidad **desarrollar** sus diversas **actividades y operaciones** diarias.
- Los costos necesarios para mantener a la empresa en **funcionamiento**, de los cuales la empresa obtiene sus **ingresos**.
 - Combustibles
 - Mantenimiento --I
 - Refacciones -- I
 - Cambio de baterías
 - Neumáticos, Accesorios
 - Lavado, engrasado
 - Lubricantes
 - Forma de conducción de cada operador
 - Tipos de caminos por donde circula el vehículo
 - Tipos de motor
 - Edad de las unidades



Costos Administrativos

- Los desembolsos que permiten a una entidad **realizar** sus trámites y movimientos internos. Son **manejados, reportados y distribuidos** por la administración de la empresa (**gerentes, administradores**).
- Los costos en los que e incurre para controlar y dirigir una entidad. **Administrar la organización.**

- Costo de Administración de la flota
- Costos de Administración del negocio
- Carga Social
- Agua
- Luz
- Renta
- Teléfono
- Capacitación
- Personal y equipo de apoyo
- Salarios de gerentes, asesoría legal



Costos Financieros

- Los **desembolsos** que tienen la entidad por uso de **recursos** de **terceros.**, para que la entidad pueda desarrollar sus actividades sin **perjuicio** alguno en: **liquidez**, o **capacidad económica**.
- Costos que derivan de **contratar** productos o servicios **financieros** como: **Préstamos, créditos..etc**
- Intereses por préstamos
- Comisiones bancarias



Otros costos de Servicio

- Peajes
- Viáticos
- Alojamiento
- Gastos Policiales
- Cargas y Descargas
- Reparaciones
- Otros atribuibles al viaje
- Seguros
- Impuestos del vehículo



Planeación Estratégica

Es una **herramienta de gestión** que permite establecer el **quehacer** y el **camino** que deben recorrer las organizaciones **para** alcanzar las **metas previstas**, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una **herramienta** fundamental para la **toma de decisiones** al interior de cualquier organización.

La planeación estratégica es un ejercicio y **establecimiento** de **objetivos** y especialmente, de los **planes de acción** que conducirán a **alcanzar** estos **objetivos**.



Planeación Estratégica – El Presupuesto

Define la dirección y el objetivo de una organización

Es importante :

Definición de la **misión** y la **visión** de la organización.

Establecimiento de los **objetivos generales** de la empresa



Estrategia de Negocio

- Una estrategia de negocios es un **plan de negocios**, a largo plazo , que ayuda a **alcanzar las metas y objetivos** específicos.
- **Fortalece** a una empresa, **mejorando** su **desempeño** logrando que la **empresa** llegue a ser más **rentable**.
- Las estrategias de negocio , **motivan, informan ,estimulan** el cambio, hacen que **tengan** potenciales **ganancias , éxito**.
- La **estrategia** de **negocio** se debe **incorporar** día a día en la **gestión** de la empresa.
- Áreas donde necesitas mejoramiento
- Analizar la competencia.



Ventaja de la Planeación Estratégica

- Se piensa en **todas las actividades** que se **pueden realizar** en el **futuro**.
- Se **integran políticas** y **decisiones** que los directivos **pueden adoptar** ante determinadas situaciones.
- Se **fijan estándares** en cuanto a la **actuación futura**.
- Se **concretan las actividades** y se **compromete** al personal con las metas.
- **El equipo de trabajo** tiene **sentido de dirección**.
- **Incremento** de la **rentabilidad** del negocio.
- **Incremento** de la **eficiencia operacional**.
- **Decisiones ordenadas** con los **objetivos**.
- Identificar **oportunidades**



Ventajas competitivas

- Es cuando tiene alguna **característica diferencial** respecto de sus **competidores**, que le confiere la capacidad para alcanzar unos **rendimientos superiores** a ellos, de manera sostenible en el tiempo.
- Otorga a la empresa una posición de **monopolio parcial** ----- dicha propiedad
- Una **ventaja no** percibida o **no** valorada **por los clientes no** constituye realmente una **ventaja**.
- La **imitación** es el **mayor enemigo** de la ventaja: porque te hace perder el rasgo de característica única y diferenciadora a la que se ha hecho referencia.
- La **ventaja competitiva** pretende generar un **beneficio superior** al normal.
- El beneficio puede crecer : por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a desembolsar o bien por una reducción de costos.

