

Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A



**Propuesta para la disminución de los costos y gastos generados en el proceso operativo y de distribución de la compañía Big Pass Edenred S.A**

**Ruth Cristina Pardo Lizarazo**

**ID.302553**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios**

**Rectoría Virtual y a Distancia**

**SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal**

**PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera**

**febrero de 2021**

Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

**Propuesta para la disminución de los costos y gastos generados en el proceso operativo y de distribución de la compañía Big Pass Edenred S.A**

**RUTH CRISTINA PARDO LIZARAZO**

**ID.302553**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia Financiera**

**Asesor(a)**

**CAMPO ELIAS LOPEZ RODRIGUEZ**

**Magister en Gerencia Estratégica de Mercadeo**

**LINA MARCELA PÉREZ SUÁREZ**

**Magister en Finanzas**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios**

**Rectoría Virtual y a Distancia**

**SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal**

**Especialización en Gerencia Financiera**

**febrero de 2021**

Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

**Contenido**

Introducción

1. Problema.....	8
1.1 Descripción del problema .....	8
1.2 Pregunta de investigación .....	10
2. Justificación.....	11
3. Objetivos .....	16
3.1. Objetivo general.....	16
3.2. Objetivos específicos .....	16
4. Marco de referencia.....	17
4.1. Antecedentes teóricos y empíricos .....	17
4.2. Marco teórico .....	19
5. Metodología .....	28
5.1. Alcance de la investigación.....	28
5.2. Enfoque metodológico.....	28
5.3. Instrumentos.....	29
5.4. Procedimientos.....	30
5.5. Análisis de información. ....	31
5.6. Consideraciones éticas .....	31
6. Resultados .....	32
7. Conclusiones .....	41
8. Recomendaciones.....	44
9. Referencias bibliográficas .....	45

Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de  
Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

**Lista de tablas**

Tabla 1. Estado de resultados integrales .....	34
Tabla 2. Detalle de variación costos de ventas 2019 vs 2020.....	35
Tabla 3. Detalle de variación gastos operacionales Diciembre 2019 vs 2020.....	37

Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de  
Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

**Lista de figuras**

Figura 1. Ciclo de negocio por áreas.....	12
Figura 2. Comportamiento Utilidad Financiera, Operativa, y Costo .....	14
Figura 3. variación costos 2019-2020.....	36
Figura 4. variación Gastos Operacionales 2019-2020.....	38
Figura 5. variación Gastos Nomina 2019-2020.....	40

# Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

## **Introducción**

Una de las problemáticas mas frecuentes dentro de las compañías es el poder generar o plantear la reducción de costos y gastos, donde se busca mejorar la rentabilidad y la competitividad de las organizaciones, por lo anterior se hace necesario diseñar una propuesta dirigida a disminución de estos rubros y/o conceptos. Dentro de este proceso las áreas clave es el área de control Interno, dirección estratégica y la Gerencia Financiera, se ha logrado identificar que las compañías que requieran un proceso operativo o de distribución desencadena ciertos procesos administrativos y manuales que incrementa a su vez el costo de su nómina, lo que hace que se tenga que vincular personal adicional para ejecutar funciones repetitivas sin generar un valor adicional o agregado a la operaciones y si por el contrario el aumento en los costos administrativos y de personal.

Dentro del plan y la intervención en la primera fase se verificaron todos los componentes conceptuales, que permitieran analizar los costos y gastos asociados y relacionados directamente con el área operativa y de distribución de la compañía , lo que conlleva a plantear, proponer y ejecutar oportunidades de mejora mediante el desarrollo de este trabajo como alternativas que al final se reflejara en la disminución de estos rubros asociados a la operación, donde a la vez se logra identificar la necesidad del poder automatizar varios de los proceso manuales que se ejecutan al interno de las áreas que interfieren directamente con la ejecución y el proceso de distribución y operativo.

El sector de economía al que es perteneciente Big Pass Edenred es representativo en la economía colombiana pese a que no existen muchas compañías dedicadas a este mercado, ya que apoya aportando a la generación de empleo del país, como se evidencia en el informe de la Superintendencia de Economía Solidaria (2020). Además, se puede identificar que compañías como esta dedicadas a la retribución y bonificación salarial dentro de las compañías son una de las propulsoras y principales motivadoras y generadoras de empleo al brindar dentro de sus beneficios de productos la reducción de sus costos nominales en un 40% como lo sustenta el código sustantivo del trabajo en Colombia.

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

El abordaje de este tema ha sido ya investigado por varios autores , no directamente enfocadas en empresas de este sector pero si enfocados en los procesos de distribución y de costos de las áreas operativas dentro de las compañías y a su vez varios actores donde resaltan la importancia del proceso del área de recursos con la contratación optima y el buen proceso de selección se pueden volver claves en el cumplimiento de funciones y/o objetivos de una compañía, es por esto que si se quiere lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones es fundamental contar con un diseño organizacional elaborado a las necesidades identificadas para la óptima gestión de los recursos de las empresas (Quispe, 2017),

Para lograr tal conocimiento del estado actual de los costos y gastos de la organización, se realizó la investigación bajo un enfoque metodológico cualitativo mediante revisión documental de indicadores financieros, documentos, políticas y procedimientos. Adicionalmente se determina que el alcance de la investigación es descriptivo, ya que pretende analizar información de una empresa del sector servicios con cumplimiento Bancario en el cual se busca identificar los costos generados en el proceso operativo y de distribución por la contratación de refuerzos y plantear una alternativa para disminuir los costos y gastos derogados en este proceso que demanda por la manualidad que este proceso genera.

Por último, se concluye que, con esta propuesta, al realizar la proyección de los indicadores después de la implementación de las propuestas y/o oportunidades de mejora se redujeron los indicadores de costos por cliente, por operación y por proceso siendo más eficientes y evidenciando una mejora en los costos operativos de la compañía lo que conlleva a un aumento y un crecimiento de 4% a nivel de crecimiento de Ebit operativo para la compañía.

# Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

## **1. Problema**

### **1.1 Descripción del problema**

Los sistemas de costos deben permitir planificar, medir y controlar los costos a cualquier nivel de la empresa, sólo así se pueden tomar decisiones coherentes que permitan maniobrar las variables para incrementar la rentabilidad financiera y mejorar la competitividad en el mercado. El comportamiento de dichas variables depende del mejoramiento continuo, que permite el uso racional de recursos (reducción de costos y gastos) y el perfeccionamiento de las actividades que añaden valor, la contabilidad de gestión no solo permite controlar los costos y gastos, también ofrece técnicas que permiten crear y generar valores adicionales a la compañía siendo esta la motivación más importante para quienes invierten capital en una organización (Morillo,2001).

La empresa Big Pass es una empresa dedicada a la emisión de Bonos- títulos valores que forman parte del salario integral de los empleados de ciertas compañías que hacen parte del portafolio de clientes, uno de los mayores problemas que presenta en la actualidad la empresa son los altos costos que conlleva desarrollar todo el proceso de producción y distribución del producto de manera manual con un software desactualizado generando altos costos en la operación y la distribución, viéndose afectado el Ebit operativo de la compañía, teniendo la necesidad de rentabilizar otros procesos o aumentando las comisiones a sus clientes poniendo en riesgo la pérdida o atricción de su portafolio e imposibilitando el crecimiento continuo de la compañía, restándole participación en el mercado generando un sobre esfuerzo en el Gerente de Marca quien a su vez cumple un rol importante ya que posee una gran responsabilidad en el crecimiento financiero de la compañía ya que a través de su conocimiento logra promover la participación en el mercado generando un valor agregado a la compañía.

Hoy en día la gestión, optimización y rentabilización de la compañía surge y se evalúa desde el inicio de la operación, su costo y los beneficios que pueda traer la buena



## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

administración, una empresa deja de ser rentable en el momento que su costo operativo supere su ingreso es por ellos que la estructura organización cumple un papel fundamental, porque permite medir el crecimiento, posicionamiento, rentabilidad, productividad y retorno de su inversión (López Rodríguez & Perea Sandoval,2017). Es decir, del eficiente y eficaz manejo de sus recursos, tanto de los generados de su operación como del endeudamiento y de las utilidades que se mantienen en la empresa, siempre y cuando tengan oportunidad de crecer o contribuyan a las metas, objetivos y a la misión-visión empresarial (Instituto Mexicano de Contadores Públicos,2011). Donde una de las propuestas de este proyecto es invertir en un software optimo que permita inicialmente controlar los costos y gastos de la operación, optimización de recursos, capacitación y fortalecimiento del capital humano que permita al direccionamiento intelectual y cumplimiento de las metas organizacionales planteadas.

Adicional a lo mencionado anteriormente la cultura permeada a todos los niveles de la compañía respecto al enfoque de su sostenibilidad financiera, traducida en desinterés en la utilidad operacional del negocio y apalancada en rendimientos financieros de su capital; promueve una redefinición estratégica prioritaria dada la tendencia decreciente de la tasa de referencia por parte del Banco de la República de Colombia, interesado en promover una recuperación económica por el dado el impacto negativo por medidas de aislamiento consecuencia pandemia mundial COVID-19 (La República,2020); cambiando el enfoque a garantizar una maximización de la rentabilidad mediante ejercicio de pronóstico de ventas y costos correspondientes de fabricación (Zandin,2001).

De tal forma se constituye un aspecto fundamental evaluar por otro lado el proceso de distribución y logístico implementado dentro del área de operaciones de la compañía, la gestión coordinada iniciando desde el flujo de materiales, pasando por la transformación de la materia prima, procesamiento hasta llegar a la entrega final del cliente que cumplen un papel fundamental que impactan directamente los costos de la compañía si no se logra tener el control sobre estos podría llevar al desbordamiento económico de la Organización, uno de las propuestas es lograr un acercamiento con los proveedores que permitan disminuir las

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

tarifas actuales a mayor volumen de distribución menor costo logístico de transporte, al igual reducir los inventarios de Stock para que a su vez disminuya el riesgo operativo y financiero al mantener estático el flujo de caja de la compañía permitiendo invertir, el lograr mantener el punto de equilibrio entre el margen de venta y el inventario ya que es uno de los factores más importantes de una compañía y esto entraría en la propuesta de disminución de costos y gastos dentro de este ejercicio basados en los lineamientos mencionados o recomendados sobre los sistema de planeación de materiales (Chase, Aquilano & Jacobs,2004).

El impacto negativo derivado de los altos costos generados en el proceso Operativo y de distribución de la compañía que dejan como resultado una baja rentabilidad y disminución de los ingresos, descontrol en el resultado, oportunidades de inversión y crecimiento en el mercado.

### **1.2 Pregunta de investigación**

¿Qué incidencia tiene la disminución de costos y gastos en el proceso operativo y de distribución de la compañía Big Pass Edenred SA?

# Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

## 2. Justificación

La propuesta busca la disminución de costos y gastos de producción y distribución de la compañía Big Pass, a fin de rentabilizar y generar un Ebit Operativo positivo, de tal forma que permita cubrir sus costos mínimos y obtener un punto de equilibrio. Logrando alcanzar este punto de equilibrio la empresa podrá captar más clientes en el mercado tornándose más competitivo entre sus competidores al poder brindar mejores tarifas comerciales, permitiendo así a la empresa obtener mejores ingresos por la naturaleza del negocio y por posibles inversiones derivadas del ahorro generado en la disminución de los costos.

Una de las problemáticas más conocidas y que se presenta con mayor frecuencia son los altos costos y gastos derivados de la operación dentro de una compañía por lo que, nace la necesidad de implementar y diseñar una propuesta enfocada en la disminución de todo aquello que afecte directamente estos rubros y que impida a la vez demostrar resultados óptimos y de rentabilidad de la empresa. Dentro del proceso de la compañía Big Pass S.A se ha evidenciado que el área de Operaciones maneja todos sus procesos de forma manual incurriendo en altos costos derivados de la operatividad y el margen de errores que esto ocasiona naciendo de la necesidad de minimizar la intervención humana. El concepto de automatización (del griego autos que significa por sí mismo" y maiomai que significa lanzar") corresponde a la necesidad de minimizar la intervención humana en los procesos de gobierno directo en la producción, vale decir, ahorrar esfuerzo laboral (Córdoba Nieto,2006).

Dentro del proceso y el plan de trabajo se logró verificar varios de los componentes y argumentos conceptuales, se analizaron los costos y gastos relacionados a la operación y distribución que se maneja dentro de la organización proponiendo oportunidades de mejora que permitan disminuir estos sobrecostos. Las alternativas planteadas es la automatización del proceso de producción y terciarización de la distribución. Como lo describe textualmente Enrique B. Franklin La logística aplicada a una empresa busca satisfacer las

Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

demandas del producto o servicios de los clientes de manera eficaz con el menor gasto posible (Franklin,1998).

Debido a esto es necesario identificar y atacar las fallas generadas en el proceso de Operaciones y distribución, con el fin de subsanar la problemática en dichos procesos para así de raíz proponer una solución a todas las falencias identificadas en este proceso, lo que al final beneficiaría a la Compañía por la disminución de costos y gastos tanto operativos como en obra labor del personal que podrán emplear en otros objetivos del área o de la Organización evitando no solo impactos a su interno y de sus inversionistas donde se llegue al punto de insostenibilidad de la empresa esto en el entorno social generaría un impacto muy grande, dado a la economía en la que esta se mueve y las relaciones comerciales con clientes, comercios, usuarios y proveedores y empleados se verían afectados.

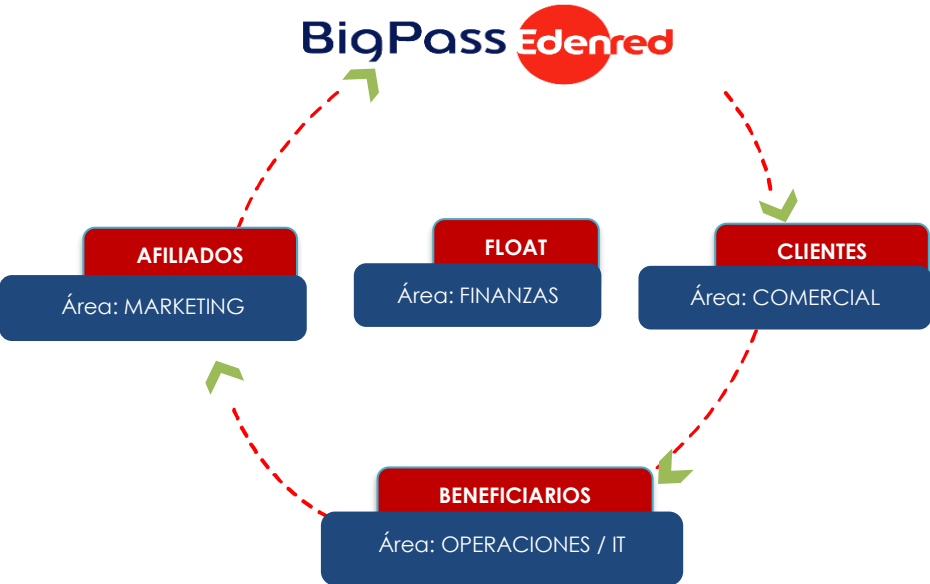


Figura 1: Ciclo de negocio por áreas. / Fuente: Elaboración propia con base en el organigrama de la compañía.

La UGPP “Entidad de orden Nacional de la unidad de pensiones y parafiscales” mediante su página declaro que mediante el consejo de estado se derogo y declaro nulidad del

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

acuerdo 1035 de 2015 el cual trata “Sin perjuicio de lo previsto para otros fines, para los efectos relacionados con los artículos 18 y 204 de la Ley 100 de 1993, los pagos laborales no constitutivos de salario de los trabajadores particulares no podrán ser superiores al 40% del total de la remuneración.” El pasado mes de Septiembre de 2020 la misma entidad mediante consejo de estado notifico dicha modificación al código sustantivo de trabajo (Asuntos:Legales,2020)lo que hace pensar que este cambio de normatividad puede favorecer de forma significativa la operación y movimiento de la compañía al generar más ventas, es por esto que dentro del objetivo general es abundar en el planteamiento a la solución del problema de costos y gastos derivados de la operación y distribución de la compañía Big Pass para que el incremento en ventas derivados del cambio de la normatividad no se vea afectado por los sub costos implícitos generados de una mala operación.

El sector de soluciones empresariales a través de vales y tarjetas electrónicas es uno de los mayores promotores a la activación de la economía en nuestro país siendo a la vez una de las empresas más generadoras de empleo con más de 8000 empleados a nivel mundial tal como se puede evidenciar en el reporte y seguimiento en la página de Investing (Investing.com,2021) donde se evidencia el crecimiento de la compañía y el impulso económico que brinda a nivel Mundial por medio de sus inversionistas donde queda demostrado la importancia de regular y controlar los gastos de la operación y la distribución del producto en la regional de Colombia que permita continuar con la Operación como en el resto de los países donde Opera el producto de Big Pass Edenred.

Estas propuestas o proyectos de investigación han sido abordados por varios autores entre ellos (Bhattacharyya,1997) donde se utilizan técnicas que permitan generar mediciones técnicas para la optimización de costos y gastos dentro de la operación de una compañía y cuyo objetivo implícito era mejorar el proceso y generar eficiencias que pudiesen afectar directamente la rentabilidad por medio del desbordamiento de los costos y gastos generados dentro del ciclo de producción y de distribución.

# Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

Para lograr el conocimiento del estado actual de los costos y gastos de la organización , se realizó un levantamiento de información basados en la investigación con un enfoque cualitativo , en donde se planeó una revisión conjunta con el área directamente afectada y generadora de los costos analizando indicadores financieros, contratos actuales con proveedores de Software, analizando la operación diaria de cada uno de los involucrados en el proceso tanto operativo como de distribución a fin de evaluar y diagnosticar posibles oportunidades de mejora que permitan controlar los costos y gastos que están llevando a que el Ebit operativo de la compañía sea deficiente siendo solo rentable desde el punto de vista del ingreso generado por las inversiones ocasionales que esta pueda realizar.

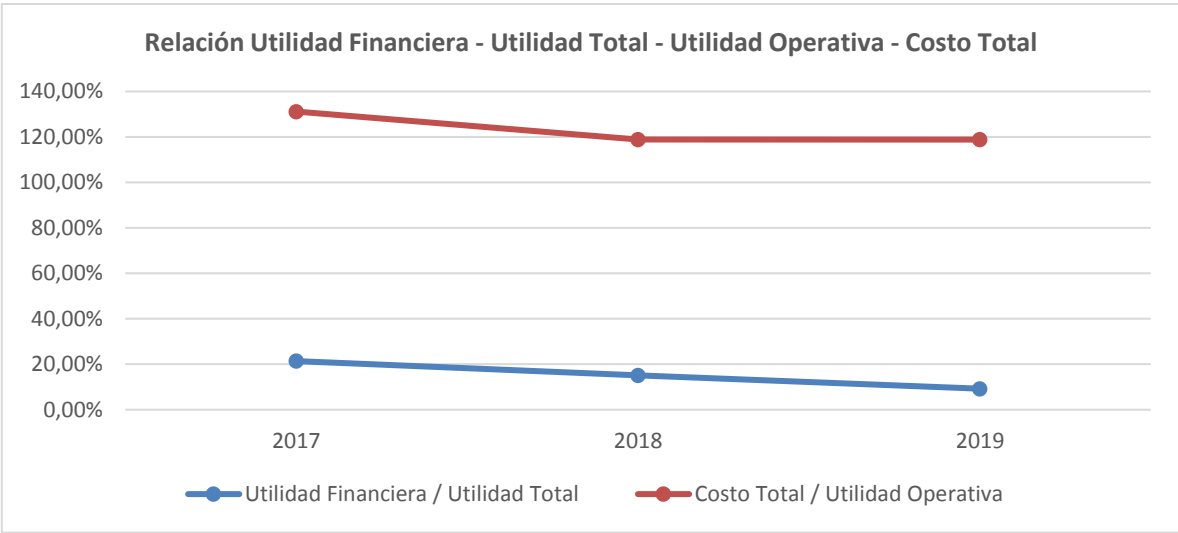


Figura 2: Comportamiento Utilidad Financiera, Operativa y Costo / Fuente: Elaboración propia según información financiera de la compañía

Uno de los hallazgos más relevantes detectados en este levantamiento inicial de información son los gastos y costos ocasionados por la sobre ejecución de presupuesto en la contratación excesiva de personal para ejercer una misma labor donde el peso de este rubro se concentra en un 57% de todo el personal de la compañía, perdiendo toda posibilidad de impulsar y promover el crecimiento o la contratación del equipo de la fuerza de ventas perdiendo toda posibilidad de explorar más el mercado colombiano limitando sus ingresos.

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

Con este ejercicio se puede concluir que la propuesta para la organización es desarrollar y/o invertir en un proyecto o software que permita sistematizar los procesos o cadena de producción de la compañía, al igual invertir en la tercerización del proceso de distribución con el fin de optimizar recursos que puedan ser invertidos en el crecimiento de la compañía. Según el reporte de mercado financieros de inversores en su página (IG, 2021) muestra el crecimiento actual del negocio, sus acciones con una tendencia de alza al final del primer trimestre lo que indica que el proceso operativo y de distribución de la compañía presentara gran movimiento, al reactivarse la Economía actual del país y el mundo entero. Acelerando la necesidad de alinear y mitigar el Costo y Gasto derivado del proceso Operativo y de Distribución de la compañía.

Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta para la disminución de Costos y gastos en el proceso de Operaciones y distribución de la compañía Big Pass Edenred S.A.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Reconocer los mecanismos y conceptos de los costos y gastos y su incidencia en los procesos operativos y de distribución.
- Analizar los costos y gastos relacionados en la operación y distribución en el área de Operaciones de la compañía Big Pass S.A
- Proponer una alternativa para la disminución de los costos y gastos Generados en la operación y distribución dentro del área de operaciones.



#### **4. Marco de referencia**

##### **4.1. Antecedentes teóricos y empíricos**

López, Corrales & Parra (2017) evalúan el uso racional y optimización de los costos en las empresas donde la teoría financiera define el objetivo básico financiero como la maximización del valor de la compañía como uno de los principales supuestos de la microeconomía , y el cómo el ser humano actúan racionalmente cuando toman decisiones económicas ,por lo cual busca maximizar la utilidad, como metodología implementada se tomó un comparativo en empresas del sector público donde se evaluó el modelo de contratación para evaluar la eficacia y la eficiencia definida como consecución de los objetivos, como resultado del artículo se puede concluir que las utilidades de las organizaciones se asocian a los ingresos menos los costos y que ahorrar no siempre es sinónimo de calidad y que en muchas oportunidades los costos bajos generan sobrecostos.

Una investigación que complementa la exposición compartida anteriormente es la que realizó Barros Villacis (2018), la cual tuvo como objetivo y finalidad el desarrollo de un plan estratégico que permitiera la racionalización de los elementos del costo; ¿para qué sirve? ¿cuál es su función? y en que ayuda para maximizar las ganancias de la compañía sin disminuir o afectar la calidad del producto o prestación del servicio, y como todo esto puede impactar el costo de venta final Se utilizó el método de razonamiento analítico que permitió elaborar el ejercicio práctico apegados a las normativas contables vigentes.

Utilizándose la técnica de la bibliografía para acceder a información con contenido científico. Como resultado se obtuvo que las cédulas de asignación de costos sirven como estrategia productiva para la elaboración de bienes y servicios, información que permite visualizar la importancia de la contabilidad de costos para la eficiencia productiva dentro de una empresa.

Sánchez, et al,(2017) desarrollaron un ejercicio que basado en conceptos teóricos, estudia y aplica eficientemente la teoría de juegos con el valor de Shapley en el cual buscan encontrar una repartición o logística equilibrada de los costos de transporte a partir del

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

diseño previo de rutas utilizando el modelo CVRP "modelo del ruteo de vehículos con capacidad" de acuerdo a la demarcación geográfica de los clientes que terminan impactando directamente la operación, costo y servicio buscando optimización de recursos y mayor rentabilidad para las compañías, el método implementando en este ejercicio de investigación fue aplicación de Teoría de Shapley en empresas con proceso de distribución donde se pudiese evaluar el costo final del producto con y sin programación de rutas de manera geográfica y tipificación de clientes acorde al volumen de sus compras, la conclusión y resultado de este ejercicio fue demostrar como el implementar este modelo permite optimización hasta del 40% de los costos derivados del proceso logístico y como desde las matemáticas se logra optimizar no solo recursos económicos si no como se logra optimizar tiempo viéndose mejorado el servicio hacia el cliente.

Complementando el análisis de conceptos y modelos de optimización, Correa, et al. (2018) consolidan en su investigación la determinación del impacto financiero de los indicadores de costos en la generación de valor de las empresas en Colombia, y su impacto en el resultado de la compañía a nivel de EBITDA, el estudio se desarrolló a través de una metodología cuantitativa mediante modelos de datos de panel con empresas pertenecientes al sector servicios que cotizan en Bolsa y que por ende tienen sus informes financieros se encuentran publicados en la página de super sociedades donde se pretende analizar rotación de inventarios, y la CMV (costo de mercancía vendida), el resultado arrojado permite establecer análisis de la gestión de los recursos como: el aprovechamiento de la capacidad instalada, la destinación del efectivo y el control del inventario el cual como este ultimo al pasar el tiempo puede perder valor en el futuro a menor rotación de inventario es mayor el costo de venta de ese inventario.

Entre otras investigaciones, Manríquez, Pastor, & Guerra (2012) presentan en su trabajo una propuesta con el fin de promover la implementación de los sistemas de costos y gestión basados en actividades en las empresas del sector servicios, con la finalidad de establecer un sistema de información interna que permita apoyar la toma de decisiones de forma adecuada mediante el modelo (ABC/ABM), el método de investigación aplicado fue

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

mediante un diseño descriptivo de carácter cuantitativo ,basado en hipótesis planteadas a través de encuestas en empresas del mismo sector, como resultado de esta investigación se pudo determinar que no es suficiente el uso del sistema ABC/ABM y que es necesario encontrar un enfoque integrador y competente que genere no solo sistemas de gestión de control de gastos si no se debe buscar una herramienta que arroje aspectos analíticos e innovadores que generen valor a la compañía.

### **4.2. Marco teórico**

#### **4.2.1 Gestión y contabilidad de costos**

Según Yardin (2002) la contabilidad de Gestión de costos tiene un objetivo básico y es buscar la mejor representación y naturaleza de los hechos económicos y la contabilidad patrimonial como un objetivo adicional buscando proteger los intereses de los terceros al ente emisor, Correa, et al,(2018), mencionan que a partir de una adecuada gestión de costos operativos tales como: costo de mercancía vendida, valoración, rotación inventario y su correlación con ventas, se consolida la generación de valor de la compañía, por ello, es fundamental los lineamientos básicos financieros, el plan financiero contiene el plan general de negocio, plan de marketing, presupuesto de funcionamiento interno, procesos operativos de la empresa y su direccionamiento estratégico, al igual que el análisis profundo de los costos derivados de toda esta planeación (Jiménez, Rojas, & Galvis,2014), así mismo para López, Corrales, & Parra, (2017) desde la perspectiva contable, la estrategia se enfoca en definir el costeo apropiado de recursos y procesos para precisar la disminución de costos ideal; dos alternativas son el costeo por ciclo de vida de producto y costeo basado en actividades ABC, existen costos ocultos son los que no se logran evidenciar por los sistemas de costos convencionales lo que impiden ser tomados en cuenta al momento de costear la operación pero que en el resultado final puede tener incidencia en la decisión (Parra & Peña 2014).

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

La reducción de costos logísticos de almacenamiento y de transporte dependerá de: rotación de inventarios, y también diferentes métodos como las metodologías 5's que se encarga de eliminar, ordenar, limpiar, estandarizar y disciplinar el almacén, clasificación ABC para clasificar productos según su importancia (Gutierrez- Rosado, 2020), Por otro lado, Juárez-López, et al, (2006). menciona que para ser más eficientes los procesos los administradores deben crear herramientas administrativas y contables que conlleven al control de gestión de calidad mediante el modelo ABC, cuya finalidad es monitorear el mejoramiento continuo y precisión de los componentes de valor que puedan alterar el costo, sin olvidar la contabilidad de costos es una técnica de registro o hechos económicos cuyo objeto es definir una base de cierta magnitud la cual es denominada “ valor de costo” según (Yardin, 2002).

En la contabilidad, se denomina gasto al desembolso de dinero o afectación del ingreso de las compañías ya que disminuye el beneficio o aumenta las pérdidas de una sociedad o persona física (Samaniego, Peñaloza,2017), así mismo Valenzuela Jiménez, (2016) considera que la contabilidad tradicional se enfoca en los elementos del costo, donde se busca una evolución constante en donde se cuestiona si la calidad depende del costo, para Alexander (1994), los costos de calidad comentados y/o controlados hacen parte de los Productos de mala calidad dado a que mitigan y cierran la posibilidad de distribuir o elaborar un buen producto. El detalle y la gestión de costos promueven la optimización y distribución eficiente de recursos operativos desde la planeación, incrementando la productividad, competitividad y diferenciación consolidando un incremento en el desempeño financiero y nada tiene que ver con la calidad del producto final (Correa, et al 2018), así mismo Yardin, (2002) menciona que un fin relevante de la contabilidad de costos es permitir generar una negociación competente en el mercado mediante ciertas reglas que reconocen su base fundamental en la partida doble y que impulse y promueva a la planeación financiera bajo el concepto y manejo contable.

Costo es todo consumo o egreso causado en el área de operaciones o producción, que agrega valor al servicio o producto final y que se puede activar en calidad de inventario

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

(Bonilla & Prada, 1999), Amaro (2002) lo presenta como el valor del stock de bienes de cambio de la contabilidad patrimonial. Para Aizaga, (2016) “El consumo de materia prima, los salarios, otros cargos hechos al departamento de operaciones, como materiales indirectos, depreciación y mantenimiento de las instalaciones o equipos de producción, servicios públicos, estos cargos se denominan costos indirectos” (p.519), en consecuencia, el “costo” determinado por la contabilidad de Costos es el “valor” del stock de bienes de cambio de la contabilidad patrimonial según (Yardin, A, 2002), para Rodríguez & Pacheco (2020) un sistema de información de administración de costos y gastos tiene dentro de sus objetivos organizar e integrar operaciones numéricas sobre el costo de servicios que permita y facilite la toma de decisiones, Hansen, et al, (2007) describe que la administración de costos produce información al interno de las compañías que permite determinar el costo de la operación y de los productos derivados de esa operación permitiendo medir y clasificar y que factores pueden hacer variar esos costos.

Juárez, et al, (2006) refieren costos basados en el volumen y en el tiempo, y los clasifican en costos por absorción o inventariables: método por el cual los costos indirectos de fabricación fijos forman parte del valor de los inventarios, costos directos o variables. se excluyen de los inventariables y costos por actividades donde buscan determinar el costo de la actividad y el rendimiento de esa actividad, entre tanto Correa, et al, (2018), indica que los indicadores que miden la generación de valor el de mayor integración de factores es el EBITDA que evidencia la capacidad de generar caja a partir del cubrimiento de costos y gastos operacionales, se puede decir que los costos de oportunidad e inversión se generan por ineficiencia en la asignación de recursos financieros, por lo cual se debe promover una alta precisión en el consumo de presupuesto en todos los procesos del ciclo de vida del producto y el costeo general de principio a fin (López, Corrales & Parra 2017).

### **4.2.2 Gestión de costos del Talento Humano**

Si se quiere lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones es fundamental contar con un diseño organizacional elaborado a las necesidades identificadas para la óptima

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

gestión de los recursos de las empresas (Quispe, 2017), por su parte Hernández , & Martí-Lahera, (2006) indican que el capital humano constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado y disminución de costos en cualquier proceso o cadena de una compañía; este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización, Por su parte las organizaciones que aplican gerencia de servicio, trabajan con un objetivo comprometedor enfocados en la filosofía de calidad, viendo la necesidad de invertir en la formación y capacitación de su personal y capital humano que finalmente serán los autores de generación de valor agregado y optimización de recursos para la compañía (Hernández, Chumaceiro, & Atencio-Cárdenas 2009),

Mungaray- Lagarda, & Ramírez- Urquidy, (2007) confirman que La mayor productividad y optimización de costos y gastos de una compañía son asociados y derivados al desempeño de los empleados, donde se relaciona el capital humano con unas variables significativas en el éxito de las empresas, en cambio para Arévalo, (2014). el exceso de confianza y optimismo dentro de las organizaciones permite tomar decisiones rápidamente generando mayor compromiso de quien la toma, pero a la vez subestimar el conocimiento de los empleados puede generar mayor exposición al riesgo, lo que se podría denominar sesgos psicológicos. según Fang-Alandette, (2011) “facultar a los empleados no significa darles poder, sino liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen” (p. 5).

### **4.2.3 Sistema de gestión de control interno**

Por otra parte, quien pretenda obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de su organización, no puede dejar a un lado la planeación y aplicación de un sistema de control interno con los requerimientos necesarios para lograr dichos objetivos y mitigación de riesgos y disminución de costos al interno de las compañías como lo indica (Plasencia Asorey, 2010), así mismo para Vivanco, (2017) un sistema de control interno es primordial para las compañías ya que este integra normas y procedimientos para el flujo

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

de toda la información administrativa financiera, y procedimental de forma detallada para las distintas operaciones que realiza la entidad, Montoya, (2016) resalta y considera que el área de control interno dentro de una compañía es un factor clave en la gestión empresarial moderna con un enfoque en la administración integral de los riesgos, manejo de costos y todos los factores de prevención y su forma de enfrentarlos en cualquier situación, así como para (Quinaluisa, et al, 2018) el control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad basado en 3 objetivos principales eficacia y eficiencia , fiabilidad en la información y cumplimiento de las leyes.

De la Cruz, Pravia & Julbe (2017) indican que también debe ser evaluado el proceso de efectividad del control interno para poder garantizar que el control que se está efectuando sobre procesos y costeo al interno este siendo el correcto, un mal diagnostico o control es causal de malas decisiones, Montoya, (2016), indica que el control se refiere a la verificación del cumplimiento de los objetivos y de todos los procesos generando un comparativo entre lo planeado y lo ejecutado a fin de aplicar los correctivos necesarios. Un adecuado sistema de control interno es parte importante de una entidad bien organizada, esto garantiza el cuidado de los bienes y hace confiables los registros y resultados de la contabilidad, que resultan muy indispensables para la perfecta operación de cualquier organización (Plasencia Asorey, 2010)

### **4.2.4 Gestión de costos logísticos y de distribución**

Sin dejar de un lado la importancia y la funcionalidad del proceso logístico el cual se entiende como el proceso que permite la administración del flujo de materiales o de inventario dentro de una compañía, garantizando mejoras en la distribución (Olivos, et al, 2015), así mismo Urgal, Quintás & Tomé (2011) indican que el conocimiento tecnológico y la capacidad de innovar de una empresa constituyen un paso adelante el cual genera competitividad en un entorno global, generando un impacto en los procesos y en la sostenibilidad de la empresa, por otro lado el modelo Lean Six Sigma Logistics se fundamenta en cuatro pilares: estrategia que consolida la alineación en la cadena de

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

suministros, elementos de enfoque representados en factores de oportunidad, elementos de desarrollo como herramientas, metodología y principios a aplicar, y elementos de resultado a obtener con la aplicación (Celis & García, 2012).

La fase de definición del modelo LSSL garantiza que la empresa consolide conocimiento de los clientes y sus necesidades, percepción, reconocimiento y posicionamiento que tiene en el mercado, para definir un objetivo alcanzable por mejoramiento (Celis & García, 2012). De igual manera como menciona Urgal, Quintás & Tomé (2011) el conocer e implementar un modelo tecnológico e innovador, permite a las compañías adquirir habilidades, optimizar recursos y generar un enfoque basado en los recursos y sus capacidades, permitiendo mejorar la toma de decisiones; conocer del proceso logístico y de distribución permite mejorar la competitividad de la compañía e identificar nuevos modelos de gestión que faciliten la administración y su distribución (Olivos, et al, 2015). Espejo (2014) indica que las tres estrategias comunes para realizar procesos exitosos de downsizing son reducción de mano de obra, rediseño de trabajo con nueva definición de procesos y simplificación de áreas específicas de la compañía.

Olivos, et al, (2015) mencionan que el proceso logístico y de distribución se ha vuelto necesario, debido a que una logística eficiente y accesible constituye un elemento clave para generar valor agregado y disminución de costos dentro de una compañía. Melgarejo & Rosales (2019) indican que el sistema Web para el proceso de distribución constituyen un paso adelante para las organizaciones, dado a que los sistemas informáticos son necesarios para las empresas que tengan como objetivo crecer y expandirse; un fin relevante de la innovación tecnológica es incorporar la capacidad innovadora como una variable entre el recurso y el desempeño que permita a las organizaciones adoptar o implementar nuevas ideas, proceso o productos con éxito (Urgal, Quintás & Tomé 2011).

Olivos, et al, (2015) considera que “El modelo de gestión logística identifica cinco áreas de oportunidad: aprovisionamiento, almacenamiento, distribución, costos y servicio al cliente, pero aun así no es un modelo integral” (p.187). mientras que Celis, & García (2012)



## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

asegura que los procesos ejecutados en empresas de manufactura evidencian una alta ineficiencia en el valor que agregan sus actividades en la cadena de producción, un gran porcentaje de los procedimientos no agregan valor en absoluto , Espejo,(2014) afirma que en el modelo económico capitalista las empresas buscan maximizar sus beneficios gestionando ingresos y costos; los consumidores maximizar su nivel de compra mejorando sus ingresos y controlando sus gastos que al final favorecer y se lleva a cabo cuando se controlan los gastos y costos en el proceso de distribución. El proceso de distribución automatizado es esencial para adquirir transparencia en la ejecución de entregas implementar el sistema Web de distribución dentro de las compañías permite generar grandes cantidades de información para la toma de decisiones no solo a nivel de logística y de distribución si no de disminución de costos y gastos en el proceso de distribución (Melgarejo & Rosales, 2019).

### **4.2.5 Finanzas corporativas en el proceso de costos**

La relación cooperativa entre la empresa y sus canales comerciales se fundamenta en comprender costos y participación de los stakeholders en la red de valor para maximizar su competitividad y su rentabilidad (Ross, 2014). López, Corrales & Parra (2017) indican que las estrategias de optimización y/o reducción de costos para incrementar competitividad se generan desde múltiples áreas de gestión, las principales son administración, producción, finanzas, economía y contabilidad, entre otras; cuando se generan políticas equivocadas se desfavorece algún agente económico y resulta un desbalance importante en el modelo generando como resultado crisis económicas a las que reaccionan cada agente (Espejo, 2014). Arévalo (2014) menciona la importancia de conocer las finanzas corporativas y el comportamiento del ser humano cuando se involucra el optimismo y la confianza al momento de ejecutar sus actividades dentro de la organización permite obtener diferentes resultados no necesariamente desde lo racional, lo que garantiza cada vez un resultado distinto e innovador.

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

Urgal, Quintás & Tomé (2011) resaltan que, si bien se pretende tener compañías rentables, innovadoras con transformación tecnológica, es importante tener presente la preparación del recurso humano que hará parte de esa transformación y crecimiento en el modelo de adaptabilidad a las nuevas herramientas. Desde el punto de vista de Arévalo (2014) se percibe que el optimismo y la confianza dentro de las finanzas corporativas es de suma importancia dado a que permite tener un enfoque innovador permitiendo cada personaje involucrado dentro del proceso a sentirse autónomo de sus decisiones; por otro lado Ross (2014) resalta en su investigación las propuestas de valor se apalancan principalmente en los modelos operativos y financieros de modo que garanticen un desempeño competitivo superior diferencial de todos los actores activos de la red de valor, López, Corrales & Parra (2017) se indica que administrativamente se definen algunas estrategias para lograr una posición competitiva: liderazgo en costos a través de su minimización mediante controles estrictos y reducción en asignación de gastos en áreas secundarias a las del proceso operativo.

La ausencia de planeación financiera genera una administración deficiente de recursos y bienes económicos limitando información precisa de indicadores económicos y arriesgando la maximización de utilidades (Jiménez, Rojas, & Galvis 2014), Correa, et al, (2018) indica “Los costos en general, más que ser un instrumento que al reducirse generan mayores utilidades, deben ser entendidos como una herramienta que al ser gestionada de una forma adecuada en las empresas de diferentes sectores económicos, pueden ir en pro de la generación de valor de una organización” (p.198), se podría decir entonces que el control de costos se define como una suma de procedimientos que deben ser llevados a cabo en las empresas con el fin de lograr las metas trazadas por la organización minimizando de esta manera el riesgo, velando en todo momento por el cumplimiento de las normas y regulaciones y disminución de costos al interno de sus procesos (Montoya 2016).

Guerrero Carreño, (2018), indica que cuando una compañía implementa procesos al interno garantiza una visibilidad a las directivas con enfoque estratégico para la toma de decisiones tanto de inversión , financiación y disminución de costos, se resume el concepto de finanzas

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

organizacionales como el hecho de proveer los medios suficientes y necesarios para enfrentar los pagos y suplir la operación, estimando entradas y salidas de dinero para generar inversión ,distribución y control según (Levy,2005), para Lau Rodríguez, & Lukoki ,(2018) el perfeccionamiento estratégico constituye la forma más simple de generar oportunidades favorables para que las empresas sean eficaces y eficientes controlando sus costos a través del proceso e implementación de las finanzas corporativas.

## **5. Metodología**

### **5.1. Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que pretende examinar y/o analizar información de una empresa del sector servicios en el cual se busca identificar los costos y gastos en el proceso operativo y su incidencia en determinado caso que se logre obtener la respectiva disminución, esto con el fin de plantear estrategias que permitan disminuir los costos y gastos en el área operativa y de distribución de la compañía Big Pass, con los estudios de alcance descriptivos lo que se pretende es buscar y especificar los procesos que pueden alterar el costo y el gasto y como otros factores pueden llegar a incurrir en esta búsqueda tales como optimización de procesos, capacitación al recurso humanos que interfiere en la cadena o ciclo operativo, controles y demás que hagan parte y se requieran dentro de la operación.

Según Aguirre, & Jaramillo, (2015) afirma que la descripción en sí misma cumple un papel necesario en la investigación cualitativa la cual necesariamente debe ir acompañada de la interpretación respaldándose en la epistemología realista, así mismo se conoce que la construcción del conocimiento parte del establecimiento de una relación epistemológica entre el sujeto y el objeto la cual se encuentra condicionada o atada por los elementos autobiográficos utilizados por el investigador (Cárcamo, Méndez & Rebolledo, 2009), en la búsqueda cualitativa en lugar de iniciar con una teoría particular, el investigador se fundamenta más en iniciar un proceso inductivo (explorar, describir y posterior generar perspectivas teóricas) pasando de lo particular a lo general según la teoría de (Sampieri, et al, 1998).

### **5.2. Enfoque metodológico**

El presente proyecto tiene un enfoque metodológico cualitativo debido a que se realizara una revisión documental de indicadores financieros, estados financieros, PYG, P&L por producto y proceso, flujograma de costos, matrices, y procedimientos del área operativa y

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

de distribución para plantear una propuesta de disminución de costos y gastos generados en los procesos en la compañía Big Pass Edenred S.A, analizando su estructura que permita explorar todas las variables que puedan llegar a interferir o generar fluctuación ; a la vez analizar todo factor y/o oportunidad de mejora que permita aumentar la capacidad financiera de la empresa que permita a su vez generar mayor rentabilidad en el Ebitda y posicionamiento en el mercado al volverse una compañía más competitiva al lograr el punto de equilibrio o disminución de los rubros que impactan el producto final (costos y gastos).

Según Herrera, Guevara & Munster (2015) las fases de investigación de enfoque cualitativo son una mera aproximación que intenta ordenar acercándose a la realidad, pero siempre buscando un camino hacia adelante para lograr responder a las cuestiones planteadas en la investigación, por otro lado según Salgado, (2007), el enfoque metodológico cualitativo se refiere o se enfoca en el abordaje general que se utiliza en el proceso de investigación , es más flexible y abierto, este se va ajustando a las condiciones del escenario según el ambiente , diseños etnográficos, y narrativos, Buss, et al,(2013) recalca que este método de investigación con enfoque cualitativo valora la interacción y estimula el dialogo sobre situaciones difíciles el cual le permite entrar a entender o analizar el comportamiento de un determinado contexto cultural bajo la técnica de grupo focal.

### **5.3.Instrumentos**

El instrumento y/o técnica de investigación implementada y desarrollada específicamente fue Revisión Documental basado en los Estados Financieros, estados de pérdidas y ganancias P&L, indicadores y matrices de control de costos y gastos, al igual que procesos y políticas al interno de la compañía asociado a la operación y distribución relacionados directamente con el área de operaciones, reflejados en los informes fiscales en los periodos 2019 y 2020 , que permita buscar y especificar los procesos que pueden alterar el costo y el gasto y como otros factores pueden llegar a incurrir en esta búsqueda tales como

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

optimización de procesos, capacitación al recurso humanos que interfiere en la cadena o ciclo operativo , controles y demás que hagan parte y se requieran dentro de la operación .

La revisión documental informa el desarrollo de procesos en el ámbito financiero, esto como resultado de obtener informes, estados financieros y publicaciones presentadas por la compañía en el tema de inversión tecnológica, dicha inversión se genera por los desarrollos científicos y de innovación aplicados en este tipo de organizaciones. Cano, Chávez & Piñón (2013) declaran que la recolección de información sobre actividades, características y resultados permite efectuar reflexiones sobre las actividades realizadas, optimiza la efectividad, o anuncia conclusiones para la toma de decisiones futuras. Desde el punto de vista de Pérez, (2002) la metodología cualitativa con técnica documental permite integrar una perspectiva multidisciplinar donde se logra conocer una realidad social dado a que permite llegar a un buen análisis y a una buena interpretación donde se podría determinar que esta metodología debería ser casi que una exigencia.

### **5.4.Procedimientos.**

En la primera fase se hará la solicitud formal a la empresa para el manejo y adquisición de la información financiera y/o documentos que permitan iniciar la revisión y análisis documental. En la segunda fase se procederá a consolidar y unificar toda la información obtenida tal como estados vez permitirá reconocer todos los componentes de los costos y gastos y su participación en el proceso operativo y de distribución de la empresa. En la tercera fase se analizarán dichos costos y gastos por medio de indicadores derivados y obtenidos mediante los estados financieros. En la cuarta y última fase se realizará una propuesta que permita proponer un modelo con el que se lograría obtener la disminución de costos y gastos dentro del proceso Operativo y de distribución.

Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

### **5.5.Análisis de información.**

La información fue suministrada por la Empresa Big Pass, con esta información se obtuvo los estados financieros los cuales serán analizados mediante Indicadores Financieros. Para el calculo de estos indicadores emplearemos formulas desarrolladas en Excel. Los estados financieros correspondientes a comparar son de los años 2019 y 2020 por el método de análisis de vertical y horizontal.

### **5.6.Consideraciones éticas**

La investigación realizada y sus resultados únicamente serán utilizados como apoyo y material de análisis e investigación, generando crecimiento y conocimiento a los estudiantes de la universidad Uniminuto y su cuerpo de docentes, esta información no será utilizada para ningún fin de mercadeo, esto con la finalidad de no generar ningún tipo de daño colateral por los permisos e información suministrada. La investigación fue desarrollada para dar beneficencia investigativa y educativa y será de uso confidencial.

## 6. Resultados

Como parte de la experiencia en el desarrollo del trabajo de campo se presentaron varias situaciones que hicieron un poco más tedioso el proceso de compilación y recolección de la información dado que dentro de los objetivos del presente trabajo se planteó el poder analizar los costos y gastos de la compañía Big Pass asociados a su proceso operativo y de distribución y de allí plantear una propuesta que encaminara a una posible solución para la disminución de estos. En la búsqueda de la información para iniciar los respectivos análisis se tuvo una situación un poco desfavorable al tener limitado el acceso a la información financiera de la compañía y el tener que iniciar un proceso de solicitud acorde a varios escalamientos y conductos regulares planteados por la compañía que hicieron que se retrasara un poco el inicio del análisis de la información. Luego de lograr obtener de manera limitada y no tan completa dicha información como aspecto positivo dentro de esta experiencia fue el poder identificar que efectivamente existen varias oportunidades de mejora a proponer con el resultado y los análisis finales.

A continuación, se presenta el análisis de los Estados Financieros correspondiente al año 2019 y 2020 de la compañía Big Pass Edenred S.A donde inicialmente se analizaron de manera global y posteriormente se entró en detalle de los costos y gastos derivados en el proceso operativo y de distribución acorde a lo reportado en los Estados Financieros, donde se realizó un comparativo de un año a otro y su evolución frente a los años anteriores, para poder medir y cuantificar su impacto y variación de un año a otro.

Acorde a la tabla 1 se realiza el análisis vertical del periodo del 2019 al 2020 a nivel global de la compañía Big Pass Edenred S.A el cual se logra evidenciar que la cuenta con mayor peso y/o afectación dentro del Estado de Resultado es la equivalente a los gastos Operacionales y de nómina derivados (obra y labor) , equivalente al 69% sobre el total de su utilidad bruta , seguido con un 9% de peso derivado en los gastos logísticos quedando un disponible como Ebit operativo total de 22% distribuido en los demás gastos de menor cuantía a nivel global de la compañía.



## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

En la cuenta general de costos y gastos de la compañía por un total de \$11.127.317 con un peso global del 83% sobre su utilidad bruta dentro de estos gastos se encuentran: Costos transaccionales (proveedor credibanco), impresión de vales, bonos (proveedor dispapeles), transporte logístico (proveedor Servientrega ,Thomas Greg, envía colvanes), entre otros, temporales y demás.

En cuanto al análisis horizontal, se identifica que para el periodo del año 2020 respecto al 2019, se visualiza un incremento 5.6% en sus gastos operacionales a nivel global de la compañía derivado de unas contrataciones en específico en el área de tecnología que permitiría el desarrollo de herramientas tecnológicas para la implementación y digitalización de los clientes, A 31 de diciembre de 2020 la sociedad incurrió en costos de venta por un valor de \$1.849.499, disminuyendo en 30,7% la ejecución del año 2020, principalmente debido al control y seguimiento de consumo, negociación de proveedores, disminución de volumen de negocio por la presencia del COVID-19, aproximadamente en un -16,17%. La eficiencia en el manejo de costos operativos logró que se pasara de una utilidad bruta en el 2019 del 81% al 88% para cierre de año 2020

En el rubro correspondiente a los costos de ventas se analiza el costo de transacciones el cual es de mayor peso a nivel de Estado de Resultado donde se logra evidenciar una disminución del 22% , esta baja es debido a la renegociación de tarifa por mayor cantidad de transacciones efectuados con el proveedor financiero ( credibanco) , esto puede demostrar el impacto que genera a su vez la disminución en el rubro de impresión de vales con un impacto del 38 % lo cual se puede sustentar que se originó por renegociaciones de clientes que adquirirían sus productos en papel y se lograron digitalizar y pasar a ser clientes de tarjetas, de igual forma esto permite evidenciar una disminución de los costos de transporte logístico en un 60%.

Lo que se puede concluir en este análisis es la efectividad en las medidas adoptadas por la compañía sugeridas desde el área de control interno del cual se es participe, donde

Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

constantemente se están evaluando oportunidades de optimización y ahorro en cada uno de los procesos tanto operativos como administrativos.

Tabla 1. Estado de Resultados Integrales

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>VARIACION ANUAL</b>	
Ingresos por Ventas	15.300.697	13.878.647	1.422.050	+10,2%
Costo de Ventas (-)	(1.849.499)	(2.668.358)	818.859	-30,7%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>13.451.198</b>	<b>11.210.289</b>	<b>2.240.909</b>	<b>20,0%</b>
Gastos operacionales	(9.258.319)	(8.835.241)	41.059	-5,6%
				-
Gastos operacionales de ventas	(693.964)	(735.023)	(1.957.286)	250,2%
Gastos de logística/empleados	(1.175.034)	782.252	-	
Ingresos /gastos financieros			(2.339.305)	+26,6%
<b>(-) TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>(11.127.317)</b>	<b>(8.788.012)</b>	<b>(2.339.305)</b>	<b>26,6%</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>2.323.881</b>	<b>2.422.277</b>	<b>(98.396)</b>	<b>(4,1%)</b>
Ingresos no operacionales			-	
Gasto financiero neto amortización y deterioro Financieros y otros	(704.358)	(1.361.514)	657.156	-48,3%
<b>UTILIDAD a/IMPUESTOS (EBT)</b>	<b>1.619.523</b>	<b>1.060.763</b>	<b>558.760</b>	<b>52,7%</b>
Impuestos (-)	519.545	624.082	(104.537)	-16,8%
Renta Diferido				
Otros resultados integrales				
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>2.139.068</b>	<b>1.684.845</b>	<b>454.223</b>	<b>27,0%</b>

Fuente de elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa estudiada

Acorde a lo presentado en la Tabla 2 y Figura 3 se identifica que con relación en lo ejecutado en el 2019 vs el 2020 se logró una disminución de \$812.678.000 en los rubros de mayor impacto a nivel de costos de la compañía, esto derivado de la implementación de nuevas estrategias de digitalización de los clientes que permitió la disminución de transporte logístico y distribución para la entrega de los bonos en papel.

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

En el año 2020 la economía global tuvo varios eventos, como la guerra comercial entre China y Estados Unidos, las consecuencias del Brexit en la Unión Europea que impactaban directamente a la compañía y a todo el Grupo Edenred al cual es perteneciente la compañía Big Pass, pero sin lugar a dudas el gran impacto se produjo por la aparición del virus SARS-Cov-2019 y la pandemia generada con sus consecuencias en los mercados financieros internacionales, caídas en las bolsas de valores, declaración de quiebra de muchas compañías, cifras de desempleo y efectos en las economías, nunca antes vista desde la segunda guerra mundial, ampliaron la brecha de desigualdad que puede tardar años para su recuperación y que de una forma u otra impactaría el negocio como tal de Big Pass Edenred, impidiendo el poder cotizar en bolsa y generar bajas tasas de negociación a nivel local tales como CDT y fiducias afectando así el ingreso financiero de la compañía , que por ende pondría en apuros a los accionistas a la hora de tomar decisiones de si invertir o no , o el cómo se podría disminuir o mantener los costos mínimos de operación de la compañía.

Ahora bien, pese a todo lo anterior, la compañía comprobó que el mundo cambia inesperadamente y de ahí la importancia de haber reaccionado proactivamente en adaptarse y enfrentar retos como la pandemia y sus impactos, pues más allá del desafío para la salud global y la recesión económica, generó una transformación en la estrategia de negocio, la capacidad de haber generado y encontrado oportunidades de ingresos, controlar de manera más eficiente los costos y gastos, sembrar en la transformación digital, controlar los procesos, logrando reinventarse en la manera de operar y cumplir los objetivos financieros.

Tabla 2: Detalle variación costos de ventas 2019 vs 2020

<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>VARIACION</b>
Transacciones	676.215	867.193	- 190.978
Impresión vales papel	455.831	737.826	- 281.995
Transporte /logistico	277.007	616.712	- 339.705

Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

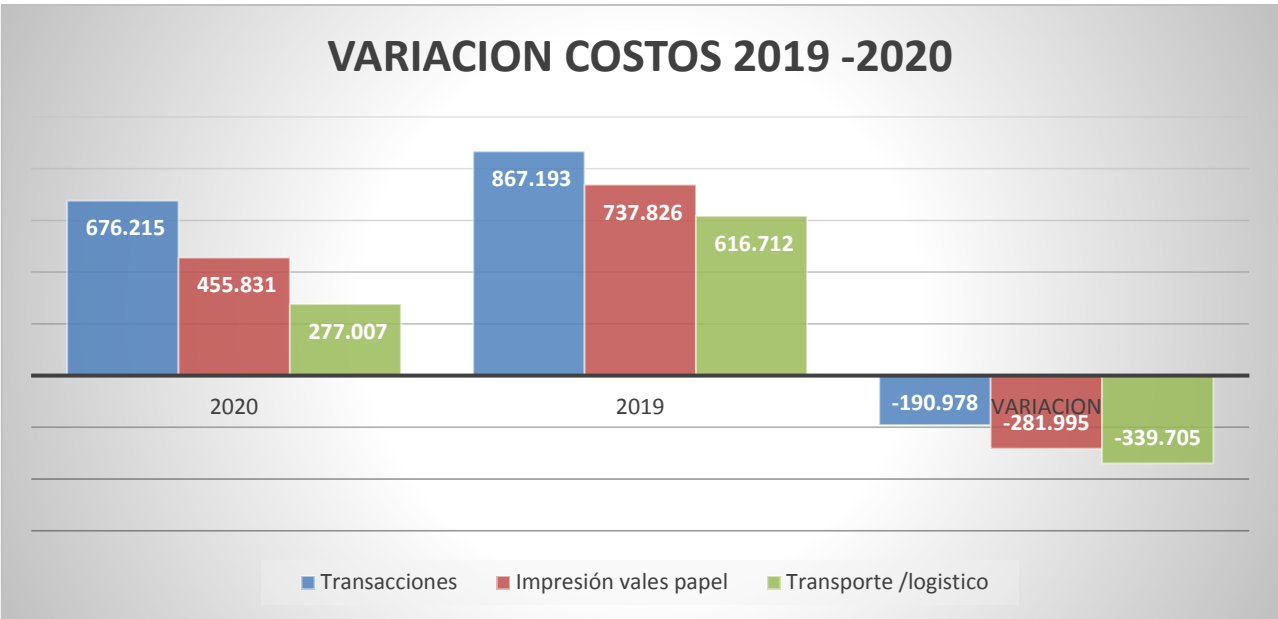


Figura 3: variación costos 2019-2020

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa analizada

En la tabla 3 y figura 4 se puede observar los gastos operacionales en especial los de Personal; en el 2020 presentaron un incremento de \$ 870.004 a nivel global en comparativo al año anterior 2019, pero aun así frente al presupuesto designado por la compañía se dio una optimización de un 27% generando un ahorro en especial en arrendamientos de \$ 31.276 esto debió a los beneficios ofrecidos por la fiducia encargada del arrendamiento de las instalaciones donde opera la compañía, derivado del Covid 19 siendo este el mayor beneficio recibido como compañía el cual genero un ahorro del 79% de los gastos operacionales.

Dentro de los gastos operacionales otros de los grandes ahorros derivados de la misma situación Covid 19 fueron los gastos de viajes con un ahorro del 83% vs el presupuesto y lo ejecutado en el año 2019, dando tan solo cumplimiento del 17% a lo presupuestado.

Finalmente se logra evidenciar que por el objeto social de la compañía los conceptos de los costos y gastos derivados de la operación se centran específicamente en Gastos de personal,

Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

honorarios y a nivel de costos se centran en Costos de transacciones , impresión y producción de vale papel , desglosando gastos adicionales como lo son el transporte para la distribución de los mismos , esto sin contar lo costoso que es la mano de obra y/o operación manual que esto deroga por la alta operatividad y todo el proceso de fabricación y distribución .

Tabla 3: Detalle de variación gastos operacionales diciembre 2019 vs 2020

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>% CUMPLIMIENTO</b>	<b>% OPTIMIZACION</b>
Gastos de Personal	4.800.000	4.766.606	4.716.126	99%	1%
Servicios Temporales	3.200.000	2.558.146	1.916.743	80%	20%
Honorarios Adicionales	850.000	845.256	1.227.257	99%	1%
Arrendamientos	50.000	10.680	41.956	21%	79%
Mantenimiento	300.000	278.589	286.465	93%	7%
Impuestos	250.000	245.869	140.305	98%	2%
Gastos de Viaje	150.000	24.850	136.418	17%	83%

valores expresados en miles de pesos colombianos.

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros de la empresa analizada

Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A



Figura 4: variación Gastos Operacionales 2019-2020

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa analizada

En la figura 5 se observa que las áreas con mayor número de personal son el área de operaciones(35), seguido del área de tecnología (20),esto debido a la alta operatividad manual que existe en la compañía y por inexistencia de procesos claros dentro de cada una de las posiciones o roles que permita optimizar recurso tanto humano , económico y mejora en la cadena de tiempo dentro de la producción, pese a que la empresa es 100% comercial de servicios se puede evidenciar y analizar que su fuerza de ventas no es tan robusta que permita o conlleve al crecimiento del Ebit de la compañía e ingresos netos de la misma.

Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A



Figura 5: variación Gastos Nomina 2019-2020

Fuente: elaboración propia con base en estados financieros de la empresa analizada

**Propuesta de Mejora:**

Propuesta de mejoras ya implementadas dentro del proceso de este proyecto de grado y las próximas a sugerir , luego de realizar un diagnóstico tanto de estados financieros como los resultados de la compañía se logra evidenciar una compañía carente de procesos, políticas y matrices que permita tener claros los procesos y la medición del desempeño de cada uno de los empleados , lo cual genera sobre costos de mano de obra ya que se logró evidenciar que existen operaciones y proceso inconclusos y confusos para sus empleados que demandan más tiempo de lo normal , uno de los primeros planteamientos que se propusieron a la compañía es realizar el diagnostico a cada una de las áreas de la compañía que permitiera la generación de procesos, políticas , matrices y normas claras para la ejecución de cada tarea, esto con el fin de poder ahorrar costos de nómina, dentro de dichas políticas y procedimientos implementadas como: Política de Compras , política de crédito , política de negociación y libre competencia de proveedores, procedimiento de facturación ,

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

procedimiento de Radicación, política de impresión y de tarjetas , pricing comercial , entre tantos .