Tipos de Ventajas competitivas

- La ventaja competitiva pretende generar un beneficio superior al normal.
- El beneficio puede crecer : por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a desembolsar o bien por una reducción de costos.
- **La ventaja en costos:** ofrecer un producto aceptable a bajo precio
- **La ventaja en diferenciación:** poseer una propiedad diferencial



Ventaja en costos

- La empresa es capaz de operar con los costos más bajos del sector.
- **Gestionar** todas sus actividades: los **costos de elaborar y vender** cada unidad de producto, **sean más reducidos** que los de cualquier **competidor.**, **manteniendo** unos **niveles mínimos de calidad** del producto o servicio.
- Aunque dicho producto o servicio no sea mejor, ni cuente con ningún atributo especial, existirán consumidores cuyo principal factor por el que decide sus compras sea el precio.
- Como el **precio de venta** al público es la característica apreciada por los **clientes**, solo una empresa del sector estará en condiciones de ofrecerla.
- Así, sólo una será la más barata.

Ventaja en diferenciación

- Se da cuando la empresa posee una **propiedad diferencial**, algo que **las demás no tienen** y que le permite poner un **precio de venta superior** al de otras compañías.
- Incorpora algún atributo específico a los productos o servicios, de manera que se **genere una especie de monopolio parcial**, referido exclusivamente a ese atributo.
- Pues existen **numerosos atributos** que pueden **incorporarse** a los **productos y servicios**.
- La cuestión está en encontrar qué **características** son más **valoradas y apreciadas** por los clientes .
- Dependerá de cada **empresa de autotransporte** el posicionarse en su mercado como la empresa que ofrezca los mejores servicios , logrando tener **una ventaja competitiva** (diferenciación).

Posición del transporte terrestre dentro del proceso logístico

- El transporte terrestre es un **eslabón estratégico** dentro del proceso logístico integral, dentro de la operación de las entidades.
- Genera un **valor agregado** a las entidades para poder tener acceso al **mercado de ventas : menor costo y tiempo.**
- Dentro del proceso logístico existen actividades que agregan valor una de ellas es el transporte al **crear utilidad** mediante el **movimiento** de los **productos** hacia el **lugar** donde **serán consumidos.**
- También **minimiza los tiempos** , al mover los productos de un punto de origen a el lugar final.



Posición del transporte terrestre dentro del proceso logístico



Análisis costo – volumen – utilidad

- Modelo que es una herramienta fundamental para llevar a cabo la **planeación operativa** (a corto plazo) de una empresa y buscar lograr su objetivo principal; **obtener utilidades**.
- Se basa en tres elementos:
 - ✓ Costo
 - ✓ Volumen
 - ✓ Precio
- El éxito del proceso de planeación dependerá de la **creatividad** e **inteligencia** con que se manejen estos tres elementos o variables.
- Es esencial tener la **capacidad** de analizar los **efectos** que tendría la **modificación** de cualquiera de ellas.



CONTRIBUCIÓN MARGINAL

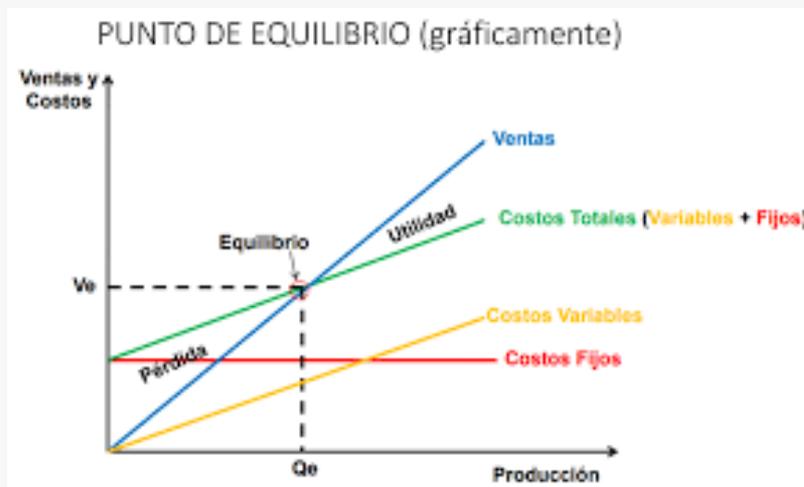
Se entiende como excedente de ventas de una empresa para lograr cubrir sus costos fijos y aún así generar utilidad.

$$\begin{aligned} & \text{Ingresos o Ventas} \\ & - \text{Costos Variables} \\ = & \text{Margen de Contribución o} \\ & \text{Contribución Marginal} = \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Precio de Venta} \\ & - \text{Costos Variable Unitario} \\ = & \text{Margen de Contribución} \\ & \text{unitario} \end{aligned}$$

Punto de equilibrio

Es aquel punto donde los ingresos totales son iguales a los costos totales; es decir el volumen de las ventas con cuyos ingresos se igualan los costos totales y la empresa no reporta utilidad pero tampoco pérdida.