Como segundo punto se analizó y generó un diagnóstico del portafolio de clientes y los costos individuales que cada uno generaba esto con el fin de poder evaluar la utilidad que cada uno de ellos generaba vs los costos y gastos que demandaba cada uno de los clientes, esto permitió evidenciar exclusión en el cobro de cara hacia los clientes en varios rubros que al final del ejercicio tenía un sobre costos para la compañía entre esos se encontraron costos de envío, Radicación de factura , impresión de vales , envíos gratuitos entre otros que dentro de este ejercicio se lograron identificar y proponer a la compañía el trasladar este tipo de costos y gastos al valor de la comisión para que fuese trasladado al cliente de manera indirecta, en este mismo ejercicio dentro de este análisis de cara hacia los clientes se logró evidencia el alto consumo y costo del bono papel , lo que conllevó a proponer hacer una contra propuesta a los clientes de disminución de comisión y en otros casos el no cobro de la generación de los plásticos( tarjeta) en la emisión inicial esto con el fin de incentivar a la compra de una tarjeta y no un bono en papel ,esto se consideró un éxito para la compañía dado a que el resultado no solo favoreció a la reducción de los costos y gastos que esto generaba sino que también beneficio a la compañía frente al tema de responsabilidad social.

Otra de las oportunidades de mejora y propuestas que permitan llegar a generar una disminución de costos y gastos en el proceso operativo y de distribución podemos encontrar que uno de los costos más altos para la compañía y que afecta directamente el costo de venta son los costos transaccionales , donde la propuesta fue Salir a renegociar nuevas tarifas, nuevos proveedores donde se garantizara unos costos mínimo por cada transacción y manejar un algoritmos por transacciones mínimas o máximas y no por contrato global .

Dentro de las otras oportunidades de mejora detectadas esta: Inversión en software que centralice los procesos en la actualidad se manejan 3 programas sistemáticos diferentes lo que genera costos en licencias y demás, adicional son sistemas obsoletos que hacen los



## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

procesos más lentos, otra de las propuestas está el programa de capacitación y formación constante a todos los empleados de la compañía que permita preparar y a la vez evaluar su nivel de rendimiento.

### **7. Conclusiones**

Las conclusiones están encaminadas en determinar que la disminución de los costos y gastos en los procesos operativos y de distribución reconocen los componentes conceptuales, en la organización para la contratación de refuerzos y mano de obra adicional que estos a su vez son derivados de subprocesos debido a la alta operatividad evidenciada en el desarrollo de todo este análisis , sumando los altos costos derivados en el proceso de producción de papel y el alto costo de las transacciones por cada manejo de tarjeta esto debido al desbalance en las tarifas y montos dentro de las negociaciones , se permitió establecer acciones y alternativas para disminuir los rubros generados a partir de la gestión del área de control interno y la administración Financiera.

En primera instancia, es pertinente señalar que la organización Big Pass Edenred en la cual se fundamentó el presente estudio, realiza su actividad económica enfocada en ofrecer servicios y productos financieros crediticios tales como bonificación salarial para los empleados , venta de dotación, venta de soluciones alimenticias e incentivos laborales representados en tarjeta regalo navidad, tarjeta regalo temporada , en el nicho mercado donde se encuentra existen temporadas de mayor volumen de solicitudes, principalmente en los periodos comprendidos en los primeros meses de Abril – Agosto y diciembre por la entrega legal de Dotación y entrega de incentivos navideños por cumplimientos de metas comerciales y demás , lo cual indica que en estos meses fundamentalmente es donde se genera mayor cantidad de ventas y por ende incrementan las contrataciones, incrementa los costos operativos para cumplir la producción de esas ventas.

En ese orden de ideas, es oportuno decir que la empresa requiere de la contratación de personal de refuerzo para atender la demanda que se presenta en los meses señalados, por lo

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

cual se incrementa la nómina en dos áreas específicamente comercial, operaciones, y crédito. Adicionalmente en el departamento de Talento humano tiene que preparar todo lo pertinente para la realización de esta gestión en contratación de personal nuevo solo por los periodos que se generan mayor demanda incluyendo la contratación de refuerzos de esta área, es decir, que se contratan nuevos colaboradores en esos meses, lo que requiere de una preparación con antelación para las convocatorias, reclutamiento de personal, capacitación y reemplazos que se den debido a la deserción de algunos que no siguen con el proceso.

Como se puede apreciar, todos estos procedimientos generan costos y gastos para la organización, lo cual es perjudicial en el sentido de que no se está optimizando la operación y se incurre en incumplimientos a los clientes; por tanto, de acuerdo con Cano, Chávez & Piñón (2013) declaran que la recolección de información sobre actividades, características y resultados permite efectuar reflexiones sobre las actividades realizadas, optimiza la efectividad, o anuncia conclusiones para la toma de decisiones futuras. Así mismo Urgal, Quintás & Tomé (2011) resaltan que, si bien se pretende tener compañías rentables, innovadoras con transformación tecnológica, es importante tener presente la preparación del recurso humano que hará parte de esa transformación y crecimiento en el modelo de adaptabilidad a las nuevas herramientas.

En la misma línea, es importante contar con efectividad y conocimiento exhaustivo de cada costo o gasto que se incurra dentro del proceso de Gastos administrativos derivados de la nómina y planta de personal , a su vez los gastos derivados o asociados a la venta y operativos , de tal forma que se pueda reducir o eliminar los que definitivamente no son pertinentes y/o generan un impacto negativo y que pueden llegar a ser controlados o eliminados, por tanto para, Juárez- López, et al, (2006). menciona que para ser más eficientes los procesos los administradores deben crear herramientas administrativas y contables que conlleven al control de gestión de calidad mediante el modelo ABC, cuya finalidad es monitorear el mejoramiento continuo y precisión de los componentes de valor que puedan alterar el costo y afectar el resultado final de la compañía.

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

Dentro del objetivo principal de esta investigación encontrábamos el diseño de una propuesta que permitiera disminuir los costos y gastos generados en el proceso de Operaciones y de distribución de la compañía analizada en este caso Big Pass Edenred, esto conllevando al desarrollo o a la necesidad de plantear unos objetivos específicos los cuales eran reconocer y/o identificar mecanismos y conceptos de los costos y gastos y su incidencia en los procesos operativos y de distribución, luego el poder analizar dichos costos y gastos relacionados en la operaciones para posterior proponer a la compañía oportunidades de mejoras en sus procesos que conllevaran a la disminución de los mismos, objetivos que se fueron desarrollando a lo largo de esta investigación en varias fases , en la primera fase se realizó un análisis a los procesos de las compañía donde se logró evidenciar la carencia en procedimientos y políticas que permitiera darle un enfoque al personal para el cumplimiento de sus funciones lo que demandaba el doble del tiempo para la ejecución de cualquier actividad, en la fase 2 se realizó el análisis de las cifras reportadas en los Estados financieros de la compañía , P&G donde se pudo evidenciar y a su vez analizar los altos costos derivados de la operación y la nómina de la compañía , en la tercera y ultima fase se logro generar un diagnostico con las oportunidades de mejora las cuales fueron implementadas a lo largo de este trabajo donde al final se logra evidenciar el impacto positivo que este análisis y diagnostico lograron aportar a la compañía grandes cambios.

## **8. Recomendaciones**

Para próximas investigaciones se recomienda tener en cuenta otras áreas de la compañía para realizar la intervención dirigida a reducir costos y gastos, entre esas áreas que se podrían tener en cuenta y que muy seguramente le va a generar ahorro a la compañía y un gran valor agregado que al final impacte de manera positiva el resultado de la empresa sería el poder analizar y evaluar el área comercial y el área de compras. Además, se podrían tener en cuenta no solo los gastos del proceso operativo y de distribución, si no de áreas como administrativa, donde se incluyen gastos de adecuaciones locativas de infraestructura, papelería y alquiler de equipos de cómputo, entre otras.

Una limitación que se encontró en el proyecto fue la posibilidad de ahondar en información más detallada, el acceso a la información por parte de la compañía, los procedimientos tan estrictos para poder tener acceso a la misma, donde se hubiese tenido más procesos e información a la mano muy seguramente se podrían haber planteado más oportunidades de mejora.

Por último, sugerimos que para posteriores investigaciones se puedan plantear proyectos de investigación con información y/o documentación de empresas que suministre la facultad que facilite un poco más el análisis de la información y que no dependa en un 100% de información de difícil acceso, esto acorta el tiempo de poder analizar y plantear el ejercicio y generar oportunidades de mejora.

## 9. Referencias bibliográficas

- Aguirre, J. C., & Jaramillo, L. G. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta de moebio*, (15), 175-189
- Aizaga, F. L. L. (2016). Estado del Arte de la Contabilidad de Costos. *Revista Publicando*, 3(16), 513-528.
- Alonso Bobes, A. R., & Felipe Valdés, P. M. (2014). Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. *Economía y Desarrollo*, 152(14), 184-192.
- Arévalo, A. J. U. (2014). Exceso de confianza y optimismo en las decisiones de presupuesto de capital: las finanzas corporativas desde un enfoque centrado en el comportamiento. *Revista Universidad y Empresa*, 16(14), 95-116.
- Asuntos:Legales. (2020). Consejo de Estado declara la nulidad del Acuerdo 1035 de 2015. Recuperado de <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/consejo-de-estado-declara-la-nulidad-del-acuerdo-1035-de-2015-3099050>
- Barros Villacis, F. S. (2018). Los costos basados en actividades como estrategias productivas en la elaboración de bienes y prestación de servicios. (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador.
- Bhattacharyya, A. (1997). The impact of liberalization on the productive efficiency of Indian commercial banks. *European Journal of Operational Research*, 22(97), 332-345.
- Buss Thofehn, M., López Montesinos, M. J., Rutz Porto, A., Coelho Amestoy, S., Oliveira Arrieira, I. C. D., & Mikla, M. (2013). Grupo focal: una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas. *Index de Enfermería*, 22(13), 75-78.
- Cano, R. V., Chávez, T. T., & Piñón, R. C. (2013). Revisión documental acerca de la investigación evaluativa. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 13(02).
- Cárcamo Vásquez, H., Méndez Bustos, P., & Rebolledo Carreño, A. (2009). Tendencias de los enfoques cualitativos y cuantitativos en artículos publicados en scientific library on line (scielo). *Paradigma*, 30(09), 179-200.

Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

- Celis, O. L. M., & García, J. M. S. (2012). Modelo tecnológico para el desarrollo de proyectos logísticos usando Lean Six Sigma. *Estudios gerenciales*, 28(12), 23-43.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, R. (2004). *Administración de Producción y Operaciones*. Bogotá DC: Mc Graw Hill.
- Córdoba Nieto, E. (2006). Manufacturing and automation. *Ingeniería e Investigación*, 26(06), 120-128.
- Correa Mejía, D. A., Martínez Molina, L. Y., Ruiz Criollo, M. C., & Yepes Montoya, M. A. (2018). Los indicadores de costos: una herramienta para gestionar la generación de valor en las empresas industriales colombianas. *Estudios Gerenciales*, 34 (18), 190-199
- De la Cruz, L. O. V., Pravia, M. C. P., & Julbe, A. F. N. (2017). Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficacia del Control interno. *Revista Científica" Visión de Futuro"*, 21(17), 212-230.
- Dulzaides Iglesias, M. E., & Molina Gómez, A. M. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Acimed*, 12(04), 1-1.
- Endara Quispe, W. I. (2020). Optimización de costos operativos mediante mejora y control de estándares de diseño y ejecución de la galería 508 Veta Alice-Minera Yanaquihua. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa, Arequipa, Perú.
- Espejo, M. C. M. (2014). Declive organizativo, fracaso y reestructuración organizacional en empresas colombianas. *Contaduría y administración*, 59(13), 235-260.
- Fang Alandette, Y. (2011). Empoderamiento en los sectores comercial y de servicios. *Pensamiento psicológico*, 9(11), 27-40.
- Franklin, E.B. (1998). *Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura*. México DF: Mc Graw Hill
- Guerrero Carreño, L. J. (2018). Estudio de caso: impacto financiero generado en una entidad pública como consecuencia de una baja planeación financiera (Tesis Doctoral), Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá DC, Colombia.

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

- Gonçalves-Dias, S. L. F., & Nakagawa, M. H. (2019) Negocios de impacto: desafíos para o desenvolvimento de cadeia de valor. *Negócios de impacto socioambiental no Brasil*, 1(19), 269-294.
- Gutierrez Rosado, M. L. (2020). Análisis de la aplicación de la gestión logística y su impacto en los costos de almacenamiento y de transporte interno en las industrias de producción en los últimos 10 años: una revisión sistemática (Tesis de Pregrado). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., Quiñones, A. D., & Fragoso, F. S. (2007). *Administración de costos: contabilidad y control*. México DF: Cengage Learning.
- Hernández Silva, F. E., & Martí Lahera, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *Acimed*, 14(06), 24-52.
- Herrera Rodríguez, J. I., Guevara Fernández, G. E., & Munster de la Rosa, H. (2015). Los diseños y estrategias para los estudios cualitativos. Un acercamiento teórico-metodológico. *Gaceta Médica Espirituana*, 17(15), 120-134.
- IG. (2021). Edenred (EDEN.PA). Recuperado de <https://www.ig.com/es/acciones/mercado-acciones/edenred-EDEN-FR>
- Hernández de Velazco, J., Chumaceiro, A. C., & Atencio Cárdenas, E. (2009). Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. *Revista Venezolana de gerencia*, 14(09), 458-472.
- Illmeyer, M., Grosch, D., Kittler, M. y Priess, P. (2017). El impacto de la gestión financiera en la innovación. *Problemas de emprendimiento y sostenibilidad*, 5(17), 58-71.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2011). Gestión de los costos y su impacto en la rentabilidad y liquidez. Recuperado de [http://www.imcp.org.mx/IMG/pdf/pacheco\\_corre.pdf](http://www.imcp.org.mx/IMG/pdf/pacheco_corre.pdf)
- Investing.com. (2021). Los índices de Francia, mixtos al cierre; el CAC 40 cae un 0,04%. Recuperado de <https://es.investing.com/news/stock-market-news/los-indices-de-francia-mixtos-al-cierre-el-cac-40-cae-un-004-2072366>
- Jiménez, J. I. S., Rojas, F. S. R., & Galvis, H. J. O. (2014). La planeación financiera: un modelo de gestión en las mipymes. *FACE: revista de la facultad de Ciencias Economicas y Empresariales*, 13(14), 137-150.

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

- Jiménez, L. F. V. (2016). Los costos de la mala calidad como quinto elemento del costo: aproximación teórica en la gestión de la competitividad en medio de la convergencia contable. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(16), 63-84.
- Juárez López, F. S., Rodríguez Martínez, R., López Pérez, H. M., López Pérez, J., & Arenas Vargas, M. (2006). La determinación de costos como herramienta de defensa ante la globalización: El caso de una empresa de servicios agropecuarios en Sinaloa. *Región y sociedad*, 18(06), 219-252
- La República (2020). El Banco de la República puso la tasa más baja de la historia y está por debajo de la inflación. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/el-banco-de-la-republica-puso-la-tasa-mas-baja-de-la-historia-y-esta-por-debajo-de-la-inflacion-3065708#:~:text=Por%20s%C3%A9ptima%20vez%20consecutiva%20y,de%20la%20historia%20del%20pa%C3%ADs.>
- López Rodríguez, C. E. (2016). El gerente competitivo y su rol en las mipymes: una perspectiva desde el marketing. *Equidad y Desarrollo*, 1(25), 209-224.
- López, M. D. R., Corrales, M. E. V., & Parra, D. C. (2017). Optimización racional de costos. *Espacios*, 38(17), 8.
- Lopez-Rodriguez, C. E., Cardozo, C. E., Monroy, L., & González, E. G. (2019). El impacto del valor económico agregado (EVA) en la valoración accionaria de las empresas colombianas entre los años 2015 al 2018. *Revista Espacios*, 40(43).
- López Rodríguez, C. E., & Perea Sandoval, J. A. (2017). El gerente de marca como protagonista de las organizaciones en Colombia. *Equidad Y Desarrollo*, 1(28), 259-278.
- Manríquez, M. R., Pastor, M. L. R. V., & Guerra, J. F. (2012). Los costos basados en actividades como herramienta de gestión en las Pymes. El caso de las empresas de servicios en México. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 10(12), 1-21.
- Melgarejo Jauregui, M. N., & Rosales Castillo, Y. C. (2019). Sistema web para el proceso de distribución en la empresa Urbano SA.



Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

- Montoya, O. P. V. (2016). Visión integral del control interno. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (69), 139-154.
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos, *Actualidad Contable Faces*, 35-48. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf>
- Mungaray Lagarda, A., & Ramírez Urquidy, M. (2007). Capital humano y productividad en microempresas. *Investigación económica*, 66(07), 81-115.
- Orozco, A. C., & Rodríguez, C. E. L. (2017). El Copazú y los negocios inclusivos, una estrategia socioeconómica en Florencia-Caqueta. *Cooperativismo & Desarrollo*, 25(112), 3.
- Olivos, P. C., Carrasco, F. O., Flores, J. L. M., Moreno, Y. M., & Nava, G. L. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y administración*, 60(15), 181-203.
- Parra-Acosta, J. F., & Peña-González, Y. C. (2014). La teoría de los costos desempeños ocultos: una aproximación teórica. *Cuadernos de contabilidad*, 15(14).
- Plasencia Asorey, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *Medisan*, 14(5).
- Rodríguez, C. E. L., & Gil-Muñoz, M. D. (2020). Finanzas corporativas en las Empresas de Servicios Públicos de Subachoque y El Rosal Cundinamarca. *Semestre Económico*, 23(55), 25-46.
- Rodríguez, C. E. L., Suarez, L. M. P., Quiroga, F. J. A., & Areiza, Y. C. (2020). Indicadores de rentabilidad, endeudamiento y ebitda en el entorno de la inversión en las plataformas tecnológicas. Un estudio en administradoras de fondos de pensiones. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(1), 61-75.
- Rodríguez-Castilla, M. M., Quintero-Quintero, W., & Pacheco-Sánchez, C. A. (2020). Costos de producción: innovaciones y prácticas estratégicas de las mipymes manufactureras. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 131-139.
- Ross, A. B. (2014). Sinergias estratégicas entre empresas y sus canales comerciales. *Suma de negocios*, 5(14), 4-11.

Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

- Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., & Pérez Salazar, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283.
- Quispe, L. R. F. (2017). Gestión del talento humano y su incidencia en la calidad de servicio y rentabilidad de las empresas de transporte terrestre de pasajeros interregional del sur del Perú, periodo 2015-2016. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado de la UNA PUNO*, 6(17), 348-361.
- Salgado Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(07), 71-78.
- Samaniego Peñaloza, M.K. (2017) Programa de trabajo del componente gastos de operación y otros gastos bajo la evaluación del riesgo y del control interno. (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (1998). *Metodología de la investigación*. México, DF: McGraw-Hill
- Sánchez-Galván, F., Garay-Rondero, C. L., Mora-Castellanos, C., Gibaja-Romero, D. E., & Bautista-Santos, H. (2017). Optimización de costos de transporte bajo el enfoque de teoría de juegos. *Estudio de caso. Nova scientia*, 9(17), 185-210.
- Urgal, B., Quintás, M. Á., & Tomé, R. A. (2011). Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: el rol moderador del ambiente interno de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(11), 53-66.
- Valderrama, Y. J., Colmenares, L., Colmenares, K. D., & Jaimes, R. (2016). Costo de la gestión laboral en el proceso productivo de una empresa manufacturera trujillana. Caso: Industrias Kel, CA. *Actualidad Contable Faces*, 19(16), 96-111.
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252.
- Yardin, A. (2002). Una revisión a la teoría general del costo. *Revista Contabilidade & Finanças*, 13(02), 71-80
- Zandin, K. B. (2001). *Maynard Manual del Ingeniero Industrial*. México DF: Mc Graw Hill.

## Propuesta para la disminución de costos y gastos Generados en el proceso operativo y de Distribución de la Compañía Big Pass Edenred S.A

### ANEXOS

La técnica y/o instrumento de investigación implementada será “revisión documental” la cual se llevará a cabo mediante un análisis en programa de Excel con estructura de formulación y graficas que brinde resultados para generar la validación y estudio de los estados financieros.

Inicialmente se realizará prueba acida a nivel general de compañía, evaluando indicadores tales como capital de trabajo, flujo de efectivo, razón de endeudamiento, razón circulante, DSO y DPO todo esto derivado del análisis en las plantillas de Excel plasmando la información reportada en los Estados Financieros y en el PYG de la compañía a nivel general.

En una segunda fase se analizará políticas, matrices, y onboarding implementadas por parte del área de control interno de la empresa a fin de tener un alcance y conocimiento profundo de la operación que permitan tener una comparación a nivel de negocio, donde se pueda evaluar lo proyectado por la compañía vs lo ejecutado finalmente reflejado en los estados financieros.

Finalmente se analizarán los costos y gastos globales de la compañía mediante análisis Horizontal y Vertical para luego entrar en detalle de todo costo derogado en el área de Operaciones y de distribución, que permita evaluar cada variación financiera entre lo presupuestado vs lo generado que permita al finalizar generar una propuesta de mejora y disminución de los mismos especialmente en el área de Operaciones y de Distribución de la compañía Big Pass.