Punto de equilibrio

- El punto de equilibrio es el momento en que el total de los ingresos es igual a la suma total de los costos (Fijos y Variables).
- El punto de equilibrio puede expresarse en:
 - Unidades de producto
 - Unidades monetarias

Donde:

- CF: Costo Fijo
- MCU: Margen Contribución Unitario
- RMC: Razón Margen Contribución

$$\text{P.E. unidades} = \frac{\text{CF}}{\text{MCU}}$$

$$\text{P.E. unidades monetarias} = \frac{\text{CF}}{\text{RMC}}$$

Contribución Marginal Punto de equilibrio

EJERCICIO: Se pide obtengas con la siguiente información:

- a) Contribución marginal
- b) Punto de Equilibrio en unidades

Datos:

Precio de Venta..... 20.-
Costos Variable Unitario 12.-
Costos Fijos 200,000.-

Contribución Marginal

Punto de equilibrio

EJERCICIO: Se pide obtengas con la siguiente información:

a) Contribución marginal

MCU	
PV	20.00
CVU	<u>12.00</u>
MCU	8.00

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	
VENTAS	500,000.00
COSTO DE VARIABLES	<u>300,000.00</u>
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	200,000.00
COSTOS FIJOS	<u>200,000.00</u>
UTILIDAD/PÉRDIDA (OPERATIVA)	-

Contribución Marginal

Punto de equilibrio

EJERCICIO: Se pide obtengas con la siguiente información:

a) Punto de Equilibrio en unidades

PE UNIDADES	
CF	<u>200,000.00</u>
MCU	8.00
PE UNIDADES	25,000 UNIDADES

PE UNIDADES DE VENTA.	
COSTOS FIJOS	<u>200,000.00</u>
RMC	0.4
PE. UNIDADES	500,000.00

Razón de Margen de Contribución

RMC =	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	200,000.00
	VENTAS	500,000.00
RMC =	40%	

RMC =	MCU	8.00
	PV	20.00
RMC =	40%	

Principales Características

- Traslada la estrategia hacia la operación.
- La visión se concreta en el trabajo diario.
- Involucra en los Planes de Acción a los responsables de las áreas (procesos).
- Focalización en la optimización.
- Permite vincular a las personas con la estrategia.
- Foco en metas personales y de equipo.
- Se focaliza en las áreas de mejora.



PERSPECTIVAS

- El Balanced Scorecard mide y focaliza la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas:
 - ✓ Los aspectos financieros
 - ✓ Los clientes de la empresa
 - ✓ Los procesos internos de la empresa
 - ✓ Las personas, tecnologías de información, aprendizaje y crecimiento



PERSPECTIVAS

Cuadro de Mando Integral
Tablero de Control



Visión y Estrategia

- **Desempeño Financiero:** Para tener éxito financiero. ¿Cómo deberíamos ver ante nuestros inversionistas?
- **Conocimiento del Cliente:** Para alcanzar nuestro objetivo ¿Cómo deberíamos ser vistos por nuestros clientes?
- **Procesos internos del Negocio:** Para satisfacer a los clientes. En qué proceso debemos sobresalir?
- **Aprendizaje y Crecimiento:** Para alcanzar nuestro objetivo ¿Cómo mantener la habilidad de cambiar y progresar.

EJEMPLO DE BSC

perspectiva	medidas	desempeño meta	rendimiento real
FINANCIERA	Incrementar los ingresos provenientes de clientes existentes.	10%	13%
	Incrementar la utilidad de operación mediante la reducción de costos	\$120,000	\$150,000
CLIENTE	Participación de mercado en la industria	8%	10%
	puntuaciones de satisfacción del cliente	80% otorgan la calificación máxima	85% otorgan la calificación máxima
PROCESOS DE NEGOCIOS INTERNOS	Porcentaje de unidades producidas sin defectos	97%	98%
	Porcentaje de empleados capacitado en procesos nuevos	95%	94%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Porcentaje de empleados capacitados en procesos nuevos	85%	91%
	Número de sugerencias de empleados implementadas	50	63

Bibliografía

- Blocher, E., Stout, D., Cokins, G. & Chen K. (2008) *Administración de Costos: Un enfoque estratégico*. México: McGraw Hill
- Francisco Trullenque. Balanced Scorecard : nuevo enfoque de implantación estratégica". En *Estrategia Financiera*, No.162, Mayo 2000
- García, J. (2020) *Contabilidad de Costos. Un enfoque en dirección*. México: McGraw Hill
- Hansen, D. & Mowen, M. (2007) *Administración de costos: Contabilidad y control*. México: CENGAGE Learning
- Horngren, C. (2012) *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. México: Pearson
- Kaplan, Robert S. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su Barcelona : Gestión 2000*, 2000.
- Ramírez, D. (2008) *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw Hill
- Rayburn Letricia (1999) *Contabilidad y Administración de costos*, Mc Graw Hill
- Alvarado V.M.(2016) *Ingeniería de Costos* . México Grupo Editorial Patria.

GRACIAS



**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203, Col.
Del Carmen Coyoacán, 04100 CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx