

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)
PARA LA EMPRESA TCI ESTRELLAS LTDA. (TURISMO, CONGRESO E
INCENTIVOS)**

INTEGRANTES:

PEDRO DANIEL DOMINGUEZ VILLAMIL

NELSON MANDON UMAÑA

**Monografía de grado presentado
como requisito parcial para optar el
título Contador Público**

ASESOR:

**FERNANDO GARCIA
CONTADOR PÚBLICO**

FECHA DE INICIO: 10 DE JULIO DEL 2006.

FECHA DE CULMINACION: 13 DE OCTUBRE DEL 2006.

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARTAGENA, MAYO 30 DE 2007.**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)
PARA LA EMPRESA TCI ESTRELLAS LTDA. (TURISMO, CONGRESO E
INCENTIVOS)**

INTEGRANTES:

PEDRO DANIEL DOMINGUEZ VILLAMIL

NELSON MANDON UMAÑA

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARTAGENA, MAYO 30 DE 2007.**

Cartagena, 30 de Mayo de 2007.

Señores:
COMITÉ EVALUACION DE PROYECTO DE GRADO
Universidad Tecnológica de Bolívar.
Facultad de Contaduría Pública

Respetados señores.

Por medio de la presente nos permitimos poner a su consideración y aprobación, el estudio y evaluación de nuestra monografía titulado: **SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES EN LA EMPRESA TCI ESTRELLAS LTDA. (TURISMO, CONGRESO E INCENTIVOS).**

Este trabajo se presenta con el fin de optar el título de Contador Publico.

Esperamos el respectivo resultado de la evaluación.

Atentamente,

PEDRO D. DOMINGUEZ VILLAMIL
Código 03-14-008

NELSON MANDON UMAÑA
Código 02-14-500

Cartagena, 30 de Mayo de 2007.

Señores:

COMITÉ EVALUACION DE PROYECTO DE GRADO
Universidad Tecnológica de Bolívar.

Facultad de Ciencias Económicas
Programa Contaduría Pública

Respetados señores.

Atentamente me dirijo a ustedes para informarle que he asesorado a los señores **PEDRO D. DOMINGUEZ VILLAMIL Y NELSON MANDON UMAÑA** estudiantes del programa de Contaduría Publica, quienes han elaborado el trabajo de grado titulado: **SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES EN LA EMPRESA TCI ESTRELLA LTDA. (TURISMO, CONGRESO E INCENTIVOS)** a juicio de este servidor, el trabajo desarrollado por mis asesorados reúnen los requisitos básicos que les permiten optar su título profesional.

Atentamente,

FERNANDO GARCIAS MUÑOZ
Contador Público.

PEDRO D. DOMINGUEZ VILLAMIL
Código 03-14-008

NELSON MANDON UMAÑA
Código 02-14-500

RESUMEN

TITULO

DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC) PARA LA EMPRESA TCI ESTRELLAS LTDA. (TURISMO, CONGRESO E INCENTIVOS)

AUTORES:

PEDRO DANIEL DOMINGUEZ VILLAMIL
NELSON MANDON UMAÑA

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC) a la empresa TCI Estrella Ltda. Que le permita identificar las actividades para un mejor aprovechamiento en la prestación de sus servicios.

METODOLOGIA DEL TRABAJO

Diseño de la investigación:

La investigación presentada tiene como finalidad diseñar un Sistema de Costos Basado en Actividades en la empresa TCI Estrella Ltda. La variables de estudio es del tipo exploratorio *-descriptivo no experimental*, ya que no se construye ninguna situación, sino que se observa situaciones existentes, manipulando una o mas variables para analizar las consecuencias en cuanto a control y planificación.

Universo:

El universo va a estar representado por todas las empresas agencias de viajes dedicadas a la prestación de servicios en el sector del turismo.

Población y muestra:

El campo de estudio abarca la empresa TCI Estrella Ltda. Como un todo, es decir el universo que se va a estudiar o analizar los procesos de costos de realización de congresos y la muestra sería el análisis del proceso de realización y los costos de los servicios asociados a este, es el caso de la venta de tiquetes, alojamiento , turismo receptivo, lo que significa que la población y la muestra son iguales, al estar incluida una dentro de la otra. Esta será una característica propia del diseño del modelo de costo ABC

Unidades de análisis:

La unidad de análisis para esta investigación sería el *proceso de realización de congreso* para determinar las actividades asociadas a él y los costos involucrados, para lo cual se utilizara instrumentos que servirán de herramientas medir las variables dentro de la investigación, y de esta forma conocer su comportamiento real, tal es el caso de la encuesta la cual será administrada a través de un proceso de operación en la construcción de variables de estudio. La empresa **TCI ESTRELLA** "Turismo, Congreso E Incentivo" tiene la necesidad de costear, debido a que ella no tiene establecido en si los centros de costos ni mucho menos un modelo de costo, esta empresa desde su formación ha venido reflejando en la contabilidad sus ingresos por las comisiones que esta recibe y sus gastos que incurren los lleva como unos egresos.

La empresa necesita establecer los centros de costos para llevar un control de los costos incurridos, y además establece o crea un modelo de costo para costear sus productos o servicios. De allí surge la idea de crearle el Sistema de Costeo Basado en Actividades ABC, por medio del cual la empresa podrá saber cuánto le cuesta las actividades que hacen parte con la realización del congresos, y los servicios que hacen parte de este.

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

La empresa no determina el costo del congreso que se realiza periódicamente, sino que acumula costos al proceso en la prestación del servicio, no teniendo en cuenta costos y gasto indirectos no relacionado en los informes, lo que demuestra datos de información poco razonables.

Los costos están siendo acumulados al gasto, lo cual distorsiona un análisis óptimo. La empresa no está del todo organizada no existiendo aprovechamiento en recursos, la empresa no cuenta con un manual de funcionamiento, donde se determinen las funciones o actividades propias de cada departamento y a nivel de toda la organización, La empresa se encuentra rotando y cambiando de personal frecuentemente, Esta empresa no se ha consolidado totalmente en el mercado del turismo. A pesar del tiempo que tiene prestando el servicio.

CONCLUSIONES

Al desarrollar las distintas actividades propias en la ejecución del presente proyecto de diseño de implementación de Modelo ABC en la empresa TCI estrellas Ltda. Para alcanzar los objetivos descritos inicialmente hemos llegado a conocer el entorno empresarial como se retroalimentan los distintos departamentos, la forma como se ha venido desarrollado el objeto empresarial desde el inicio de su creación.

Aunque desde el inicio fuimos considerados como estudiante de apoyo, estuvimos trabajando en algunos momentos con la gerencia, para la elaboración de estrategias en la prestación de servicio con los clientes.

La información relacionada con los servicios en los congresos, se realizaron base de datos las cuales han sido de gran apoyo para la gerencia, departamentos de congreso para la liquidación y control de ventas, esta ha sido una fuente de consulta muy generalizada.

RESULTADOS

El presente trabajo aplicado a la empresa **TCI ESTRELLAS LTDA**, esta orientada hacia la gestión diligente de sus recursos, más que a la sola técnica de los registros de una contabilidad de costos y se ha centrado en la consecución de fundamentos de apoyo.

Se descubre como el diseño de un modelo **ABC** a la empresa **TCI ESTRELLAS LTDA** para el sector al cual pertenece le va a brindar una ventaja competitiva que representa beneficios y mejores resultados.

Dado lo expuesto anteriormente. Se recomienda a la empresa, implantar un Modelo ABC en el desarrollo del objeto de costo que es los congresos, ya que proporcionara beneficios estratégicos. Teniendo en cuenta esto podemos inferir en base al desarrollo de un congreso en particular lo siguiente:

El centro de costo con mayor costos y gastos es el de Gerencia con \$ 12.828.961 y el de menor costo el de Mensajera y Aseo en \$ 2.320.764 .

La actividad mas costosa es A02 Coordinar Y Apoyar Gestión De Eventos, se presenta porque es realizada por todos los centros de costos, se le dedica más tiempo, y consumen mayores recursos comparadas con las otras.

El proceso mas costoso es el P01 Planeación Y Gestión Humana, con un costo de \$ 22.697.465, por ser el eje central en actividades propias para alcanzar el objeto empresarial adicionalmente porque proyecta la imagen de la empresa en sus clientes.

Entre los servicio mas costoso encontramos el de Alojamiento con un costo de \$ 162.990.432, esto se presenta por presentar un contrato alto, desde la apertura a la clausura de los congresos para participantes, además las actividades y procesos involucrados en este servicio enfatizan sus esfuerzos en lograr atenciones optimas a sus clientes.

El costo total del congreso es \$ 369.729.071 relacionando todos los costos y gastos directos e indirectos para la prestación del servicio.

Este diseño de modelo de costos ABC detalló resultados alcanzados en términos de costos. Reflejando la realidad económica de la empresa, mas sin embargo no podíamos terminar sin decir que todo lo hallado es susceptible de mejorar; siendo esto parte de los que llamamos gestión estratégica, entrando así a lo que se conoce como Administración Basada en Actividades ABM.

FERNANDO GARCIA MUÑOZ

ASESOR

Damos gracias a Dios por darnos sabiduría para alcanzar los logros propuestos. A nuestros familiares, compañeros de estudio y amigos por su apoyo constante A nuestros profesores por sus conocimientos impartidos. En especial dedicamos este triunfo a nuestros Padres y Hermanos, quienes nos apoyaron incondicionalmente en todos los momentos difíciles.

De...

PEDRO DANIEL DOMINGUEZ VILLAMIL

NELSON MANDON UMAÑA

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	2
0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
0.1.1. Descripción del Problema	2
0.1.2. Formulación del Problema	3
0.1.3. Sistematización del Problema	3
0.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	3
0.2.1. Objetivo general	3
0.2.2. Objetivos Específicos	4
0.3. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO	4
0.4. ANTECEDNETES DE LA INVESTIGACION	5
0.5. METODOLOGIA DEL TRABAJO	7
0.5.1. Diseño de la Investigación	7
0.5.2. Modalidad de la Investigación según el nivel de análisis	8
0.5.3. Modalidad de la Investigación según el diseño	8
0.5.4. Universo	9
0.5.5. Población y Muestra	9
0.5.6. Unidad de Análisis	9
0.5.7. Unidad de Observación	9
0.5.8 Operacionalización de Variables	10
0.5.9. Técnica y Recolección de datos	10

0.5.10. Análisis de los datos	11
0.6. ALCANCES Y LIMITACIONES	12
1. MARCO REFERENCIAL	13
1.1. MARCO TEORICO	13
1.1.1 Antecedentes del Costeo Basado en Actividades	13
1.1.2. Conceptualización del Costeo Basado en Actividades	15
1.1.3. Importancia del Costeo Basado en Actividades	18
1.1.4. Característica del Sistema de Costeo Basado en Actividades	19
1.1.5. Modelo de Evaluación de Desempeño	22
1.5.1.1 Administración Basada en Actividades	22
1.2. MARCO CONCEPTUAL	23
1.2.1 Definición de Costo	23
1.2.2 Definición de Gasto	23
1.2.3 Definición de Recursos	23
1.2.4 Definición de Centro de Costo	23
1.2.5 Definición de Actividades	23
1.2.6 Definición de Medida de Actividad o Direccionador.	24
1.2.7 Definición de Objeto de Costo	24
1.2.8 Definición de Contratación	24
2. METODOLOGIA PARA LA CONSTRUCCION DE UN MODELO ABC	25
2.1. Paso Previo	25
2.2. Paso UNO Establecimiento del Proyecto	25
2.3. Paso DOS Diagnostico de la Contabilidad	26
2.4. Paso TRES Diseño del Objeto de Costo	27

2.5. Paso CUATRO Diseño del Diccionario de Procesos y Actividades	27
2.5.1 Diccionario de Actividades	27
2.5.2 Definición de Actividades	27
2.6 Paso CINCO Diseño de Estructura de Navegación del Modelo ABC	29
2.7. Paso SEIS Información Sobre Actividades	29
2.8. Paso SIETE Identificación de Recursos Consumidos por la Empresa	30
2.9. Paso OCHO Definición de Direccionadore o Conductores	30
2.10 Paso NUEVE Herramientas Computacionales	31
2.11 Paso DIEZ Niveles de Producción u Operación	31
2.12 Paso ONCE Implantación y Seguimiento del Modelo	31
3. PRESENTACIÓN DE TCI ESTRELLAS LTDA.	32
3.1. Identificación de la Empresa	32
3.2. Sector al que Pertenece TCI Estrellas Ltda.	34
3.2.1 Normatividad que Regula a la Empresa	34
3.3. Competidores que Hacen Parte del Sector	37
3.3.1 Competidores a Nivel Local	37
3.3.2 Competidores a Nivel Nacional	38
3.3.3 Competidores a Nivel Internacional	38
3.4. Productos y Servicios que Presta TCI Estrellas Ltda..	39
3.4.1. Congresos	39
3.4.2. Turismo Receptivo	39
3.5. Descripción del Proceso Productivo	40
3.5.1 Capacidad de Producción	41
3.5.2 Metodología de Precio de Ventas	42

3.5.3 Estructura de Costo	42
3.5.4 Elementos de costo	43
3.5.4.1 Mano de Obra	43
3.5.4.2 Costos Indirectos	43
3.5.4.3 Contratación	44
3.6 Necesidades de la Empresa en Términos de Costos	44
4. DISEÑO DEL SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES EN LA EMPRESA TCI ESTRELLA LTDA.	46
4.1 Análisis de la Información Financiera	47
4.1.1 Plan de Cuentas de Costos y Gastos	47
4.2. Centros de Costos	49
4.3. Movimientos de Costos y Gastos	51
4.4. Determinación de los Objetos de Costos	56
4.5 Análisis de las Actividades y Procesos	57
4.5.1 Procesos	58
4.5.2 Actividades	58
4.6 Levantamiento de Tiempo y Recursos	62
4.6.1 Obtención en la Información de Recursos	62
4.6.2 Levantamiento de Tiempo y Recurso de las Actividades	63
4.7 Definición de Direccionadores y Enlaces	71
4.7.1 Direccionadores de Primer Nivel	71
4.7.2 Direccionadores de Segundo Nivel	71
4.7.3 Direccionadores de Tercer Nivel	71
4.8 Diseño De La Estructura De Navegación Del Modelo ABC	76
5 EJECUCION Y OPERACIÓN DEL SISTEMA DE COSTO ABC	78

5.1 Centro De Costo Especial	78
5.2 Centro De Costo Gerencia	78
5.3 Centro De Costo Financiera	79
5.4 Centro De Costo Venta De Pasaje	79
5.5 Centro De Costo Congreso	80
5.6 Centro De Costo Turismo Receptivo	81
5.7 Centro De Costo Recepción	81
5.8 Centro De Costo Aseo Y Mensajería	81
5.9 Resumen Del Modelo De Costo ABC	82
6. HERRAMIENTAS COMPUTACIONALES	84
7. CONCLUSIONES	116
8. RECOMENDACIONES	120
9. BIBLIOGRAFÍAS	122

LISTADO DE TABLA

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de Variable	10
Tabla 2 Ejemplo de Actividad	28
Tabla 3 Descripción del Plan de Cuenta de la Empresa	48
Tabla 4 Detalles de los Centros de Costos	50
Tabla 5 Detalles de los Movimientos de Gastos y Costos	51
Tabla 6 Descripción de los Objetos de Costo	57
Tabla 7 Descripción de los Procesos	58
Tabla 8 Descripción de las Actividades	59
Tabla 9 Listado de los Recursos	63
Tabla 10 Detalle del Levantamiento de Tiempo y Recurso del Centro de Costo Gerencia	64
Tabla 11 Detalle del Levantamiento de Tiempo y Recurso del Centro de Costo Financiera	65
Tabla 12 Detalle del Levantamiento de Tiempo y Recurso del Centro de Costo Venta de Pasaje	66
Tabla 13 Detalle del Levantamiento de Tiempo y Recurso del Centro de Costo Congreso	67
Tabla 14 Detalle del Levantamiento de Tiempo y Recurso del Centro de Costo Turismo Receptivo	68
Tabla 15 Detalle del Levantamiento de Tiempo y Recurso del Centro de Costo Recepción	69
Tabla 16 Detalle del Levantamiento de Tiempo y Recurso del Centro de Costo Aseo	70

Tabla 17	Detalle de los Direccionadores	72
Tabla 18	Descripción de la Distribución de Procesos a Servicios	76
Tabla 19	Descripción de los Direccionadores que se utilizaran en el Centro de Costo Especial	85
Tabla 20	Distribución del Recursos Otros o Diversos a los Centros De Costos Finales	85
Tabla 21	Distribución del Recursos Servicios Públicos a los Centros de Costos Finales	86
Tabla 22	Distribución de los Recursos Impuestos, Seguros y Vigilancia a los Centros de Costos Finales.	86
Tabla 23	Resumen de los Recursos Consumidos en el Centro de Costo Especial	86
Tabla 24	Tiempo de Dedicación a las Actividades del Centro de Costo Gerencia	87
Tabla 25	Calculo del Total Salario en Gerencia	87
Tabla 26	Calculo de la MOTP	87
Tabla 27	Distribución del Recurso Nomina Mediante la MOTP	87
Tabla 28	Calculo del TCE	88
Tabla 29	Distribución del Recurso Gasto de Viaje por el TCE	88
Tabla 30	Distribución del Recurso Depreciación por el TCE	88
Tabla 31	Distribución del Recurso Mantenimiento por el TCE	89
Tabla 32	Distribución del Recurso Otro, Servicios Públicos, Vigilancia y Seguro por medio de la MOTP	89
Tabla 33	Resumen de los Recursos Consumido en el centro de Costo Gerencia	89
Tabla 34	Tiempo de Dedicación a las Actividades del Centro de Costo Financiera	90
Tabla 35	Calculo del Total Salario en Financiera	90
Tabla 36	Calculo de la MOTP	91
Tabla 37	Distribución del Recurso Nomina Mediante la MOTP	91
Tabla 38	Calculo del TCE	91
Tabla 39	Distribución del Recurso Gasto de Viaje por el TCE	92

Tabla 40	Distribución del Recurso Depreciación por el TCE	92
Tabla 41	Distribución del Recurso Mantenimiento por el TCE	92
Tabla 42	Distribución del Recurso Otro, Servicios Públicos, Vigilancia y Seguro por medio de la MOTP	93
Tabla 43	Distribución del Recurso Impuesto	93
Tabla 44	Resumen de los Recursos Consumido en el centro de Costo Financiera	93
Tabla 45	Tiempo de Dedicación a las Actividades de Centro de Costo Venta de Pasajes	94
Tabla 46	Calculo del Total Salario en Venta de Pasaje	94
Tabla 47	Calculo de la MOTP	94
Tabla 48	Distribución del Recurso Nomina Mediante la MOTP	94
Tabla 49	Calculo del TCE	95
Tabla 50	Distribución del Recurso Depreciación por el TCE	95
Tabla 51	Distribución del Recurso Bonificación por el TCE	95
Tabla 52	Distribución del Recurso Mantenimiento por el TCE	96
Tabla 53	Distribución del Recurso Otro, Servicios Públicos, Vigilancia y Seguro por medio de la MOTP	96
Tabla 54	Distribución del Recurso Impuesto	96
Tabla 55	Distribución del Recurso CIF	97
Tabla 56	Resumen de los Recursos Consumido en el centro de Costo Venta de Pasaje	97
Tabla 57	Tiempo de Dedicación a las Actividades del Centro de Costo Congreso	98
Tabla 58	Calculo del Total Salario en Centro de Costo Congreso	98
Tabla 59	Calculo de la MOTP	98
Tabla 60	Distribución del Recurso Nomina Mediante la MOTP	98
Tabla 61	Calculo del TCE	99
Tabla 62	Distribución del Recurso Gasto de Viaje	99
Tabla 63	Distribución del Recurso Depreciación por el TCE	99
Tabla 64	Distribución del Recurso Bonificación por el TCE	100
Tabla 65	Distribución del Recurso Mantenimiento por el TCE	100

Tabla 66	Distribución del Recurso Otro, Servicios Públicos, Vigilancia y Seguro por medio de la MOTP	100
Tabla 67	Distribución del Recurso Impuesto	101
Tabla 68	Resumen de los Recursos Consumido en el centro de Costo Congreso	101
Tabla 69	Tiempo de Dedicación a las Actividades del Centro de Costo Turismo Receptivo	102
Tabla 70	Calculo del Total Salario en Centro de Costo Turismo Receptivo	102
Tabla 71	Calculo de la MOTP	102
Tabla 72	Distribución del Recurso Nomina Mediante la MOTP	102
Tabla 73	Calculo del TCE	103
Tabla 74	Distribución del Recurso Gasto de Viaje	103
Tabla 75	Distribución del Recurso Depreciación por el TCE	103
Tabla 76	Distribución del Recurso Bonificación por el TCE	104
Tabla 77	Distribución del Recurso Mantenimiento por el TCE	104
Tabla 78	Distribución del Recurso Otro, Servicios Públicos, Vigilancia y Seguro por medio de la MOTP	104
Tabla 79	Distribución del Recurso Impuesto	105
Tabla 80	Resumen de los Recursos Consumido en el centro de Costo Turismo Receptivo	105
Tabla 81	Tiempo de Dedicación a las Actividades del Centro de Costo Recepción	106
Tabla 82	Calculo del Total Salario en Centro de Costo Recepción	106
Tabla 83	Calculo de la MOTP	106
Tabla 84	Distribución del Recurso Nomina Mediante la MOTP	106
Tabla 85	Calculo del TCE	107
Tabla 86	Distribución del Recurso Gasto de Viaje	107
Tabla 87	Distribución del Recurso Depreciación por el TCE	107
Tabla 88	Distribución del Recurso Mantenimiento por el TCE	107
Tabla 89	Distribución del Recurso Otro, Servicios Públicos, Vigilancia y Seguro por medio de la MOTP	108

Tabla 90	Distribución del Recurso Impuesto	108
Tabla 91	Resumen de los Recursos Consumido en el centro de Costo Recepción	108
Tabla 92	Tiempo de Dedicación a las Actividades del Centro de Costo Aseo	109
Tabla 93	Calculo del Total Salario en Centro de Costo Aseo	109
Tabla 94	Calculo de la MOTP	109
Tabla 95	Distribución del Recurso Nomina Mediante la MOTP	109
Tabla 96	Calculo del TCE	110
Tabla 97	Distribución del Recurso Gasto de Viaje	110
Tabla 98	Distribución del Recurso Depreciación por el TCE	110
Tabla 99	Distribución del Recurso Mantenimiento por el TCE	110
Tabla 100	Distribución del Recurso Otro, Servicios Públicos, Vigilancia y Seguro por medio de la MOTP	111
Tabla 101	Resumen de los Recursos Consumido en el centro de Costo Aseo	111
Tabla 102	Resumen De La Distribución De Los Recursos Y Determinación Del Costo Total De Las Actividades	112
Tabla 103	Resumen del Costo Total de los Centros de costo	113
Tabla 104	Costo Total del Proceso Planeación Y Gestión Humana	113
Tabla 105	Costo del Proceso Gestión Financiera	113
Tabla 106	Costo del Proceso de Ventas	113
Tabla 107	Resumen del Costo Total de los Procesos	113
Tabla 108	Costo Total Del Servicio Tiquetes	114
Tabla 109	Costo Total del Servicio Alojamiento	114
Tabla 110	Costo Total Del Servicio Transporte Y Turismo	114
Tabla 111	Resumen del Costo Total de los Servicios	114
Tabla 112	Resumen del Costo Total del Congreso	114

FIGURAS

		Pag.
Figura 1	Esquema de Distribución	19
Figura 2	Clases de Enfoque	21
Figura 3	Evaluación de Desempeño	22
Figura 4	Operacionalización de ABM	22
Figura 5	Logo de la Empresa	32
Figura 6	Organigrama de la Empresa	33
Figura 7	Servicios de la Empresa	39
Figura 8	Servicio de Turismo de la Empresa	40
Figura 9	Diseño del Costeo Basado en Actividades	77

GRAFICAS

	Pag.
Grafica 1 Costo Total de los Centros de Costo	115
Grafica 2 Costo de los Procesos	115
Grafica 3 Costo de los Servicios	115
Grafica 4 Costo Directos del Objeto de Costo	115

INTRODUCCION

Mediante el presente trabajo se analizara la empresa TCI ESTRELLAS LTDA en cuanto a su sector, normatividad, competidores; la estructura operativa, y organizacional; al igual que nuestro aporte en el logro de los objetivos en el desarrollo del presente proyecto que es el "DISEÑO DE MODELO ABC"; todo esto servirá para evaluar la empresa en la ejecución de sus actividades determinando si son eficientes y generan valor para la empresa; siendo un diagnostico que le servirá a la alta gerencia para conocer como se encuentra su empresa y empezar a determinar algunos cambios.

Desde el momento que se inicio el proceso, al igual que los resultados alcanzados paso a paso, estos están en congruencia con el plan de trabajo, al igual cualquier otra situación que sea de gran interés y se pueda resaltar; de esta forma se obtuvo información valiosa para el desarrollo de actividades y evaluación de los procesos. Por otro lado los aportes efectuados, fueron de gran interés para la organización y experiencia profesional nuestra como es el caso del desarrollo del presente proyecto, implica una propuesta de cambio de procedimientos, aportes y experiencias.

El presente proyecto se inicia porque la empresa TCI ESTRELLA "Turismo, Congreso E Incentivo" tiene la necesidad de costear, debido a que ella no tiene establecido en si centros de costos ni mucho menos un modelo de costo, esta empresa desde su formación ha venido reflejando en la contabilidad sus ingresos por las comisiones que esta recibe y sus gastos que incurren los lleva como unos egresos.

La empresa necesita establecer los centros de costos para llevar un control de los costos en que cada centro está incurriendo, y además establecerle o crearle un modelo de costo para costear sus productos o servicios. De allí surge la

idea de crearle el Sistema de Costeo Basado en Actividades ABC, por medio del cual la empresa podrá saber cuanto le cuesta las actividades que hacen parte con la realización de congresos; y cuanto es el costo total de estos, para el presente estudio se enfoco en el congreso de Servicio publico que se realizó en el bimestre mayo – junio, la empresa decidió costear este objeto de costo debido a que la empresa lo realiza todos los años, para así compararlo con los periodos que se presenten mas adelante. También costear los servicios que la empresa brinda que son venta de tiquetes, alojamiento, transporte y turismo receptivo y que tienen relación directa con el congreso, es decir, que hacen parte de este para determinar el costo total del congreso. Para así poder tomar mejores decisiones respecto a las oportunidades que se le presenten para mantenerse en el mercado y el progreso o futuro de esta.

0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1.1. Descripción del Problema

Los cambios en el mundo empresarial desde los mediados de los años 70, disparados por la competencia global y las innovaciones tecnológicas, han conducido a innovaciones sorprendente en la utilización de la información financiera y no financiera en las organizaciones. El nuevo entorno exige una información más precisa sobre los costos para así facilitarle esta información a los directivos; que esta sea fiel respecto a los costos de los procesos, productos, servicios y clientes de los que podrían obtener a través del sistema utilizado para la contabilidad externa. El Sistema de Costeo Basado en actividades (ABC) surge a finales de los 80 e inicio de los 90, es un modelo de costeo que satisface la necesidad de la información fidedigna respecto al costo de los recursos asignable a los productos, servicios, clientes y canales de distribución, el sistema ABC permite hallar de una forma más razonable que a diferencia de otros modelos de costeo los costos o gastos indirectos de fabricación y que estos al igual que el costo de la estructura sean conducido primero hasta las actividades y procesos, y luego a los productos, servicios, clientes, este sistema proporciona a los directivos una imagen mucho más clara de los costos de las operaciones.

La empresa TCI Estrella Ltda. Se encuentra ubicada en el sector de turismo dedicado a la prestación de servicio; para lo cual se ha encontrado trabajando en el mercado por más de veinte años. Entre sus servicios encontramos venta de tiquetes, realización de congresos, operadores de turismo, entre otros; para la realización de la actividad del turismo en la ciudad de Cartagena de indias.

La necesidad que tiene la empresa TCI Estrella Ltda. En implementar el diseño del modelo de costeo (ABC), es debido a que esta ha venido trabajando con uno de los modelos de costeo tradicionales los cuales no muestran el costo real de sus servicios. Es por eso que surge la idea del diseño de (ABC) ya que este modelo de costeo asigna con mayor razonabilidad los costos de la empresa a los productos o servicios, brindándole así una mayor información que sirve de herramienta para la toma de decisiones.

0.1.2. Formulación del problema

- Elaborar la pregunta principal de la investigación

¿Cuáles son las características que tiene la empresa TCI Estrella Ltda. Y los pasos que debe seguir para el diseño del modelo de costeo ABC?

0.1.3. Sistematización del problema

¿La empresa TCI Estrella Ltda. Maneja contabilidad por área de responsabilidades?

¿Cuáles son los objetos de costos de la empresa TCI Estrella Ltda.?

¿La empresa TCI Estrella Ltda. Lleva razonablemente los registros contable del consumo de los recursos?

¿Se incluye los gastos administrativos al momento de costear los servicios que la empresa brinda?

0.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

0.2.1. Objetivo general:

Diseñar un Sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC) a la empresa TCI Estrella Ltda. Que le permita identificar las actividades para un mejor aprovechamiento en la prestación de sus servicios.

0.2.2. Objetivos específicos:

1. Identificar las actividades involucradas en la prestación de los servicios, las cuales sirven de base para el diseño.
2. Identificar los recursos que serán consumidos por las actividades para así determinar el costo real.
3. Identificar los procedimientos adecuados para distribuir los recursos.
4. Establecer los direccionadores de mayor razonabilidad para la asignación de los costos y gastos directos e indirectos de fabricación a los centro de costos, actividades y objeto de costo.
5. Identificar los objetos de costos que se van a costear.

0.3. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

Al analizar la situación de la empresa TCI Estrella Ltda. Observamos que es un ente económico que tiene muchas falencias en la determinación de sus costos. Es por ello que al proponer el diseño de un Sistema de Costeo Basado en actividades, le brindará una mejor asignación de los recursos a cualquier objeto de costos, permitiendo medir el desempeño de las actividades que se ejecutan en las empresas y los costos de los servicios a través de los consumo de las actividades.

Un adecuado diseño del sistema de costeo (ABC) en la empresa TCI Estrella Ltda. Podrá alertar y reportar que actividades generan valor y cuales no, así poder identificar fuentes de despilfarro en que está incurriendo la empresa.

Con el diseño del sistema de costeo (ABC) en la empresa TCI Estrella Ltda. Se le brinda una herramienta a la empresa y a sus directivos para la toma de decisiones que le permitan ejecutar correctamente y con un consumo mínimo de los recursos a las actividades que agregan valor, para así disminuir los costos y ser más competitivo en el mercado en que esta se encuentra

0.4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

La empresa TCI ESTRELLAS se encuentra en el sector de prestación de servicio de turismo en la ciudad de Cartagena, adicionalmente la temática relacionado con el SISTEMA DE COSTO ABC es algo nuevo para la economía colombiana, y mas a un en este sector. De igual forma no han existido trabajos realizados en esta empresa y en sus competidores, mas sin embargo hay la necesidad de desarrollar estos estudios para mejorar eficiencia.

Entre algunos trabajos realizados en otros sectores encontramos:

- **Consideraciones de los costos medio ambientales en los Procesos productivos**, por **JOHN JAIRO SÁNCHEZ C.** Profesor asistente de la Escuela de Tecnología Industrial, Especialista en Gerencia de Finanzas, en Gestión para el Desarrollo Empresarial. Comenta que a partir del concepto de Desarrollo Sostenible, la Contabilidad Ambiental tiene que construir metodologías para su valuación, aplicación y control, por tanto, es indispensable contemplar la posibilidad de la contabilidad física y monetaria en las áreas de los recursos naturales y del medio ambiente. Una mejor administración de costos requiere que los costos ambientales se acumulen y busquen las actividades que los producen. Los productos, procesos, instalaciones y otras actividades causantes de los mencionados costos ambientales, se tiene que analizar para determinar si un rediseño reduciría a éstos. Para lograr las inquietudes anteriores, es necesario que las empresas manejen costos ABC, donde se tengan en cuenta los costos ambientales a través de los siguientes aspectos; **Identificar y definir actividades relevantes**, en el sistema ABC se consideran actividades, las denominadas compras a un centro de actividades como: procesar pedidos, solicitar presupuestos, negociar acuerdos de compras a largo plazo, emitir recibos contra ordenes de compras permanentes. Es importante identificar las diferentes actividades en la empresa, para ello se puede ayudar revisando el

organigrama, la distribución en planta, a través de su personal; **Organizar las actividades por centro de costos**, a través de su perfil de costos que se refleja en las tasas básicas de aplicación de costos; como también en la materialidad de cada actividad.¹

- **SOFTWARE PARA LA ADMINISTRACION E IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGIA DE COSTOS ABC**, La Contraloría General de Antioquia en el año 2002, diseñó una metodología de Costos ABC, donde se gestó la etapa de sensibilización a todos los funcionarios de la entidad y se realizó una prueba piloto que consistió en una encuesta para cada uno de ellos, donde informaron el tiempo de dedicación a cada una de las actividades y tareas de los procesos en que participa, con lo cual se obtuvo una primera información de los Costos ABC. El modelo de Costos ABC que se quiere implementar no es para todo el Departamento de Antioquia, sino para la Contraloría General de Antioquia, que es un organismo de control fiscal con autonomía administrativa, presupuestal y contractual. La Contraloría General de Antioquia al tener diseñado el modelo de costos ABC formuló los elementos básicos del mismo, Por ello la cadena de Costos ABC tiene claramente identificados los recursos, actividades y los objetos de costos y principalmente los conductores del 1° y 2° nivel. Por tanto, la Contraloría General de Antioquia, quiere poner en marcha esta metodología y, su implementación es un proceso que por supuesto se inicia con la puesta en marcha del software, pero continua con el procesamiento y captura de la información para poder realizar las pruebas de veracidad, los análisis y toma de decisiones que contribuyan a mejorar la eficiencia en la utilización de sus recursos y servicios al cliente principal: la Comunidad.²

¹ <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/10329139%20-%20142.pdf>

² <http://www.contraloriagdeant.gov.co/rtasobservaciones.asp>

- **INFORME EVALUACIÓN GESTIÓN CENTRAL HIDROELECTRICA DEL CALDAS S.A. E.S.P CHEC S.A. POR LA SUPERINTENDENCIA DELEGADA PARA ENERGÍA Y GAS DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DE ENERGÍA,**
La empresa cuenta con un sistema de costos basado en actividades: el cual se ha ido actualizando conforme lo exigen los cambios organizacionales derivados del plan de negocios establecido con EE.PP.M. Sin embargo no se evidenció que el mismo sea utilizado como Herramienta de gestión para: detectar oportunidades de mejora continua de calidad y eficiencia, dar señales internas de eficiencia de procesos, control y optimización en el manejo de los costos. Por lo tanto recomendamos que la empresa optimice la función de esta herramienta a fin de determinar y controlar el costo de las actividades de la empresa, los procesos por negocio, y el costo de los componentes de la cadena de valor.³

Analizando los estudios realizados e investigaciones bajo la modalidad del costeo basado en actividades vemos la necesidad de su aplicación en los distintos mercados descritos anteriormente, indican la factibilidad y de los beneficios que aporte a las empresas. Este método de costeo, constituye una necesidad para el mercado en el que se encuentra la empresa objeto de nuestro estudio en el calculo de los costos, en comparación a los sistemas tradicionales de costos proporcionando información de costos más precisos, lo cual influirá en la toma de decisiones y estrategias de operación de la empresa.

0.5. METODOLOGIA DEL TRABAJO

0.5.1. Diseño de la investigación:

Dentro de la investigación se desarrolla un proceso de trabajo de campo (ws). Mediante un análisis exploratorio – Descriptivo en todas los procesos y actividades objeto de estudio en la empresa TCI ESTRELLAS LTDA.

³ http://www.superservicios.gov.co/energiagas/GESTION/CHEC_2004.pdf

El diseño de investigación se refiere al plan o la estrategia para resolver la investigación; o para confirmar si es o no cierta una hipótesis preestablecida; de igual forma consiste en una serie de actividades sucesivas y organizadas que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación que nos indican las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar, analizar datos. Esta estrategia general determina el alcance para una claridad teórica suficiente y que oriente las etapas posteriores.

La investigación presentada tiene como finalidad diseñar un Sistema de Costos Basado en Actividades en la empresa TCI Estrella Ltda. La variables de estudio es del tipo exploratorio **-descriptivo no experimental**, ya que no se construye ninguna situación, sino que se observa situaciones existentes, manipulando una o mas variables para analizar las consecuencias en cuanto a control y planificación.

En la investigación no experimental las actividades ya han ocurrido y no pueden ser cambiadas por el curso de la investigación, pero si puede mejorar al aplicar las conclusiones y recomendaciones que se derivan del estudio, que será objeto del presente trabajo para mejorar en la gestión de recursos.

0.5.2. Modalidad de investigación según el nivel de análisis:

La investigación según el nivel de análisis que se plantea es exploratorio - **descriptivo**, ya que se analizará las diferentes actividades involucradas en los servicios prestados para la realización de los congresos, para identificar posteriormente los costos incurridos en las mismas, y finalmente elaborar el Sistema de Costos Basado en Actividades.

0.5.3. Modalidad de investigación según el diseño:

La modalidad de la investigación según el diseño es **no experimental con base documental**, ya que los datos se extraen de información suministrada de los libros contables, manuales de procedimientos y los informes realizados por cada

centro de costos referente a la realización de los servicios propios de la empresa TCI Estrella Ltda., como es el caso de realización de congresos.

0.5.4. Universo:

El universo va a estar representado por todas las empresas agencias de viajes dedicadas a la prestación de servicios en el sector del turismo

0.5.5. Población y muestra:

El campo de estudio abarca la empresa TCI Estrella Ltda. Como un todo, es decir el universo que se va a estudiar o analizar los procesos de costos de realización de congresos y la muestra sería el análisis del proceso de realización y los costos de los servicios asociados a este, es el caso de la venta de tiquetes, alojamiento , turismo receptivo, lo que significa que la población y la muestra son iguales, al estar incluida una dentro de la otra. Esta será una característica propia del diseño del modelo de costo ABC.

0.5.6. Unidades de análisis:

La unidad de análisis para esta investigación sería el ***proceso de realización de congreso*** para determinar las actividades asociadas a él y los costos involucrados, para lo cual se utilizara instrumentos que servirán de herramientas medir las variables dentro de la investigación, y de esta forma conocer su comportamiento real, tal es el caso de la encuesta la cual será administrada a través de un proceso de operación en la construcción de variables de estudio.

0.5.7. Unidades de observación:

Las unidades de observación o información están constituidas por lo siguientes:

1. Costos de la realización de congresos por medio de observación indirecta en la modalidad documental.

2. Observación directa de la prestación de servicios.
3. Las entrevistas al personal de la empresa involucrada en la realización de los objetos de costos.

Tabla 1. Operacionalización de Variables

VARIABLES	INDICADOR	FUENTES
Actividades que no agreguen valor	% de tiempo de cada actividad.	Diccionario de actividades que se le realiza a la empresa, para costearla.
Asignación de los Costos o Gastos Indirectos de Fabricación	Direccionadores: m ² , No. de equipos, No. de Personas, Kilovatios.	Estructura de costo de la Empresa o periodo que se va costear. Libros de contabilidad.
Direccionadores adecuados	Primer Nivel: Directos, No. De equipos, No. De Personas, Etc. Segundo Nivel: MOTP (MANO DE OBRA TOTAL PONDERADA), ETC (EMPLEADO DE TIEMPO COMPLETO), RTP (RECURSOS TOTAL PONDERADO)	En base a la información financiera que se tenga de la empresa. Libros de contabilidad
Objetos de costos	Direccionadores: Directo % dedicación del proceso a cada objeto de costos.	Producto o Servicios que la empresa brinda a su clientela.

0.5.9. Técnicas de recolección de datos:

Las técnicas para la recolección y elaboración de la propuesta, es vital para la consecución de los objetivos planteados inicialmente en la investigación.

Las estrategias generales para la recolección de datos están dadas de la siguiente forma:

- **Observación directa:**

Para poder describir comportamientos se manejarán dos comportamientos.

1. Simple: Es primordial para esta investigación la observación del proceso de prestación de servicios, ya que esto va a determinar las actividades y los recursos involucrados en el proceso de realización de congresos como objeto de costos.
2. Entrevista: La entrevista es un instrumento que permite a raíz de su aplicación, conocer situaciones relacionadas con el tema a investigar, se elaborará un formato de entrevista basado en los objetivos a alcanzar, aplicándolos a las personas relacionadas directamente con las actividades en la prestación de servicios

- **Observación indirecta:**

1. Observación documental: Se efectuará una revisión documental partiendo de los manuales de procedimientos, libros de contabilidad y libros auxiliares, además de informes realizados por cada centro de costos para la prestación de los servicios

0.5.10. Análisis de los datos:

Posteriormente a la recolección de los datos por medio de los instrumentos y técnicas anteriormente descritos, esta información se procesará y se representará a cada uno de los involucrados. en la toma de decisiones del proceso de fabricación y las actividades involucradas, el cual permitirá ilustrar y jerarquizar un análisis de los costos incurridos

0.6. ALCANCES Y LIMITACIONES

El presente trabajo aplicado a la empresa TCI ESTRELLAS LTDA, esta orientada hacia la gestión diligente de sus recursos, más que a la sola técnica de los registros de una contabilidad de costos y se ha centrado en la consecución de fundamentos de apoyo.

Descubrir como el diseño de un modelo ABC a la empresa TCI ESTRELLAS LTDA para el sector al cual pertenece le va a brindar una ventaja competitiva que representaría beneficios y mejores resultados.

Demostrar cuales fueron los beneficios obtenidos en el diseño de este modelo para esta empresa y su realidad en la gestión empresarial.

Mejorar los procesos y contribuir en el mejoramiento continuo de las actividades.

Brindar a la gerencia una herramienta para la toma de decisiones reales a su objeto de desarrollo.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO TEORICO

1.1.1 Antecedentes del Costeo Basados en Actividades

El costo por actividades aparece a mediados de la década de los 80, sus promotores: **Cooper Robin y Kaplan Robert**, determinando que el costo de los productos debe comprender el costo de las actividades necesarias para fabricarlo, venderlo y el costo de las materias primas. Desde el punto de vista del costo tradicional, estos asignan los costos indirectos utilizando generalmente como base los productos a producir, a diferencia de ABC que identifica que los costos indirectos son asignables no en los productos, sino a las actividades que se realizan para producir dichos productos. Por tal motivo el modelo ABC permite mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas y permite la visión de ellas por actividad.⁴

El ABC (siglas en inglés de "Activity Based Costing" o "Costo Basado en Actividades") se desarrolló como herramienta práctica para resolver un problema que se le presenta a la mayoría de las empresas actuales. Los sistemas de contabilidad de costos tradicionales se desarrollaron principalmente para cumplir la función de valoración de inventarios (para satisfacer las normas de "objetividad, verificabilidad y materialidad"), para incidencias externas tales como acreedores e inversionistas. Sin embargo, estos sistemas tradicionales tienen muchos defectos, especialmente cuando se les utiliza con fines de gestión interna⁵.

Kaplan puso de manifiesto la obsolescencia de la contabilidad de costo. A finales de los años 80 Simons empieza a sentar la base de la contabilidad de dirección

⁴ Minor de Gerencia Estratégica de Costos, Modulo II Joaquín Cuervo Tafur, Docente

⁵ Minor de Gerencia Estratégica de Costos, Modulo II Joaquín Cuervo Tafur, Docente

Estratégica. En esa época e inicio del los 90, surgen los modelos de costos basados en las actividades y administración basada en actividades (ABC/ABM). Igualmente a mediados de los ochenta la teoría de las limitaciones (the theory of contrains) propone un cambio radical en la forma de entender la contabilidad de gestión, este modelo surge en 1984 con la novela la Meta, de Eliyahu goldratt. Según Jonson y kaplan en 1991 los sistema de costos basados en actividades (activity based costing) no han supuesto nada más que la vuelta a sus orígenes de la contabilidad de costos.

A todo esto se puede unir, la demanda que plantean las administraciones de las empresas a la hora de tomar decisiones, que las obliga a gestionar eficazmente sus actividades. Una empresa ya no es solo su interior; sin ella y su entorno: calidad, clientes, medio ambiente, proveedores, competencias, entre otros; todo eso se concibe ahora de forma diferente. La contabilidad de gestión se estas consolidando como uno de los pilares básicos de la empresas, ya que pretende en este contexto de continuo cambio, dar respuestas a las necesidades planteadas en el seno de las organizaciones, así como optimizar sus recursos y conseguir que sea competitiva.

Cualquier analista de gestión coincidirá seguramente en la necesidad de a adecuar los sistema de información para que brinden un claro y sustancial apoyo a la construcción, revisión y control de las estrategias organizacional, teniendo en cuenta la multiplicidad de objetivos ante los mayores niveles de complejidad de la actual realidad económica.

Hace un poco de más de una década en la universidad de harvard se publico el texto titulado Accounting And Management: a field study perspectiva. Robert Kaplan y Robin Cooper, dos prestigiosos profesionales que maduraron las consecuencias que producen los sistemas de costos tradicionales, principalmente las inconsistencias causadas por las distribuciones de los costos indirectos, presentan al mundo una metodología para los que no solamente desean mantener los objetivos tradicionales de reportar información de costos , si no para

los que creen que es indispensable el análisis a todos los niveles de la organización con el propósito de satisfacer las necesidades de todos. Este libro fue prácticamente dedicado a las empresas manufactureras americanas que no habían podido resolver la asignación de los costos indirectos, que cada vez eran más significativos. Un buen punto de partida era la conciencia de que ; siempre que múltiples productos compartan costos comunes , existen el peligro de subsidios entre ellos, es decir que mientras a un producto se le asigna un valor insuficiente de costos, a otros se le otorga demasiado.

La idea fue acogida en otros países, habiéndose producido un eco notable en otros escenarios de investigación y en otros foros universitarios , entre los cuales cabe resaltar la escuela de bromwich dentro de la london school of economics; así mismo en EEUU se formo el consorcio computer arded manufacturing internacional (CAMI) con el objeto de desarrollar un nuevo enfoque hacia el costeo de productos , y muchos otro estudiosos del sistema , como Philip Rhodes, especialista en investigación de operaciones.

ABC es una filosofía que además de ser confiable, contribuye con un concepto novedoso: “los productos y servicios no consumen recursos consumen actividades”. Esta propuesta metodológica abrió el camino para encontrar la solución a la distribución de los costos indirectos, y posteriormente fue la base para desarrollar lo que hoy por hoy se conoce como administración basada en actividades. (ABM: Activity Based Management)

1.1.2. Conceptualización del Costeo Basado en Actividades

El modelo de costo ABC es un modelo que se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Centra sus esfuerzos en el razonamiento gerencial en forma adecuada de las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio

posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor. El sistema ABC como: "una metodología que permite medir los costes, evaluar la ejecución de las actividades y valorar los distintos objetos de coste, ya que hace posible el reconocimiento de la relación causal entre los factores que inducen los costes y las actividades". Esta definición incluye también el término de actividades aunque recoge además la idea de valoración de los objetos de costes, a modo de objetivo del sistema⁶.

Sistema ABC como: "*un concepto de contabilidad de costes basado en que los productos y los servicios que ofrece una organización requieren que la organización realice actividades y en que estas actividades comportan que la organización incurra en unos costes. En el ABC, cualquier coste que no pueda asignarse directamente a un producto o a un servicio se traslada a las actividades que hacen necesario este coste .Los costes acumulados en cada actividad se trasladan entonces a otras actividades productos o servicios que hacen que aquella actividad sea necesaria*"⁷. En esta definición ya se recogen las dos ideas clave del sistema, la primera referida a que las actividades consumen recursos y la segunda que considera que son los productos los que consumen las actividades.

El modelo ABC para nosotros es un sistema de costes directos, que puede utilizarse con variables reales o estándar, que calcula y estima los costes de producción y comercialización de productos y servicios, integrando la perspectiva del corto y largo plazo, procurando información relevante sobre la utilización gerencial de los costes para encontrar la mejor adecuación de la empresa a su mercado, analizando la formación de la cadena de valor a través de la especificación y agrupación de actividades, cuyos costes asociados son trasladados al coste de los productos y servicios en función de la relación causal de transformación económica por los coste transmisores adecuados

⁶ Pagina web, www.google.com SHANK JOHN y GOVINDARAJAN V. (

⁷ Pagina web, www.google.com; www.monografia.com KAPLAN, R.S. Y COOPER, R.,

El ABC se basa en la identificación de los costes de los diferentes componentes, y para ello se encarga de:

- *Identificar los recursos que son usados en la gestión de cada actividad*
- *Cuantificar el coste de los recursos usados en la gestión de cada actividad*
- *Determinar qué actividades son necesarias para el producto*

Comenzar por la definición de contabilidad y como esta ha venido evolucionando a través del tiempo bajo nuevos términos, la contabilidad es un sistema de medición y comunicación de hechos económicos relacionado con un ente específico, que permite a sus usuarios juicios informados y decisiones conducentes a la colocación óptima de recursos y al cumplimiento de los objetivos de la organización; la contabilidad financiera es un sistema que identifica, mide procesa y comunica información financiera para permitir juicios y decisiones a los diferentes usuarios; y la contabilidad administrativa sistema de información destinado a satisfacer las necesidades internas de la empresa, para facilitar la toma de decisiones y la medición de las actuaciones de los elementos de la organización, en relación con los planes y presupuestos establecidos por la administración. Es este último término donde se ha enfocado la mayoría de las empresas dado el requerimiento del mercado, y es el ABC Costeo Basado en Actividades y la evolución a ABM Administración Basada en Actividades una de las herramientas para controlar medir y organizar la dirección de una organización.

El sistema de gestión y costos por actividades adquiere especial relevancia en un entorno totalmente competitivo. Dado que el siglo XX se ha considerado por diversos autores (Lizcano, Ripoll, Tamarit) como un entorno turbulento para las empresas en condiciones de mercado. Este entorno exige que los directivos o gerente necesiten información que les permita tomar decisiones con relación a combinación y diseño de productos y procesos tecnológicos, elementos vinculados a la rentabilidad de la organización a escala global.

El sistema de gestión y costos por actividades adquiere especial relevancia en un entorno totalmente competitivo. Data que el siglo XX se ha considerado por diversos autores (Lizcano, Ripoll, Tamarit) como un entorno turbulento para las empresas en condiciones de mercado. Este entorno exige que los directivos o gerente necesiten información que les permita tomar decisiones con relación a combinación y diseño de productos y procesos tecnológicos, elementos vinculados a la rentabilidad de la organización a escala global.

1.1.3. IMPORTANCIA DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

Contar con información es uno de los mayores requerimientos que tienen las empresas en especial la gerencia, razón por la cual para algunos identificar problemas en base al estado resultado puede ser algo pobre, razón por la cual se dio la existencia para la administración a través de áreas de responsabilidad o centro de costos para evaluar las actividades las cuales son las que consumen recursos siendo las pilares en el desarrollo de la empresa, con esto se puede decir que hay suficiente información para gerencial.

El costeo por actividades resuelve el problema de los costos indirectos, estos bajo el diseño de este modelo no se asignan directamente a los productos o servicios, sino a las actividades para garantizar precisión en la determinación de los costos unitarios, siendo hasta el momento una de las mejores alternativas confiable.

Demuestra que los productos o servicios no consumen recursos sino actividades y estas a sus vez a los productos, siendo una de las mayores contribuciones realizada para el manejo de información confiable.

Con los desarrollo de los mercados en la industrialización, los márgenes de rentabilidad se van reduciendo, y los costos indirectos cada vez tienen mas participación, siendo necesario obtener un buen calculo del costo para evitar engaños del producto y una mala toma de decisiones en cuanto los producto que se tienen.

El ABC no lo es todo pero es el comienzo para hacer las cosas bien, en cuanto a plantear la gerencia estratégica para salvar las empresas lo que viene siendo la administración basada en actividades ABM, obteniendo ventajas competitivas, disminución del costo, viabilidad empresarial e eliminación de despilfarro y obteniendo eficiencia en las actividades.

1.1.4. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

CARACTERISTICA 1 Es un modelo gerencial y no uno contable, si el propósito es diseñar un modelo a la medida de la empresa, o de la administración o de las necesidades de la gestión, no debe de concebirse como un modelo contable.

La contabilidad de gestión, tiene en el costeo basado en actividades – ABC- una de sus mejores herramientas. El ABC surge con la finalidad de mejorar la asignación de recursos a cualquier objeto de costo (producto, servicio, cliente, etc.); y mide el desempeño de las actividades que se ejecutan en una empresa y el costo de los productos y servicios a través del consumo de actividades.

Figura 1. Esquema Distribución



Este diseño permite mayor exactitud en la asignación de los costos y permite la visión de la empresa por actividad. ABC nos permite gestionar las actividades y no los recursos.

En Colombia, el ABC es de obligatorio cumplimiento para las empresas de servicios públicos domiciliarios, sujetas al control y vigilancia de la superintendencia de servicios públicos según resolución 1417 de 18 abril de 1997 para las empresas de acueducto, alcantarilla, aseo, energía, gas combustible, y

resolución 2863 del 9 de octubre de 1996 para el caso de las empresas de telecomunicación.

CARACTERISTICA 2. Los productos y servicios consumen actividades: El método de distribución de recursos, basado en los métodos tradicionales, no eran confiables en cuanto a los resultados de los costos unitarios.

Uno de los mayores aportes del costeo basado en actividades en la teoría de costo, es haber encontrado la razonabilidad en el consumo de recursos, siendo estos consumido por las actividades y estas a su vez por los productos y servicios.

CARACTERISTICA 3. Considera como recurso tanto los costos como los gasto. Una de las deficiencias del costeo absorbente y del costeo directo , es que la utilidad bruta y la utilidad marginal poco informan, en cuanto no se incluyen gastos en unos y en otros únicamente los variables.

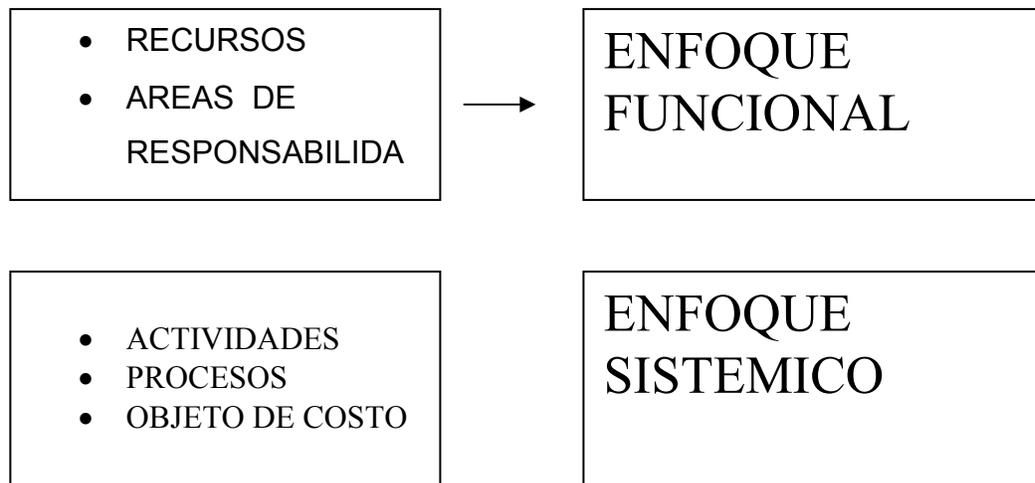
El costeo basado en actividades, respeta la diferencia contable entre costo y gasto, pero no la utiliza ya que los considera elementos necesarios para producir, comercializar un bien o servicio. Teniendo en cuenta esto la diferencia entre el precio y el costo del producto, vendría siendo la utilidad razonable.

CARACTERISTICA 4. Acierta en la relación de causalidad entre recursos a las actividades, y estas a los productos. Esto se da porque son las actividades que utilizan los recursos y los productos adquieren costo porque consumen actividades.

CARACTERISTICA 5. Su enfoque es sistémico, poco interesan las jerarquías departamentales; el ABC se preocupa más del verbo que del sustantivo, es mas importante la actividad y el proceso que la divisiones existentes entre los departamentos.

Este modelo se alimenta a través de un sistema por áreas de responsabilidad, los cuales manejan recursos y para organizar procesos.

Figura 2. Clases de Enfoques



Este enfoque de sistema ayuda al gerente a conocer la empresa en cuanto a sus procesos, poder determinar fallas y tomar decisiones.

CARACTERISTICA 6. Es la base fundamental para desarrollar la administración basada en actividades; Cuando termina ABC Costeo Basado en Actividades, empieza la Administración Basada en actividades ABM. Para conocer el costo de un producto se debe disponer de una visión del despilfarro, de reducción de costo y mejora de rendimiento, para incrementar la competencia y asegurar rentabilidad.

La empresa tiene éxito, y logra viabilidad no es conociendo sus costos, sino gestionándolos estratégicamente, siendo esto ABM.

CARACTERISTICA 7. Si no existe compromiso de grupo sus objetivos fracasan, El ABC Y ABM son modelos cuyo resultado no se logran por si solo, requieren del compromiso de todos los empleados. Teniendo en cuenta que todo lo que se realiza en la empresa es susceptible de mejorarse, siendo parte del mejoramiento continuo.

1.1.5. MODELO DE EVALUACION DESEMPEÑO

Lo que no se costea no se evalúa, ni se controla, ni se mejora.

Figura 3. Evaluación de Desempeño

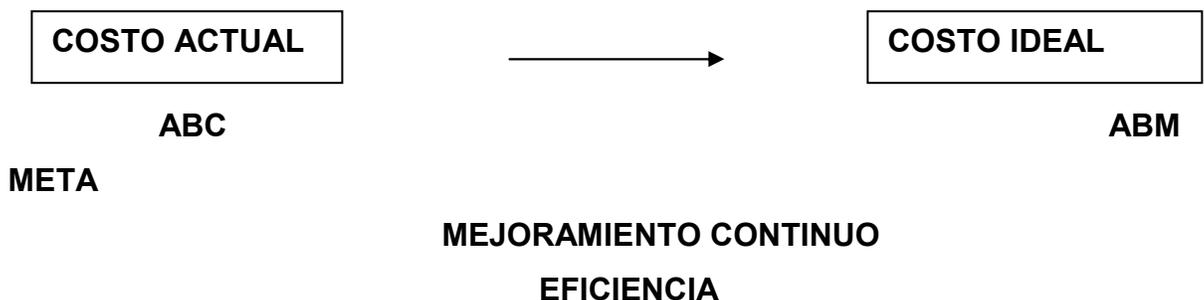


1.1.5.1. ADMINISTRACION BASADA EN ACTIVIDADES (ABM), mas importante que el costo es lo que se puede hacer con el, para poder obtener una claridad sobre la visión del despilfarro, oportunidades de reducción de costos , y mejora de rendimientos que permiten la competitividad. Ver Figura 4.

Entre los objetivos del ABM encontramos:

- Mejorar el servicio al cliente.
- Simplificar procesos y actividades.
- Reducir costos.
- Enfrentar la competencias
- Hacer reingeniería en procesos
- Identificar capacidad ociosa
- Establecer estrategias de precios

Figura 4. Operacionalización de ABM



1.2. MARCO CONCEPTUAL

1.2.1. COSTO: Es el consumo de recursos (materias primas, mano de obra, etc.) para realizar actividades relacionadas directamente con la producción del bien o la prestación del servicio.

1.2.2. GASTO: Es el consumo de recursos requerido para realizar actividades que apoyen la producción del bien o la prestación del servicio.

1.2.3. RECURSOS: Son todos los costos y gastos en que incurre la empresa para realización del producto o servicio. Con el ABC estos recursos son consumidos por las actividades y estas por el objeto de costos. Con excepción los recursos que tienen relación directa con el producto o servicio, que se distribuye directamente.

1.2.4. CENTRO DE COSTOS

Son segmentos de la organización en los cuales se consumen recursos y se ejecutan actividades. Tradicionalmente la contabilidad se ha preparado para rendir información sobre la empresa, sin embargo se ha detectado que al evaluar las diferentes unidades que componen el negocio los resultados mejoran y el control es más efectivo. Las áreas que componen un negocio son muy diversas y ejecutan diferentes actividades. Casi siempre el punto de partida para la construcción de la estructura de áreas de responsabilidad es el organigrama de la empresa, sin embargo, pueden definirse áreas que estén por fuera del mismo.⁸

1.2.5. ACTIVIDADES: Es lo que hace una empresa, la forma en que los tiempos se consume y las salidas de los procesos, es decir transformar recursos (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas.

⁸ Pagina www.google.com. CARTIER, E.N.,

1.2.6. MEDIDA DE ACTIVIDAD “DIRECCIONADOR”: para poder asignar un costo a un producto hay que tener en cuenta el factor, escoger este factor medible y claramente identificable que me permita asignar los costos a un centro de costo, a una actividad y al producto o servicio. Se puede definir como aquel factor cuya incurrancia da lugar a un costo, este factor representa una causa principal de la actividad, por tanto pueden existir diferentes inductores en un centro de costos. También es factible definir un inductor de costo con un factor utilizado para medir cómo se incurre en un costo y/o cómo conducir a cada objeto de costo una porción de costos de cada actividad que éste consume.

1.2.7. OBJETO DE COSTOS: es un elemento o ítem final para el cual se desea una acumulación de costos, es decir es todo aquello a los que queremos medir su costo provisional o final. Los objetivos finales de costos son los productos y servicios que una empresa suministra a sus clientes. Los provisionales son objetivos cuyos costos se acumulan para luego ser imputado en todas las direcciones dentro de la empresa.

1.2.8. CONTRATACION: Es la delegación de servicios y actividades con una empresa especializada, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio, y así concentrar todos sus esfuerzos en las actividades que realmente conforman su misión. La contratación es conocida como contratación con terceros, tercerización, outsourcing. Este termino como elemento del costo registra el valor de los servicios recibidos en desarrollo de contratos celebrados el ente económico con personas naturales y jurídicas para la prestación de servicios.

2. METODOLOGIA PARA LA CONSTRUCCION DE UN MODELO ABC⁹

2.1. PASO PREVIO:

La idea de contar con un modelo de costos puede surgir de dos maneras; la primera es que la ley obligue a tenerla como un sistema que brinde información a usuarios tanto internos como externos y la segunda es que la gerencia tome la iniciativa de desarrollarlo por una circunstancia especial. Indudablemente que es el segundo caso donde de manera mas clara se obtendrá resultados; es de elemental lógica. Es la propia iniciativa de la empresa quien asegura el éxito del proyecto.

Cuando la iniciativa ha surgido de la gerencia como algo indispensable para garantizar la continuidad, el compromiso es inmediato, el camino mas expedito y los resultados mas generosos. No vale la pena si es solo por cumplir.

Independientemente de si el proyecto se realiza con personal de la empresa o consultores externos, siempre debe mediar una propuesta que describa de manera clara el compromiso que se adquiere.

La propuesta se elabora después de lograr un conocimiento amplio de la empresa, y de captar con claridad las expectativas de la dirección. un diseño de modelo de costos debe inducir a la gerencia hacer una buena petición sobre el alcance siendo esto una activa participación. Todo se puede costear, no solamente el portafolio de servicios, sino aquellos productos que son intermedios dentro de la cadena.

2.2. PASO UNO : ESTABLECIMIENTO DEL PROYECTO;

Se debe tener conocimiento de la empresa, se parte de la premisa de que no se puede costear ni evaluar lo que no se conoce. El desarrollo de este proyecto

⁹ Módulos del Minor Gerencia Estratégica de Costos, JUAQUIN CUERVO.

requiere un conocimiento cabal de la institución mediante el estudio de los estatutos, misión, visión, políticas, manuales de funcionamiento, entre otros.

Debe existir una planeación del trabajo y cronograma de actividades, lo cual es una condición para asegurar el desarrollo y cumplimiento de los propósitos estratégicos y tácticos expuestos en la propuesta.

Además debe existir una sensibilización de que cada individuo se comprometa con una estrategia. Sensibilizar significa ambientar con olor a costos y sabor a eficiencia. Sensibilizar también significa enfilar a todo el personal en una sola dirección, pues el éxito de un proyecto como este depende de la colaboración y compromiso de todas las personas.

2.3. PASO DOS: DIAGNOSTICO DE LA CONTABILIDAD:

Se debe entender que la contabilidad debe garantizar un buen manejo de toda la información, y para el diseño de un modelo de costo es necesario que exista un manejo a través de áreas de responsabilidad, si bien es cierto el modelo de ABC es un modelo sistémico, que se aparta de las jerarquías departamentales, el manejo confiable de los recursos se apropia de la estructura de centro de costos, este paso pretende asegurar que la contabilidad ofrezca de manera explícita la información para calcular fácilmente todos los centros de costos que se formulen.

Debe existir coherencia entre el modelo de costo y el sistema contable en especial al manejo de las **áreas de responsabilidades o centros de costos**; que son áreas dentro de las empresas que acumulan recursos, con el propósito de planear y controlar sus consumo. La medición y evaluación de cada centro, será siempre importante dentro de la planeación y administración de cada organización.

¿ que sucede cuando no existe una estructuración por áreas de responsabilidad?

Se espera que la organización se de cuenta de la necesidad de construir un sistema contable a través de áreas de responsabilidad, tomando las modificaciones que sean necesarias, siendo un diagnostico positivo para las

expectativas generales, además de la planta de personal y los inventarios entre otros.

2.4. PASO TRES: DISEÑO DE LOS OBJETOS DE COSTOS:

Esto es importante en cuanto a alcance se refiere, para la cual la gerencia debe hacer una buena petición. Todo se puede costear no solo los servicios, sino aquellos productos que son intermedios dentro de la organización. Es por eso el alcance de el trabajo define la responsabilidad de el contratista, para lo cual se requiere la existencia de una acta donde se determine los objetos de costos a desarrollar, para efecto de seguridad y no crear ambigüedad.

Un objeto de costo de acuerdo a la necesidad de la empresa puede ser una area de responsabilidad, un proceso una actividad, y un producto, siendo aquellos que definen la razón de ser de la organización.

2.5. PASO CUATRO: DISEÑO DEL DICCIONARIO DE PROCESOS Y ACTIVIDADES:

El modelo basado en actividades se fundamenta en dos variables, los recursos y las actividades que son las acciones desarrolladas por el personal, tendiente a lograr los propósito de la entidad, siendo relevante el conocimiento de las mismas.

2.5.1 DICCIONARIO DE ACTIVIDADES:

Es una recopilación de las actividades realizadas en una institución, agrupadas por procesos y seguidas de su definición. Siendo estas necesariamente costeadas. Estas deben ser cuidadosamente seleccionadas siendo consideradas las que ameriten esfuerzos explícito y voluntario en termino de eficiencia y valor agregado.

2.5.2. ACTIVIDAD:

Es un conjunto de tareas que tienen un objetivo determinado, esta se refiere a una acción que se ejecuta con un propósito específico. No son actividades aquellos compromisos que no dejen mas que ser responsabilidades, es el caso

de conocer el costo de “ archivar documentación” como si lo es de “elaborar estados financieros” por lo tanto no es conveniente dedicar tiempo y recursos a costear tareas que son insignificantes dentro de el sistema; están incluidas dentro de el manual de funciones, pero que como tales no se ejecutan, es el caso de velar por el cumplimiento de la misión, procurar un clima organizacional, preservar los recursos de la institución. Las actividades se enuncian en verbo infinitivo, y son acciones significativas en cuanto al consumo de recursos.

Trabajar un numero grande de actividades es permitir que tareas insignificantes se infiltren dentro de le diccionario., se debe centrar los esfuerzos en un programa de mejoramiento continuo. Existen instituciones donde un diccionario no pasa de cien actividades, al igual en medianas que tienen ciento de ellas. Trabajar con muchas actividades puede representar contar con mucha información pero puede distraer o volver un modelo mas complejo. No es recomendable trabajar solo con base en procesos, el resultado será más rápido, pero la gestión de mejoramiento será más difícil.

Las actividades son de dos tipos:

Actividades operativas: se denominan también actividades primarias son actividades relacionadas con el producto o la prestación de los servicios. Son actividades que se relacionan directamente con el portafolio de servicio, son las que crean la imagen de la empresa.

Actividades administrativas o de apoyo: son conocidas como actividades secundarias, son actividades soportes o corporativas, no tienen una relación directa con el producto o el servicio, pero son necesario para que los objetivos estratégicos de la entidad se desarrollen por completo. ver Tabla a continuación.

Tabla 2. Ejemplo de Actividad.

CODIGO	ACTIVIDAD	DESCRIPCION
1	ANALIZAR INFORMACION FINANCIERA	TODA INFORMACION ES ANALIZADA Y ESTUDIADA POR LA GERENCIA

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente las actividades son importantes porque son ellas las que consumen recursos, todo esto basándonos que la idea de este modelo de costeo es la gestión estratégica de las actividades. Para lo cual la gestión esta por encima de el costo y el diccionario de actividades es la base para la construcción del el mismo.

2.6. PASO CINCO: DISEÑO DE ESTRUCTURA DE NAVEGACION DEL MODELO ABC:

Así como en otras profesiones se diseñan planos , un consultor de costos diseña la estructura de navegación del modelo ABC, que permite contemplar de manera holística lo que será el desarrollo del sistema de costos, y como fluyen estos en la empresa, desde el momento que se consume el recurso hasta el calculo de los costos de los diferentes productos y servicios , pasando por las áreas de responsabilidad y las actividades debidamente agrupadas por procesos, todo esto indica la relación par lo cual se utiliza la ayuda de flechas, colores entre otros. Par alo cual esta estructura constituye una ayuda didáctica muy practica al momento de presentar a los usuarios del modelo ABC, el funcionamiento y beneficio de este,

2.7. PASO SEIS : INFORMACION SOBRE ACTIVIDADES:

Conocer todas las actividades y la cantidad de recursos que consume cada una de ellas es esencial para el desarrollo confiable de este modelo. La fuerza de cada actividad depende de el tiempo que cada funcionario invierta en ella, es por esto que la participación de los funcionarios en lo que corresponde a las respuestas sobre las actividades debe ser muy objetivas dado que este paso es trascendental dentro de el procedimiento general, este modelo como se ha expuesto antes, no pretende que la información sea exacta, pero si confiable. Le corresponde a cada empleado hacer un esfuerzo en ser lo mas veraz posible para garantizar la razonabilidad, y que los costos sean lo mas fidedignos posible.

Lo importante es obtener información sobre las actividades y procedimientos que sean mas rápidos y económicos posible, las mejores opciones para recurrir a la fuente original.

Una vez tener el diccionario de actividades y aprobado, se procede a diseñar formatos para que cada empleado consigne la información de las actividades que realice, agrupar a personas con actividades semejantes es una opción para agilizar encuestas.

Los empleados deben informar las actividades que ejecutan, calificar la eficiencia y valor agregado de ellas.

2.8. PASO SIETE: IDENTIFICACION DE LOS RECURSOS CONSUMIDOS POR LAS EMPRESAS

En el modelo ABC, son todos los elementos que se utilizan en el desarrollo de las actividades para conocer la situación actual de al empresa, y bajo la administración basada en actividades ABM es parte para la construcción del modelo de desempeño, para evaluar eficiencia en procesos y actividades, y verificar las ventajas competitivas que nos ayudan a referenciar metas.

El modelo de ABC considera que el costo de un producto esta integrado por los materiales o insumos necesarios, mas el costo de las actividades necesarias para fabricarlos, incluyendo actividades operativas como administrativa, más sin embargo la ventaja de aplicar este modelo se centra en la mejor eficiencia en distribución de recursos indirectos, que dificultan los modelos tradicionales

2.8. PASO OCHO: DEFINICION DE DIRECCIONADORES O CONDUCTORES:

Los sistemas tradicionales utilizan en su distribución bases como prorrateo que en algunos casos no es efectiva y cuestionado. Más sin embargo durante el proceso de distribución en ABC se manejan direccionadores, conductores o drivers que deben ser seleccionados para garantizar resultados absolutos.

Un direccionador o conductor es un elemento que describe el comportamiento del costo, es un factor de distribución que identifica como es consumido el costo, el criterio para seleccionar debe ser bajo un ambiente relativo, que tenga causalidad, y efectivo.

2.9. PASO NUEVE: HERRRAMIENTAS COMPUTACIONALES:

Una vez considerado todos los pasos anteriores para un mejor análisis detallado, se maneja ciertas herramientas que describen con claridad la información encontrada durante el ejercicio, es el caso de las tabulaciones, o elaboración de un software de costo con los aplicativos necesarios para obtener los resultados deseados.

2.11. PASO 10 NIVELES DE PRODUCCION U OPERACIÓN:

Una vez ejecutado y obtenido resultado se puede trabajar la información para los respectivos análisis, que determinen toma de decisiones para cambios productivos en la empresa, es el caso de tomar unidades de medidas, formulas, entre otras opciones.

2.12. PASO ONCE: IMPLANTACION Y SEGUIMIENTO DEL MODELO:

Una vez haber logrado el diseño del modelo Basado en el Costeo de Actividades ABC, es necesario ejecutarlo, es entonces cuando se implanta, se le da el respectivo seguimiento para optimizar, y es cuando pasamos al análisis bajo la Administración Basada en Actividades **ABM**.

3. PRESENTACION DE TCI ESTRELLAS LTDA

3.1 IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

HISTORIA: La empresa se encuentra ubicada en el sector de prestación de servicio; para lo cual se ha encontrado trabajando en el mercado por más de veinte años.

Entre sus subsectores encontramos venta de Tiquete, realización de congresos, visitas a sitios turísticos, entre otros; para la realización de la actividad del turismo en la ciudad de Cartagena de indias u otras partes, desde el momento de existencia como sociedad esta no ha cambiado su objeto social, y se ha logrado mantener en el mercado a pesar de las presiones que ha tenido por un lado por sus socios, como a la vez la exigencias del mercado

El NIT de la empresa es 890.404.907-9, y fue constituida como sociedad mediante escritura publica N. 701 el 07 abril de 1983, otorgada en la notaria tercera de Cartagena, e inscrita en la cámara de comercio el 07 de junio de 1983, como sociedad "CINCO ESTRELLAS LTDA", y posteriormente cambio su razón social el 12 feb de 1997 por TCI ESTRELLAS LTDA; la cual se conserva hasta el día de hoy...

Figura 5. Logo de la Empresa



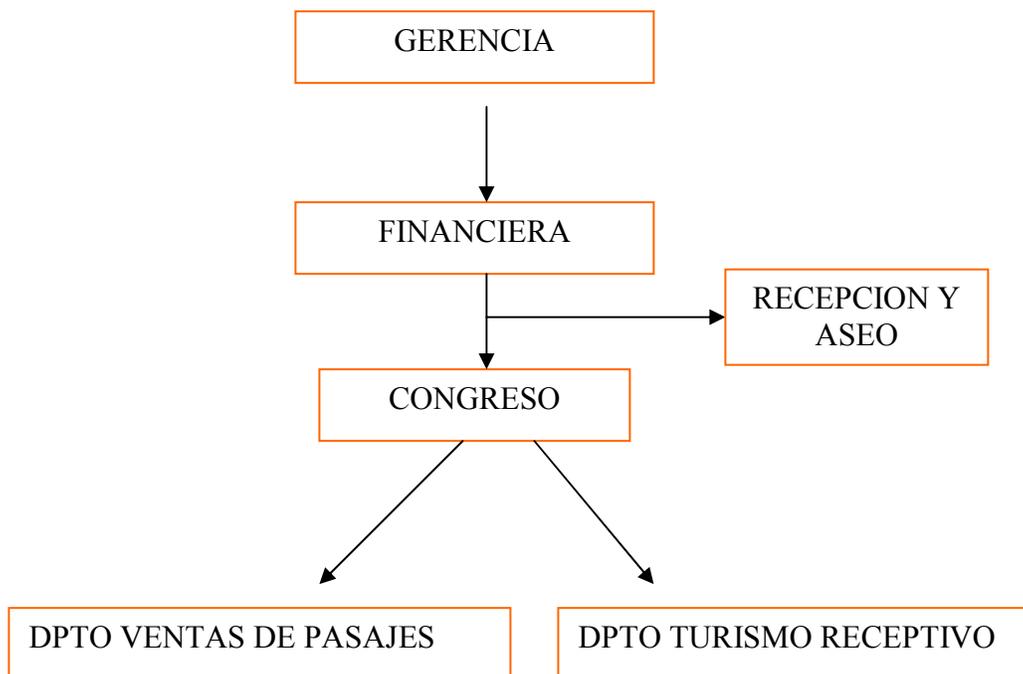
MISION: Ser una empresa líder en la prestación de servicios de turismo; congresos e incentivos de manera integral

VISION: Ser una empresa Líder, eficiente en el mercado del turismo, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes. Obteniendo reconocimiento en la ciudad de Cartagena, Colombia y a nivel internacional. Somos reconocidos por la atención y dedicación personalizada que brinda nuestro personal en la confianza, integridad, creatividad e innovación en cada operación.

ORGANIGRAMA

La empresa no presenta un organigrama definido pero basándonos en las actividades que desarrolla no es tan complejo como podríamos pensar identificarlo, todo lo contrario presentaría un organigrama sencillo al igual que otra empresa normal y que va determinando los niveles de autoridad para un buen funcionamiento interdependencias, que lo único que lo diferencia de otra es la eficiencia que posee el personal de trabajo.

Figura 6. Organigrama de la Empresa



3.2. SECTOR AL QUE PERTENECE TCI ESTRELLAS LTDA

La empresa se encuentra ubicada en el sector de prestación de servicio; para lo cual se ha encontrado trabajando en el mercado por más de veinte años.

Entre sus subsectores encontramos venta de Tiquetes, realización de congresos, visitas a sitios turísticos, entre otros; para la realización de la actividad del turismo en la ciudad de Cartagena de indias.

3.2.1. NORMATIVIDAD:

Ley 0300 1996 (julio 26)

DIARIO OFICIAL. AÑO CXXXII. N. 42845. 30, JULIO, 1996. PAG. 3

por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.

EL CONGRESO DE LA REPUBLICA

Artículo 84. De las agencias de viajes. Son Agencias de Viajes las empresas comerciales, constituidas por personas naturales o jurídicas, y que, debidamente autorizadas, se dediquen profesionalmente al ejercicio de actividades turísticas dirigidas a la prestación de servicios, directamente o como intermediarios entre los viajeros y proveedores de los servicios.

Artículo 85. Clasificación de las agencias de viajes. Por razón de las funciones que deben cumplir y sin perjuicio de la libertad de empresa las Agencias de Viajes son de tres clases a saber: Agencia de Viajes y Turismo, Agencias de Viajes Operadoras y Agencias de Viajes Mayoristas.

Parágrafo 1º El Gobierno Nacional determinará las características y funciones de los anteriores tipos de Agencias, para cuyo ejercicio se requerirá que el establecimiento de comercio se constituya como Agencia de Viajes.

Parágrafo 2º Para efectos de la obtención de la Tarjeta Profesional de Agente de Viajes y Turismo a que se refiere la Ley 32 de 1990, los solicitantes deberán acreditar el título respectivo. El solicitante deberá estar ejerciendo las aludidas funciones en el momento de formular la petición.

La AERONAUTICA CIVIL decreto: resolución 01960 del 28052004 publicado diario oficial de 45565 del 310504 “regulación de agencias de viajes ventas internacional entre otras disposiciones

Artículo 1º. Clasificación de las Agencias de Viajes. Por razón de las funciones que deben cumplir y sin perjuicio de la libertad de empresa, las Agencias de Viajes son de tres clases, a saber: Agencias de Viajes y Turismo, Agencias de Viajes Operadoras y Agencias de Viajes Mayoristas.

Artículo 2º. De las Agencias de Viajes y Turismo. Son Agencias de Viajes y Turismo las empresas comerciales, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dediquen profesionalmente a vender planes turísticos.

Artículo 3º. Funciones de las Agencias de Viajes y Turismo Las Agencias de Viajes y Turismo cumplirán las siguientes funciones:

- a) Organizar, promover y vender planes turísticos nacionales, para ser operados por las Agencias de Viajes Operadoras establecidas legalmente en el país;
- b) Organizar, promover y vender planes turísticos para ser operados fuera del territorio nacional;
- c) Reservar y contratar alojamiento y demás servicios turísticos;
- d) Tramitar y prestar asesoría al viajero en la obtención de la documentación requerida para garantizarle la facilidad de desplazamiento en los destinos nacionales e internacionales;
- e) Prestar atención y asistencia profesional al usuario en la selección, adquisición y utilización eficiente de los servicios turísticos requeridos;

- f) Reservar cupos y vender pasajes nacionales e internacionales en cualquier medio de transporte;
- g) Operar turismo receptivo, para lo cual deberán contar con un departamento de turismo receptivo y cumplir con las funciones propias de las Agencias de Viajes Operadoras.

Artículo 4°. De las Agencias de Viajes Operadoras. Son Agencias de Viajes Operadoras las empresas comerciales, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dediquen profesionalmente a operar planes turísticos

Artículo 5°. Funciones de las Agencias de Viajes Operadoras. Las Agencias de Viajes Operadoras cumplirán las siguientes funciones:

- a) Operar dentro del país planes turísticos, programados por Agencias de Viajes del exterior y del país;
- b) Organizar y promover planes turísticos para ser operados por ellas mismas, sus sucursales y agencias si las tuviere, de acuerdo con la ubicación de cada una de ellas dentro del territorio nacional;
- c) Prestar los servicios de transporte turístico de acuerdo con las disposiciones que reglamentan la materia;
- d) Brindar equipo especializado tal como implementos de caza y pesca, buceo y otros elementos deportivos, cuando la actividad lo requiera;
- e) Prestar el servicio de guianza con personas debidamente inscritas en el Registro Nacional de turismo

Artículo 6°. De las Agencias de Viajes Mayoristas. Son Agencias de Viajes Mayoristas las empresas comerciales, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dediquen profesionalmente a programar y organizar planes turísticos.

Artículo 7°. Funciones de las Agencias de Viajes Mayoristas. Las Agencias de Viajes Mayoristas cumplirán las siguientes funciones:

- a) Programar y organizar planes turísticos nacionales e internacionales, para ser ejecutados por Agencias de Viajes Operadoras y vendidos por Agencias de Viajes y Turismo;

- b) Programar y organizar planes turísticos para ser operados fuera del territorio nacional por sus corresponsales o agentes y para ser vendidos por las Agencias de Viajes y Turismo;
- c) Promover y vender planes turísticos hacia Colombia, para ser ejecutados por las Agencias de Viajes Operadoras establecidas en el país;
- d) Reservar y contratar alojamiento y demás servicios turísticos, para ser vendidos por las Agencias de Viajes y Turismo.

Parágrafo. Las Agencias de Viajes Mayoristas no podrán vender directamente al público, no pudiendo por lo tanto establecer ni mantener contacto comercial con éste. Sin embargo, responderán solidariamente con la agencia vendedora ante el usuario por las reclamaciones que se presentaren. Artículo 8º. Vigencia. El presente Decreto rige a partir de su fecha de publicación. Dado en Santa Fe de Bogotá, D. C. a 28 de febrero de 1997. Publíquese y cúmplase.

3.3. COMPETIDORES QUE HACEN PARTE DEL SECTOR.

3.3.1. Entre los competidores a nivel local encontramos los siguientes; entre los cuales algunos se dedican al turismo y consecución de tiquetes de viajes entre otros servicios. Lo que produce una mayor competencia en este sector, lo que ha buscado que esta empresa se preocupe por realizar una ventaja competitiva para cumplirle siempre y a tiempo a sus clientes.

(Agencias de Viajes en Cartagena Colombia)

Agencia de Viajes Argentours Ltda.

Agencia de Viajes Calamari Tours

Agencia de Viajes Caravana Ltda.

Agencia de Viajes Convi Ltda.

Agencia de Viajes Costatur Ltda.

Agencia de Viajes Dager Tours

Agencia de Viajes Manga-Tur

Agencia de Viajes Mar y Mar
Agencia de Viajes Viesco
Agencia de Viajes y Turismo La Marina Ltda.
Agencia de Viajes y Turismo Marbella Tours
Agencia de Viajes y Turismo Mirasol Travel Ltda.
Aviatur
Gema Tours Ltda.
La Tienda del Turismo
Mary – Tours
Tesoro Tours Ltda.

Entre otros, debido a que esta ciudad como es considerada una de las mas importantes en el área del turismo, podemos encontrar una diversidad.

3.3.2. A nivel nacional encontramos agencias competidoras ; las cuales son las mismas que se encuentran a nivel local por presentar sucursales en la ciudad de Cartagena a sabiendas del movimiento de turismo; que esta ciudad presenta y al estar rodeada de unas hermosas playas e historia muy agradable; para lo cual gran parte del turismo se concentra.

3.3.3. A nivel Internacional encontramos las oficiales como:



☼ **AVIANCA –SAM:** ofrecen a través de su Tarjeta de Congresos el 10 % de descuento en las rutas nacionales, excepto en las tarifas que se reservan con 14 días de anticipación, en las promocionales de la ruta y en las rutas con solo tres bases tarifarias.

- ☼ GEMA TOURS AMERICAN EXPRESS TRAVEL SERVICES
- ☼ CONVERGENCIA LATINA
- ☼ TAIAR TOURS ARGENTINA

- ☼ TRANSTURIN
- ☼ CULTURANDES - CONGRESOS Y EVENTOS
- ☼ TRAVEX S.A. / AMERICAN EXPRESS SERVICIOS DE VIAJE
- ☼ VIAJES COAPLAZA
- ☼ LINEART
- ☼ CARTAGENA TRAVEL TOURS

3.4. SERVICIOS QUE PRESTA TCI ESTRELLAS LTDA.

3.4.1. CONGRESOS

La empresa ofrece los siguientes servicios a sus interesados.

CONGRESOS: Para la realización de Congresos, Ferias e Incentivos en cualquier ciudad. Se garantiza la organización, planeación, diseño y gestión; seleccionando los servicios y profesionales mas idóneos asegurando un resultado de calidad. En cuanto asesoría, organización, imagen, equipo operación, recurso humano, locación y actividades alternas.

Figura 7. Servicios de la Empresa



T&CI ESTRELLAS LTDA



T&CI ESTRELLAS LTDA

3.4.2. TURISMO E INCENTIVOS:

Esta función es realizada por el Departamento de Turismo Receptivo; entre lo cual encontramos viajes a distintos puntos turísticos de la ciudad de Cartagena (Ej.: isla del rosario citytours, entre otros); y a nivel nacional. Y Departamento de Ventas de pasajes; entre lo cual encontramos venta de tiquetes a distintos puntos del mundo que requiera el cliente.

un diagnostico de la empresa como tal, debe dar a conocer mediante una mayor publicidad, sus servicios en esta área, lo que vendría siendo como marketing. Todo para la realización de mayores contratos y servicios en general.

Figura 8. Servicios de Turismo en la Empresa



3.5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO:

La empresa se propone al mercado mediante las siguientes situaciones; habiéndose dado un proceso:

Publicidad

Mercadeo:

Licitaciones públicas

Internet (con la disposición de la página de Internet)

Esto aplica para todos los servicios que ofrece la empresa; como es el congreso, turismo e incentivo., el cliente cotiza el servicio; y si este acepta la empresa inicia

el proceso de gestión en la consecución de los recursos necesario para la prestación de servicios; y envió de la cuenta de cobro por fax y luego por correo Deprisa. Y en el momento que se de el pago se da seguridad y confirmación de lo pedido por este; de lo contrario no existirá nada definitivo.

En el caso de congreso encontramos; alojamientos, consecución de tkts, transporte aeropuerto-hotel; entre los más generales, en caso específico y se haya solicitado asistencia a eventos paseos y visitas a sitios turísticos.

En el caso de turismo e incentivos aplicaría lo mismo, teniendo en cuenta lo contratado; entre lo cual encontramos citytours, visita a sitios históricos, viajes a islas y destinos turísticos entre otros.

Durante este proceso la empresa; dada la magnitud el servicio entre otros aspectos contrata a entes especializados que cuentan con los recurso de k, y servicios especializados en cuanto tecnología u otros aspectos, y debido a este proceso de contratación obtiene comisiones extras aparte de la ganancia obtenida en la negociación con el cliente. Mas sin embargo, el proceso de negociación con el cliente es una tarifa estándar ya que los hoteles y las aerolíneas presentan unos valores y apartir de ahí se obtiene la comisión.

3.5.1. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN:

No existe un limite definido; ya que la empresa tiene momentos en el que se esta satisfaciendo bastante clientes como hay otros momentos que son poco, sin embargo el Recurso Humano es el mas importante; en el caso de escasez se busca el recurso humano temporal para poder satisfacer de esta maneras las necesidades, y dar lugar a una buen servicios a nuestros clientes.

Esta empresa posee un control de las operaciones que realiza cada empleado en el momento en que se necesite mayor recurso humano para satisfacer las necesidades de los clientes, evitando así de que incurra en un tiempo ocioso, ya que cuando estos recursos no se necesitan casi no se presenta esta anomalía. Procediendo así a obtener mayores beneficios de los servicios que presta.

3.5.2. METODOLOGÍA DE PRECIO DE VENTAS:

la empresa no tiene en si una política de precio de ventas ya que esta trabaja es en base en comisión, y los precios de los servicios que suministra son establecidos por las aerolíneas para tiquetes; los hoteles los precios de alojamientos; entre otros valores de otros servicios para turismo receptivo.; la comisión que es la base de ingreso de la empresa existe una entidad que se encarga de la supervisión u vigilancia los cuales estas empresas deben periódicamente suministrar informes sobre los ingresos entre otros aspectos requeridos.

3.5.3. ESTRUCTURA DE COSTOS:

La empresa no tiene una estructura de costo; sino que se maneja un modelo de Excel para el control de las operaciones, por lo general se maneja un presupuesto con base en las comisiones es que se van a recibir y con base en esta se van ejecutando los costos; siendo el precio de venta, respectado y la comisión del mismo.

Nosotros como investigadores en el área de costos hemos pedido a la Gerencia de que nos permita aplicarle un sistema de costeo, para que ellos puedan tener un mayor control en las operaciones que realicen, y en la toma de decisiones que piensen tomar.

3.5.4. ELEMENTOS DEL COSTO:

Por ser una empresa de servicio los elementos del costo en si, es mano de obra; para lo cual se requiere conocimiento del personal calificado en el turismo, y un porcentaje de los CIF y contratación; mas sin embargo encontramos:

3.5.4.1. MANO DE OBRA

- **POLITICAS SALARIALES UTILIZADA POR LA EMPRESA:**

No existen políticas claras, mas sin embargo se consigue gran cantidad de mano de obra por temporada debido a las exigencias y altas cotizaciones del momento, no existen incentivos por un buen desempeño ya que el personal se encuentra rotando constantemente.

Al personal en el proceso de adquisición se le he requerido capacitación en el programa AMADEUS que es el que se utiliza en la prestación de servicios de tkts, para lo cual el personal de los departamentos de ventas de pasajes debe tener buen conocimiento de esta área.

- **POLITICAS DE CONTROL DE LA CAPACIDAD OCIOSA:**

La empresa tiene conocimiento de lo que esto significa para la empresa; mas sin embargo la empresa no cuenta con un jefe de recursos humanos que pueda direccional esto; mas sin embargo lo que nos pudimos dar cuenta es que esto se presenta y no hay un control claro,

3.5.4.2. COSTOS INDIRECTOS:

El porcentaje (%) de participación es del 15% según datos suministrados por el contador, y revisando los datos históricos; mas sin embargo hay temporadas donde es alta donde los mas usuales son el mantenimiento, arrendamientos,

servicios públicos, vigilancia, impuestos entre otros; y que fluctúan este % a tasas mayores,

3.5.4.3 CONTRATACION:

Aparte de la mano de obra es otro elemento que utiliza en gran porcentaje la empresa y que es de gran importancia y vital en su estructura de costos; entre lo cual vemos la delegación de servicios con terceros a fin de ejecutar labores relacionadas con la prestación del servicios.

Entre lo que mas contrata la empresa encontramos los servicios generales; relacionado con la prestación del servicios; y servicios especializados y de apoyo; y aquellos donde la inversión de k no es nada viable; dada la existencia de que la contratación es mas económica que la consecución del recurso.

Entre los tipos de contratación que podemos observar están:

OFF-SITE, el servicio se da fuera de las instalaciones.

CO-SOURCING: En algunos casos el riesgo es compartido; durante los procesos.

Lo más usual en congreso es el alojamiento, tiquetes, transporte, banquetes, visitas a lugares entre otros si el cliente lo requiere.

En el turismo receptivo con chivas, eventos, músicas, transporte y al igual que la anterior dependiendo de lo requerido por el cliente así se contratara.

3.6. NECESIDADES DE LA EMPRESA EN TÉRMINOS DE COSTOS

La empresa TCI ESTRELLAS “Turismo, Congreso E Incentivo” tiene la necesidad de costear, debido a que ella no tiene establecido en si los centros de costos ni mucho menos un modelo de costo, esta empresa desde su formación ha venido reflejando en la contabilidad sus ingresos por las comisiones que esta recibe y sus gastos que incurren los lleva como unos egresos.

La empresa necesita establecer los centros de costos que ella necesita para llevar un control de los costos en que cada centro está incurriendo, y además establecerle o crearle un modelo de costo para costear sus productos o servicios. De allí surge la idea de crearle el Sistema de Costeo Basado en Actividades ABC, por medio del cual la empresa podrá saber cuanto le cuesta las actividades que hacen parte con la realización del congresos de Servicios Públicos y cuanto es el costo total de este, que lo realizó en el bimestre mayo – junio, la empresa decidió costear este objeto de costo debido a que la empresa lo realiza todos los años este mismo congreso, para así compararlo con los periodos que se presenten mas adelante. También costear los servicios que la empresa brinda que son venta de tiquetes, alojamiento, transporte y turismo receptivo y que tienen relación directa con el congreso, es decir, que hacen parte de este para determinar el costo total del congreso. Para así poder tomar mejores decisiones respecto a las oportunidades que se le presenten para mantenerse en el mercado y el progreso o futuro de esta.

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE COSTO BASADO EN ACTIVIDADES

La investigación tiene la finalidad de Diseñar un Sistema de Costo Basados en Actividades en la prestación de servicios de la empresa TCI ESTRELLAS LTDA, La empresa necesita establecer los centros de costos necesarios para llevar un control de los costos incurridos en que cada centro, para costear sus productos o servicios. De allí surge la idea de crearle el Sistema de Costeo Basado en Actividades ABC, por medio del cual la empresa podrá saber cuanto le cuesta las actividades que hacen parte con la realización de los congresos, entre estos el de Servicios Públicos y cuanto es el costo total de este, que lo realizó en el bimestre mayo – junio de 2006, la empresa decidió costear este objeto de costo debido a que la empresa lo realiza todos los años en este mismo periodo, para así compararlo con los que se presenten mas adelante. También costear los servicios que la empresa brinda que son venta de tiquetes, alojamiento, transporte y turismo receptivo y que tienen relación directa con el congreso, es decir, que hacen parte de este para determinar el costo total del congreso. Para así poder tomar mejores decisiones respecto a las oportunidades que se le presenten para mantenerse en el mercado y el progreso o futuro de esta.

En la investigación a continuación se describe los puntos del diseño para costear la parte operativa de la empresa:

- Conocimiento del PUC
- Identificación de los Centros de Costos
- Movimientos bimensual de los Gastos y los Costos
- Objetos de costo
- Lista de Actividades
- Levantamientos de Tiempos y Recursos
- Direccionadores
- El Mapa

Esta información relativa a la empresa nos da el diagnóstico necesario, para la Ejecución y operación del Sistema de Costos ABC, que será tratado mas adelante, y que contara con los siguientes estudios en términos de resultados:

- Centro de Costo Especial
- Centro de Costo Gerencia
- Centro de Costo Financiera
- Centro de Costo Venta de Pasaje
- Centro de Costo Congreso
- Centro de Costo Turismo Receptivo
- Centro de Costo Recepción
- Centro de Costo Aseo
- Resumen de distribución de recursos y determinación del costo de actividades, procesos, servicios y objeto de costo.

4.1. ANALISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA

El diagnóstico a la contabilidad, garantiza un buen manejo de toda la información, es por esto que se pretende asegurar que la contabilidad ofrezca de manera clara la información necesaria para calcular todos los objetos de costos que se formulen, de ahí la importancia de conocer el PUC de la empresa para poder identificar los recursos que se utilizaran en el desarrollo del diseño del Sistema de Costo Basados en Actividades en la prestación de servicios de la empresa TCI ESTRELLAS LTDA

4.1.1. PLAN DE CUENTA DE COSTOS Y GASTOS (5Y7).

La empresa en si no manejaba las cuentas de costos (7), Pero hemos decidido de crearlas con respecto a los costos que influyen en la realización de la prestación de servicio.

Tabla 3. Descripción del Plan de Cuentas de la Empresa.

CODIGO	NOMBRE
5	Gastos
51	Operacionales de administración
5105	Gasto de personal
510501	Nomina
510527	auxilio de transporte
510569	aporte a la salud
510570	Fondo de pensiones
510575	Prestaciones sociales
510580	Parafiscales
511501	Impuesto
513001	Seguros
513501	Vigilancia
514501	Mantenimiento
515501	Gastos de viajes
516001	Depreciaciones
5135	Servicios Públicos
513525	Acueducto y alcantarillado
513530	Energía eléctrica
513535	Teléfonos
513545	Conmutador y fax
513595	Otros Internet
513596	Otros telefonía móvil
5195	Otros o diversos

519501	Papelería
519505	Comisiones
519510	Libros suscripciones, periódicos y revistas
519520	Gasto de representación y relación pública
519525	Elemento de aseo y cafetería
519535	Otros
52	Operacionales de Ventas
520548	Gasto de personal(bonificación)
7	Costos
7210	Mano de obra
720501	Costos de personal de apoyo
7305	Cif
730501	Servicios públicos
731001	Depreciaciones
7405	Contratación
740501	Costo de tiquetes
741001	Contrato de alojamiento
741501	Contrato de transporte
742001	Contrato de turismo receptivo

4.2. CENTROS DE COSTOS DE TCI ESTRELLA LTDA

Para la empresa, clasificamos los centros de costos de la siguiente manera, un centro de costo administrativo que comprende lo siguiente: Gerencia, financiera, Venta de pasaje, Congreso, Turismo Receptivo, Recepción y Aseo. Y un centro de costo especial e el cual clasificamos los costos y gastos que son compartidos por varios departamentos

Tabla 4. Detalle de los Centro de Costos

CODIGO	NOMBRE	DESCRIPCION
CC01	Costo Gerencia	Área encargada en la planeación y organización de los eventos, supervisión, y publicidad. Consecución de los objetivos propuesto.
CC02	Financiera	Área encargada del procesamiento de la información financiera y contable de la empresa,
CC03	Venta de pasaje	Área encargada de la venta de los tiquetes, reserva de hoteles.
CC04	Congreso	Área encargada de la planeación y organización de los congresos y otros eventos que se realice en este.
CC05	Turismo Receptivo	Área encargada de la planeación y organización del transporte de los clientes a los lugares turístico de la ciudad.
CC06	Recepción	Área encargada de la coordinación de las llamadas telefónicas tanto recibidas como hecha por la misma empresa, en atender a los proveedores y clientes
CC07	Aseo	Área encargada en el aseo de toda la empresa en general, y apoyar a las otras dependencia cuando a esta la necesiten.
CC08	Especial	Esta área reúne todos los costos y gastos compartidos por varios centro de costos, entre estos tenemos: servicios públicos, seguro, papelería, etc.

4.3. MOVIMIENTO DE GASTOS Y COSTOS

La empresa ha permitido de que analicemos el bimestre mayo – junio, para saber cuales son los costos y gastos que incurrieron en la realización del evento de servicios públicos que se realizó en esa fecha. De esta forma a continuación le mostraremos el valor total de las cuentas de costos y gastos de los dos meses, y se le anexará en si los valores de las cuentas y subcuentas un poco mas detallada de cómo incurrieron los costos y gastos.

Tabla 5. DETALLE DE LOS MOVIMIENTOS DE GASTOS Y COSTOS

COD.	NOMBRE	C.C.	VALOR		VLR BIMESTRE
			MAYO	JUNIO	
5	Gastos		\$ 29.001.370	\$ 19.243.728	\$ 48.245.098
51	Operacionales de admon		\$ 27.781.370	\$ 18.843.728	\$ 46.625.098
5105	Gasto de personal		\$ 10.277.901	\$ 10.277.901	\$ 20.555.802
510501	Nomina	CC01	\$ 2.410.515	\$ 2.410.515	\$ 4.821.030
510501	Nomina	CC02	\$ 792.000	\$ 792.000	\$ 1.584.000
510501	Nomina	CC02	\$ 408.000	\$ 408.000	\$ 816.000
510501	Nomina	CC03	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 1.200.000
510501	Nomina	CC03	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 900.000
510501	Nomina	CC04	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 1.200.000
510501	Nomina	CC04	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 1.000.000
510501	Nomina	CC05	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 1.100.000
510501	Nomina	CC06	\$ 448.000	\$ 448.000	\$ 896.000
510501	Nomina	CC07	\$ 448.000	\$ 448.000	\$ 896.000
510527	auxilio de transporte	CC02	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 96.000
510527	auxilio de transporte	CC02	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 96.000
510527	auxilio de transporte	CC03	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 96.000

510527	auxilio de transporte	CC03	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 96.000
510527	auxilio de transporte	CC04	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 96.000
510527	auxilio de transporte	CC04	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 96.000
510527	auxilio de transporte	CC05	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 96.000
510527	auxilio de transporte	CC06	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 96.000
510527	auxilio de transporte	CC07	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 96.000
510569	aporte a la salud	CC01	\$ 192.841	\$ 192.841	\$ 385.682
510569	aporte a la salud	CC02	\$ 63.360	\$ 63.360	\$ 126.720
510569	aporte a la salud	CC02	\$ 32.640	\$ 32.640	\$ 65.280
510569	aporte a la salud	CC03	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 96.000
510569	aporte a la salud	CC03	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 72.000
510569	aporte a la salud	CC04	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 96.000
510569	aporte a la salud	CC04	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 80.000
510569	aporte a la salud	CC05	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 88.000
510569	aporte a la salud	CC06	\$ 35.840	\$ 35.840	\$ 71.680
510569	aporte a la salud	CC07	\$ 35.840	\$ 35.840	\$ 71.680
510570	Fondo de pensiones	CC01	\$ 280.222	\$ 280.222	\$ 560.445
510570	Fondo de pensiones	CC02	\$ 92.070	\$ 92.070	\$ 184.140
510570	Fondo de pensiones	CC02	\$ 47.430	\$ 47.430	\$ 94.860
510570	Fondo de pensiones	CC03	\$ 69.750	\$ 69.750	\$ 139.500
510570	Fondo de pensiones	CC03	\$ 52.313	\$ 52.313	\$ 104.625
510570	Fondo de pensiones	CC04	\$ 69.750	\$ 69.750	\$ 139.500
510570	Fondo de pensiones	CC04	\$ 58.125	\$ 58.125	\$ 116.250

510570	Fondo de pensiones	CC05	\$ 63.938	\$ 63.938	\$ 127.875
510570	Fondo de pensiones	CC06	\$ 52.080	\$ 52.080	\$ 104.160
510570	Fondo de pensiones	CC07	\$ 52.080	\$ 52.080	\$ 104.160
510575	Prestaciones sociales	CC01	\$ 361.577	\$ 361.577	\$ 723.155
510575	Prestaciones sociales	CC02	\$ 118.800	\$ 118.800	\$ 237.600
510575	Prestaciones sociales	CC02	\$ 61.200	\$ 61.200	\$ 122.400
510575	Prestaciones sociales	CC03	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 180.000
510575	Prestaciones sociales	CC03	\$ 67.500	\$ 67.500	\$ 135.000
510575	Prestaciones sociales	CC04	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 180.000
510575	Prestaciones sociales	CC04	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 150.000
510575	Prestaciones sociales	CC05	\$ 82.500	\$ 82.500	\$ 165.000
510575	Prestaciones sociales	CC06	\$ 67.200	\$ 67.200	\$ 134.400
510575	Prestaciones sociales	CC07	\$ 67.200	\$ 67.200	\$ 134.400
510580	Parafiscales	CC01	\$ 48.210	\$ 48.210	\$ 96.421
510580	Parafiscales	CC02	\$ 15.840	\$ 15.840	\$ 31.680
510580	Parafiscales	CC02	\$ 8.160	\$ 8.160	\$ 16.320
510580	Parafiscales	CC03	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 24.000
510580	Parafiscales	CC03	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 18.000

510580	Parafiscales	CC04	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 24.000
510580	Parafiscales	CC04	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 20.000
510580	Parafiscales	CC05	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 22.000
510580	Parafiscales	CC06	\$ 8.960	\$ 8.960	\$ 17.920
510580	Parafiscales	CC07	\$ 8.960	\$ 8.960	\$ 17.920
511501	Impuesto	CC08	\$ 1.811.000	\$ 108.000	\$ 1.919.000
513001	Seguros póliza de garantía	CC08	\$ 900.000	\$ 0	\$ 900.000
513501	Vigilancia	CC08	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 300.000
5145	Mantenimiento		\$ 817.000	\$ 807.000	\$ 1.624.000
514501	Mantenimiento	CC01	\$ 150.000		\$ 150.000
514501	Mantenimiento	CC02	\$ 310.000	\$ 190.000	\$ 500.000
514501	Mantenimiento	CC03		\$ 215.000	\$ 215.000
514501	Mantenimiento	CC04	\$ 235.000	\$ 155.000	\$ 390.000
514501	Mantenimiento	CC05	\$ 55.000	\$ 215.000	\$ 270.000
514501	Mantenimiento	CC06	\$ 67.000	\$ 7.000	\$ 74.000
514501	Mantenimiento	CC07		\$ 25.000	\$ 25.000
5155	Gastos de viajes		\$ 2.284.000	\$ 2.662.000	\$ 4.946.000
515501	Gastos de viajes	CC01	\$ 1.275.000	\$ 1.450.000	\$ 2.725.000
515501	Gastos de viajes	CC02	\$ 196.000	\$ 185.000	\$ 381.000
515501	Gastos de viajes	CC04	\$ 587.000	\$ 895.000	\$ 1.482.000
515501	Gastos de viajes	CC05	\$ 76.000	\$ 85.000	\$ 161.000
515501	Gastos de viajes	CC06	\$ 65.000	\$ 47.000	\$ 112.000
515501	Gastos de viajes	CC07	\$ 85.000		\$ 85.000
5160	Depreciaciones		\$ 778.000	\$ 778.000	\$ 1.556.000
516001	Depreciaciones de equipos de oficina	CC01	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 390.000
516001	Depreciaciones de equipos de oficina	CC02	\$ 215.000	\$ 215.000	\$ 430.000
516001	Depreciaciones de	CC03	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 70.000

	equipos de oficina				
516001	Depreciaciones de equipos de oficina	CC04	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 136.000
516001	Depreciaciones de equipos de oficina	CC05	\$ 137.000	\$ 137.000	\$ 274.000
516001	Depreciaciones de equipos de oficina	CC06	\$ 83.000	\$ 83.000	\$ 166.000
516001	Depreciaciones de equipos de oficina	CC07	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 90.000
5135	Servicios Públicos	CC08	\$ 3.345.936	\$ 925.063	\$ 4.270.999
513525	Acueducto y alcantarillado	CC08	\$ 34.679	\$ 62.885	\$ 97.564
513530	Energía eléctrica	CC08	\$ 729.990		\$ 729.990
513535	Teléfonos	CC08	\$ 750.103	\$ 401.889	\$ 1.151.992
513545	Conmutador y fax	CC08	\$ 277.338	\$ 128.797	\$ 406.135
513595	Otros Internet	CC08	\$ 504.521	\$ 331.492	\$ 836.013
513596	Otros telefonía móvil	CC08	\$ 1.049.305		\$ 1.049.305
5195	Otros o diversos	CC08	\$ 7.417.533	\$ 3.135.764	\$ 10.553.297
519501	Papelería	CC08	\$ 2.090.613	\$ 476.294	\$ 2.566.907
519505	Comisiones	CC08	\$ 1.150.000	\$ 815.030	\$ 1.965.030
519510	libros suscripciones, periódicos y revistas	CC08	\$ 987.000	\$ 673.000	\$ 1.660.000
519520	Gasto de representación y relación pública	CC08	\$ 2.274.720	\$ 597.440	\$ 2.872.160
519525	Elemento de aseo y cafetería	CC08	\$ 370.000	\$ 285.000	\$ 655.000
519535	Otros	C008	\$ 545.200	\$ 289.000	\$ 834.200
52	Operacionales de		\$ 1.220.000	\$ 400.000	\$ 1.620.000

	Ventas				
5205	gasto de personal(bonificación)		\$ 610.000	\$ 200.000	\$ 810.000
520548	Bonificaciones	CC01			\$ 0
520548	Bonificaciones	CC02			\$ 0
520548	Bonificaciones	CC03	\$ 180.000		\$ 180.000
520548	Bonificaciones	CC04	\$ 295.000	\$ 160.000	\$ 455.000
520548	Bonificaciones	CC05	\$ 135.000	\$ 40.000	\$ 175.000
520548	Bonificaciones	CC06			\$ 0
520548	Bonificaciones	CC07			\$ 0
7	Costos		\$ 233.599.416	\$ 410.988.530	\$ 644.587.946
7205	Mano de obra			\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
720501	Costos de personal de apoyo			\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
7305	Cif		\$ 0	\$ 385.000	\$ 385.000
730501	Servicios públicos	CC03		\$ 350.000	\$ 350.000
731001	Depreciaciones	CC03		\$ 35.000	\$ 35.000
7405	Contratación		\$ 116.799.708	\$ 200.309.265	\$ 317.108.973
740501	costo de tiquetes		\$ 46.599.708	\$ 97.385.000	\$ 143.984.708
741001	Contrato de alojamiento		\$ 57.000.000	\$ 88.219.853	\$ 145.219.853
741501	Contrato de transporte		\$ 2.200.000	\$ 2.704.412	\$ 4.904.412
742001	Contrato de turismo receptivo		\$ 11.000.000	\$ 12.000.000	\$ 23.000.000

4.3. DETERMINACION DE LOS OBJETOS DE COSTOS

La empresa entre los servicios que presta encontramos los siguientes:

- Venta de Tiquetes.

- Alojamiento.
- Turismo Receptivo.
- Congreso.

Pero en si nosotros clasificamos los tres primero como una prestación de servicios ya que estos tienen relación directa con el verdadero objeto de costo que es la realización de los congresos. por eso es necesario analizarlos a todos y por eso lo colocamos en el cuadro siguientes como objeto de costo.

Tabla 6. Descripción de los Objetos de Costos

CODIGO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Serv. .001	Venta de Tiquetes	Son los tiquete que la empresa vende a las diferentes aerolíneas para el transporte de los cliente para la realización de los congreso
Serv. 002	Alojamiento	Son las reservas hotelera que la empresa hace en los hoteles para el alojamiento de los clientes.
Serv. 003	Turismo Receptivo	Es el transporte que la empresa realiza a los clientes a los lugares turísticos que posee la ciudad de Cartagena.
Objeto de costo	Congreso	Son los eventos que la empresa realiza para capacitar a las empresas interesadas en el tema, para compartir ideas que sirven de apoyo para el desarrollo de esta.

4.5. ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES Y LOS PROCESOS

4.5.1. PROCESOS

Hacen parte de un grupo de actividades que tienen relación entre si, por medio de este se facilita la distribución de costos al objeto de costo, un proceso se define como una serie de actividades ligadas a fin de alcanzar un propósito específico.

A continuación se describe los procesos en la prestación de servicios en la realización de los congresos desde que se solicita el servicio, y la logística involucrada:

Tabla 7. Descripción de los Procesos

CODIGO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
P001	Planeación y Gestión Humana	Reúne todas las actividades relacionada con la administración de recursos para la realización de los eventos.
P002	Gestión Financiera	Reúne todas las actividades que comprometen recurso financiero para la realización de los eventos.
P003	Ventas	Reúne todas las actividades relacionada con la consecución de la venta.

4.5.2. ACTIVIDADES

Es el conjunto de esfuerzo físico que realizadas en una empresa, para lograr resultados con eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios; están agrupadas por procesos. Todas las actividades que aparecen en el diccionario se deben costear. Estas actividades requieren tiempo y recursos, y son consideradas para el estudio aquellas que representen un porcentaje superior al 5% del tiempo empleado para desarrollar las labores, siendo considerado el porcentaje inferior a este como una tarea que no se tendrá en cuenta por ser una tarea.

Se puede decir que las actividades es un conjunto de tareas que tienen un objetivo determinado, esta se refiere a una acción que se ejecuta con un propósito específico. No son actividades aquellos compromisos que no dejen mas que ser responsabilidades, muchas de las actividades pueden ser encontradas en le manual de funcionamiento de las empresas

Tabla 8. Descripción de las Actividades que la Empresa Realiza.

TCI ESTRELLAS LTDA	
LISTADO DE ACTIVIDADES Tabla 4.5.2	
CODIGO	NOMBRE
CC01	GERENCIA
CC01P01	PLANEACION Y GESTION HUMANA
CC01P01A01	PLANEAR Y ORGANIZAR EVENTOS
CC01P01A02	COORDINAR Y APOYAR GESTION DE EVENTOS
CC01P01A03	REVISAR COREEO ELECTRONICO
CC01P02	GESTION FINANCIERA
CC01P02A08	SUPERVISAR EJECUCION PRESUPUESTAL EVENTOS
CC01P02A09	AUTORIZAR PAGOS
CC01P03	VENTAS
CC01P03A19	ASISTIR A RELACIONES PUBLICAS
CC02	FINANCIERA
CC02P01	PLANEACION Y GESTION HUMANA
CC02P01A02	COORDINAR Y APOYAR GESTION DE EVENTOS
CC02P01A03	REVISAR COREEO ELECTRONICO
CC02P01A04	ANALIZAR INFORMACION SUMINISTRADA
CC02P02	GESTION FINANCIERA

CC02P02A08	SUPERVISAR EJECUCION PRESUPUESTAL EVENTOS
CC02P02A09	AUTORIZAR PAGOS
CC02P02A10	ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS
CC02P02A11	ELABORACION DE DECLARACIONES TRIBUTARIAS
CC02P02A12	ELABORACION OTROS INFORMES
CC02P02A13	ATENDER PROVEEDORES
CC02P02A14	DESARROLLAR GESTION DE COBRO CARTERA
CC02P02A15	ELABORACION DE FACTURACION
CC03P02A16	ATENDER REQUERIMIENTOS ORGANISMO CONTROL
CC03	VENTAS DE PASAJES
CC03P01	PLANEACION Y GESTION HUMANA
CC03P01A03	REVISAR COREEO ELECTRONICO
CC03P01A04	ANALIZAR INFORMACION SUMINISTRADA
CC03P01A05	COORDINAR LLAMADA TELEFONICA TOMAR NOTA
CC03P02	GESTION FINANCIERA
CC03P02A12	ELABORACION OTROS INFORMES
CC03P02A17	ELABORAR COTIZACIONES
CC03P03	VENTAS
CC03P03A20	ATENDER CLIENTES
CC03P03A21	EFFECTUAR VENTAS
CC04	CONGRESO
CC04P01	PLANEACION Y GESTION HUMANA
CC04P01A01	PLANEAR Y ORGANIZAR EVENTOS
CC04P01A02	COORDINAR Y APOYAR GESTION DE EVENTOS
CC04P01A03	REVISAR COREEO ELECTRONICO
CC04P01A04	ANALIZAR INFORMACION SUMINISTRADA
CC04P02	GESTION FINANCIERA
CC04P02A12	ELABORACION OTROS INFORMES
CC04P02A17	ELABORAR COTIZACIONES

CC04P03	VENTAS
CC04P03A19	ASISTIR A RELACIONES PUBLICAS
CC04P03A20	ATENDER CLIENTES
CC04P03A21	EFFECTUAR VENTAS
CC05	TURISMO RECEPTIVO
CC05P01	PLANEACION Y GESTION HUMANA
CC05P01A03	REVISAR COREEO ELECTRONICO
CC05P01A04	ANALIZAR INFORMACION SUMINISTRADA
CC03P01A05	COORDINAR LLAMADA TELEFONICA TOMAR NOTA
CC05P02	GESTION FINANCIERA
CC05P02A12	ELABORACION OTROS INFORMES
CC05P02A17	ELABORAR COTIZACIONES
CC05P03	VENTAS
CC05P03A20	ATENDER CLIENTES
CC05P03A21	EFFECTUAR VENTAS
CC06	RECEPCION
CC06P01	PLANEACION Y GESTION HUMANA
CC06P01A03	REVISAR COREEO ELECTRONICO
CC06P01A05	COORDINAR LLAMADA TELEFONICA TOMAR NOTA
CC06P01A06	APOYAR A OTROS DEPARTAMENTOS
CC06P02	GESTION FINANCIERA
CC06P02A12	ELABORACION OTROS INFORMES
CC06P02A14	DESARROLLAR GESTION DE COBRO CARTERA
CC06P03	VENTAS
CC05P03A20	ATENDER CLIENTES
CC07	ASEO Y MENSAJERIA
CC07P01	PLANEACION Y GESTION HUMANA
CC07P01A06	APOYAR A OTROS DEPARTAMENTOS
CC07P01A07	REALIZAR ASEO POR TODAS LAS OFICINAS

CC07P02	GESTION FINANCIERA
CC07P02A13	ATENDER PROVEEDORES
CC07P02A18	ENVIAR CORREO A ENTIDADES

4.6 LEVANTAMIENTO DE TIEMPO Y RECURSOS

Conocer las actividades y la cantidad de recursos que consume cada una de ellas es importante para el desarrollo de este modelo. Cada actividad depende del tiempo que cada funcionario invierta en ella, es por esto que la participación de los funcionarios en lo que corresponde a las respuestas sobre las actividades debe ser muy precisa para que la información sea confiable. Lo importante es obtener información sobre las actividades y procedimientos que sean mas rápidos y económicos posible, las mejores opciones para recurrir a la fuente original.

4.6.1 OBTENCIÓN EN LA INFORMACIÓN DE RECURSOS

En el COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES, los recursos hacen parte de todos los elementos que se utilizan en el desarrollo de actividades para conocer la situación actual de la empresa, y bajo la administración basada en actividades ABM es parte para la construcción del modelo de desempeño, para evaluar eficiencia en procesos y actividades, y verificar las ventajas competitivas que nos ayudan a referenciar metas.

El modelo de ABC considera que el costo de un producto esta integrado por los materiales o insumos necesarios, mas el costo de las actividades necesarias para fabricarlos, incluyendo actividades operativas como administrativa, más sin embargo la ventaja de aplicar este modelo se centra en la mejor eficiencia en distribución de recursos indirectos, que dificultan los modelos tradicionales.

El listado de las actividades con el consumo de los recursos se encuentra detallado en la parte inferior, teniendo en cuenta que solamente las actividades consumen de R1 a R10, y el Centreo de Costos Venta de Pasajes con la actividad

A21 consume el recurso R12 que son los CIF. Los demás recursos (R11, R13, R14, R15, R16) los consumen los servicios y el objeto de costo de manera directa, debido a que tienen relación directa con estos.

Tabla 9 LISTADO DE LOS RECURSOS:

CODIGO	NOMBRE
R1	Nomina
R2	Gastos de Viajes
R3	Depreciación
R4	Bonificaciones
R5	Seguro
R6	Mantenimiento
R7	Otros
R8	Servicios Públicos
R9	Vigilancia
R10	Impuesto
R11	Personal de apoyo
R12	Cif
R13	Costo de los tiquetes
R14	Costo de los alojamiento
R15	Costo de los transporte
R16	Costo de turismo receptivo

4.6.2 LEVANTAMIENTO DE TIEMPO Y RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES

Una vez desarrollada las gestiones descritas anteriormente en cuanto a diccionario de actividades aprobado y el listado de recursos , se procede a diseñar formatos para que cada empleado consigne la información de las actividades que realice, agrupar a personas con actividades semejantes es una opción para encuestar. Ver Tablas a continuación.

TCI ESTRELLA LTDA
LEVANTAMIENTO DE TIEMPO Y RECURSOS

Fecha: Agosto 1 de 2006

Dependencia: Gerencia

Nombre _____

Cargo: Gerente

Tabla 10 Detalle del Levantamiento de Tiempo y Recurso del Centro de Costo Gerencia

CODIGO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	P/A	TIEMPO %	RECURSOS UTILIZADOS
CC01P01	Planeación y gestión humana	P		
CC01P01A01	Planear y organizar eventos	A	30%	R1,R2,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC01P01A02	Coordinar y apoyar gestión de eventos	A	25%	R1,R2,R3,R5,R6,R7,R8,R9,
CC01P01A03	Revisar correo electrónico	A	10%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9,
CC01P02	Gestión financiera	P		
CC01P02A08	Supervisar ejecución presupuestal eventos	A	15%	R1,R2,R5,R7,R8,R9
CC01P02A09	Autorizar pagos	A	8%	R1,R5,R7,R8,R9
CC01P03	Ventas	P		
CC01P03A19	Asistir a relaciones publicas	A	12%	R1,R2,R5,R7,R8,R9
	Total		100%	

TCI ESTRELLA LTDA
LEVANTAMIENTO DE TIEMPO Y RECURSOS

Fecha: Agosto 1 de 2006

Dependencia: Financiera

Nombres _____

Cargo: Contador Publico y Auxiliar contable

Tabla 11 Detalle del Levantamiento de Tiempo y Recurso del Centro de Costo Financiera

CODIGO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	P/A	CONTA.	AUXIL.	RECURSOS UTILIZADOS
CC02P01	Planeación y gestión humana	P			
CC02P01A02	Coordinar y apoyar gestión de eventos	A	6,0%	12,0%	R1,R2,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC02P01A03	Revisar correo electrónico	A	12,0%	11,0%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC02P01A04	Analizar información suministrada	A	10,0%	9,0%	R1,R5,R7,R8,R9
CC02P02	Gestión financiera	P			
CC02P02A08	Supervisar ejecución presupuestal eventos	A	8,0%	5,0%	R1,R2,R5,R7,R8,R9
CC02P02A09	Autorizar pagos	A	5,0%	0,0%	R1,R5,R7,R8,R9
CC02P02A10	Elaboración de estados financieros	A	15,0%	6,0%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC02P02A11	Elaboración de declaraciones tributarias	A	7,0%	0,0%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC02P02A12	Elaboración otros informes	A	8,0%	12,0%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC02P02A13	Atender proveedores	A	8,0%	11,0%	R1,R5,R7,R9
CC02P02A14	Desarrollar gestión de cobro cartera	A	7,0%	13,0%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9,R10
CC02P02A15	Elaboración de facturación	A	5,0%	16,0%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9,R10
CC03P02A16	Atender requerimientos organismo control	A	9,0%	5,0%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
	Total		100,0%	100,0%	

TCI ESTRELLA LTDA
LEVANTAMIENTO DE TIEMPO Y RECURSOS

Fecha: Agosto 1 de 2006

Dependencia: Venta de Pasajes

Nombres _____

Cargo: Tiqueteadora 1 y Tiqueteadora 2

Tabla 12 Detalle del Levantamiento de Tiempo y Recurso del Centro de Costo Venta de Pasaje

CODIGO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	P/A			RECURSOS UTILIZADOS
			TIQUE. 1	TIQUE. 2	
CC03P01	Planeación y gestión humana	P			
CC03P01A03	Revisar correo electrónico	A	13,0%	11,0%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC03P01A04	Analizar información suministrada	A	10,0%	7,0%	R1,R5,R7,R8,R9
CC03P01A05	Coordinar llamada telefónica tomar nota	A	17,0%	19,0%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC03P02	Gestión financiera	P			
CC03P02A12	Elaboración otros informes	A	7,0%	5,0%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC03P02A17	Elaborar cotizaciones	A	25,0%	30,0%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC03P03	Ventas	P			
CC03P03A20	Atender clientes	A	15,0%	20,0%	R1,R5,R7,R8,R9
CC03P03A21	Efectuar ventas	A	13,0%	8,0%	R1,R3,R4,R5,R6,R7,R8, R9,R10,R12
	Total		100%	100%	

TCI ESTRELLA LTDA
LEVANTAMIENTO DE TIEMPO Y RECURSOS

Fecha: Agosto 1 de 2006

Dependencia: Congreso Tabla 4.6.2.4

Nombres _____

Cargo: Congreso 1 y Congreso 2

Tabla 13 Detalle del Levantamiento de Tiempo y Recurso del Centro de Costo Congreso

CODIGO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	P/A			RECURSOS UTILIZADOS
			CONG. 1	CONG. 2	
CC04P01	Planeación y gestión humana	P			
CC04P01A01	Planear y organizar eventos	A	20,0%	15,0%	R1,R2,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC04P01A02	Coordinar y apoyar gestión de eventos	A	15,0%	18,0%	R1,R2,R3,R4,R5,R6,R7,R8,R9
CC04P01A03	Revisar correo electrónico	A	7,0%	10,0%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC04P01A04	Analizar información suministrada	A	5,0%	5,0%	R1,R5,R7,R8,R9
CC04P02	Gestión financiera	P			
CC04P02A12	Elaboración otros informes	A	5,0%	10,0%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC04P02A17	Elaborar cotizaciones	A	18,0%	8,0%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC04P03	Ventas	P			
CC04P03A19	Asistir a relaciones publicas	A	14,0%	9,0%	R1,R2,R5,R7,R8,R9
CC04P03A20	Atender clientes	A	8,0%	13,0%	R1,R5,R7,R8,R9
CC04P03A21	Efectuar ventas	A	8,0%	12,0%	R1,R2,R3,R4,R5,R6,R7,R8,R9,R10
	Total		100%	100%	

TCI ESTRELLA LTDA
LEVANTAMIENTO DE TIEMPO Y RECURSOS

Fecha: Agosto 1 de 2006

Dependencia: Turismo Receptivo Tabla 4.6.2.5

Nombre _____

Cargo: Asesor de Turismo Receptivo

Tabla 14 Detalle del Levantamiento de Tiempo y Recurso del Centro de Costo Turismo Receptivo

CODIGO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	P/A	TIEMPO %	RECURSOS UTILIZADOS
CC06P01	Planeación y gestión humana	P		
CC06P01A03	Revisar correo electrónico	A	10%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC05P01A04	Analizar información suministrada	A	15%	R1,R5,R7,R8,R9
CC03P01A05	Coordinar llamada telefónica tomar nota	A	5%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC05P02	Gestión financiera	P		
CC05P02A12	Elaboración otros informes	A	11%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC05P02A17	Elaborar cotizaciones	A	19%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC05P03	Ventas	P		
CC05P03A20	Atender clientes	A	17%	R1,R5,R7,R8,R9
CC05P03A21	Efectuar ventas	A	23%	R1,R2,R3,R4,R5,R6,R7,R8,R9,R10
	Total		100%	

TCI ESTRELLA LTDA
LEVANTAMIENTO DE TIEMPO Y RECURSOS

Fecha: Agosto 1 de 2006

Dependencia: Recepción Tabla 4.6.2.6

Nombre _____

Cargo: Recepcionista

Tabla 15 Detalle del Levantamiento de Tiempo y Recurso del Centro de Costo Recepción

CODIGO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	P/A	TIEMPO %	RECURSOS UTILIZADOS
CC06P01	Planeación y gestión humana	P		
CC06P01A03	Revisar correo electrónico	A	5%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC06P01A05	Coordinar llamada telefónica tomar nota	A	38%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC06P01A06	Apoyar a otros departamentos	A	15%	R1,R2,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC06P02	Gestión financiera	P		
CC06P02A12	Elaboración otros informes	A	10%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC06P02A14	Desarrollar gestión de cobro cartera	A	12%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC06P03	Ventas	P		
CC05P03A20	Atender clientes	A	20%	R1,R5,R7,R8,R9
	Totales		100%	

TCI ESTRELLA LTDA
LEVANTAMIENTO DE TIEMPO Y RECURSOS

Fecha: Agosto 1 de 2006

Dependencia: Aseo

Nombre _____

Cargo: Aseadora y Mensajera

Tabla 16 Detalle del Levantamiento de Tiempo y Recurso del Centro de Costo Aseo

CODIGO DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	P/A	TIEMPO %	RECURSOS UTILIZADOS
CC07P01	Planeación y gestión humana	P		
CC07P01A06	Apoyar a otros departamentos	A	30%	R1,R5,R7,R8,R9
CC07P01A07	Realizar aseo por todas las oficinas	A	47%	R1,R3,R5,R6,R7,R8,R9
CC07P02	Gestión financiera	P		
CC07P02A13	Atender proveedores	A	7%	R1,R5,R7,R8,R9
CC07P02A18	Enviar correo a entidades	A	16%	R1,R2,R5,R7,R8,R9
	Totales		100%	

4.7. DEFINICION DE LOS DIRECCIONADORES Y ENLACES.

En el proceso de distribución en ABC se manejan direccionadores, conductores o drivers que deben ser seleccionados para garantizar buenos resultados.

Un direccionador o conductor es un elemento que describe el comportamiento del costo, es un factor que identifica como es consumido el costo, el criterio para seleccionar debe ser bajo un ambiente relativo, que tenga causa y efecto.

4.7.1. DIRECCIONADOR DE PRIMER NIVEL:

Utilizamos los siguientes criterios, para algunos centro de costos los recursos fueron distribuidos de manera directa, con excepción al centro de costo especial para lo cual se tuvieron en cuenta las siguiente consideraciones, valor del ingresos, valor de los activos, numero de personas, entre otras.

Ver Cuadro de direccionadores a continuación

4.7.2. DIRECCIONADOR DE SEGUNDO NIVEL:

Para la distribución de los centros de costos finales a las actividades, tendremos en cuenta direccionadores como MOTP y ETC; sin embargo se analizara las condiciones para ser lo mas preciso posible para lograr una distribución razonable acorde a las condiciones. No se aplico el RTP debido a en la empresa los recursos de depreciación de equipos de oficinas no son compartidos, ya que en cada empleado tiene su equipo de computación completo y no lo comparte con otro empleado. Ver Cuadro de direccionadores a continuación

4.7.3. DIRECCIONADOR DE TERCER NIVEL:

Serán utilizados criterio de porcentajes definidos por la gerencia. Cada proceso tiene un porcentaje diferente en relación con cada servicios, esto servicios son llevados de manera directa al objeto de costo al igual que el costo del personal de

apoyo; debido a que tiene una relación directa con la realización del congreso. Ver Cuadro de direccionadores a continuación.

Tabla 17. DETALLES DE LOS DIRECCIONADORES

CODIGO	NOMBRE	C.C.	PRIMER NIVEL	SEGUNDO NIVEL
5	Gastos			
51	Operacionales de admón.			
5105	Gasto de personal			
510501	Nomina	CC01	Directo	MOTP
510501	Nomina	CC02	Directo	MOTP
510501	Nomina	CC02	Directo	MOTP
510501	Nomina	CC03	Directo	MOTP
510501	Nomina	CC03	Directo	MOTP
510501	Nomina	CC04	Directo	MOTP
510501	Nomina	CC04	Directo	MOTP
510501	Nomina	CC05	Directo	MOTP
510501	Nomina	CC06	Directo	MOTP
510501	Nomina	CC07	Directo	MOTP
510527	auxilio de transporte	CC02	Directo	MOTP
510527	auxilio de transporte	CC02	Directo	MOTP
510527	auxilio de transporte	CC03	Directo	MOTP
510527	auxilio de transporte	CC03	Directo	MOTP
510527	auxilio de transporte	CC04	Directo	MOTP
510527	auxilio de transporte	CC04	Directo	MOTP
510527	auxilio de transporte	CC05	Directo	MOTP
510527	auxilio de transporte	CC06	Directo	MOTP
510527	auxilio de transporte	CC07	Directo	MOTP
510569	aporte a la salud	CC01	Directo	MOTP
510569	aporte a la salud	CC02	Directo	MOTP
510569	aporte a la salud	CC02	Directo	MOTP
510569	aporte a la salud	CC03	Directo	MOTP
510569	aporte a la salud	CC03	Directo	MOTP
510569	aporte a la salud	CC04	Directo	MOTP
510569	aporte a la salud	CC04	Directo	MOTP
510569	aporte a la salud	CC04	Directo	MOTP
510569	aporte a la salud	CC05	Directo	MOTP
510569	aporte a la salud	CC06	Directo	MOTP
510569	aporte a la salud	CC07	Directo	MOTP
510570	Fondo de pensiones	CC01	Directo	MOTP

510570	Fondo de pensiones	CC02	Directo	MOTP
510570	Fondo de pensiones	CC02	Directo	MOTP
510570	Fondo de pensiones	CC03	Directo	MOTP
510570	Fondo de pensiones	CC03	Directo	MOTP
510570	Fondo de pensiones	CC04	Directo	MOTP
510570	Fondo de pensiones	CC04	Directo	MOTP
510570	Fondo de pensiones	CC05	Directo	MOTP
510570	Fondo de pensiones	CC06	Directo	MOTP
510570	Fondo de pensiones	CC07	Directo	MOTP
510575	Prestaciones sociales	CC01	Directo	MOTP
510575	Prestaciones sociales	CC02	Directo	MOTP
510575	Prestaciones sociales	CC02	Directo	MOTP
510575	Prestaciones sociales	CC03	Directo	MOTP
510575	Prestaciones sociales	CC03	Directo	MOTP
510575	Prestaciones sociales	CC04	Directo	MOTP
510575	Prestaciones sociales	CC04	Directo	MOTP
510575	Prestaciones sociales	CC05	Directo	MOTP
510575	Prestaciones sociales	CC06	Directo	MOTP
510575	Prestaciones sociales	CC07	Directo	MOTP
510580	Parafiscales	CC01	Directo	MOTP
510580	Parafiscales	CC02	Directo	MOTP
510580	Parafiscales	CC02	Directo	MOTP
510580	Parafiscales	CC03	Directo	MOTP
510580	Parafiscales	CC03	Directo	MOTP
510580	Parafiscales	CC04	Directo	MOTP
510580	Parafiscales	CC04	Directo	MOTP
510580	Parafiscales	CC05	Directo	MOTP
510580	Parafiscales	CC06	Directo	MOTP
510580	Parafiscales	CC07	Directo	MOTP
5115	Impuesto	CC08	Valor del ingreso	MOTP
5130	Seguros de póliza de garantía	CC08	Valor de los activos	MOTP
5135	Vigilancia	CC08	valor de los activos	MOTP
5145	Mantenimiento		Directo	ETC
514501	Mantenimiento	CC01	Directo	ETC
514501	Mantenimiento	CC02	Directo	ETC
514501	Mantenimiento	CC03	Directo	ETC
514501	Mantenimiento	CC04	Directo	ETC
514501	Mantenimiento	CC05	Directo	ETC
514501	Mantenimiento	CC06	Directo	ETC

514501	Mantenimiento	CC07	Directo	ETC
5155	Gastos de viajes		Directo	
515501	Gastos de viajes	CC01	Directo	ETC
515501	Gastos de viajes	CC02	Directo	ETC
515501	Gastos de viajes	CC03	Directo	ETC
515501	Gastos de viajes	CC04	Directo	ETC
515501	Gastos de viajes	CC05	Directo	ETC
515501	Gastos de viajes	CC06	Directo	ETC
515501	Gastos de viajes	CC07	Directo	ETC
5160	Depreciaciones		Directo	
516001	Depreciaciones de equipos de oficina	CC01	Directo	ETC
516001	Depreciaciones de equipos de oficina	CC02	Directo	ETC
516001	Depreciaciones de equipos de oficina	CC03	Directo	ETC
516001	Depreciaciones de equipos de oficina	CC04	Directo	ETC
516001	Depreciaciones de equipos de oficina	CC05	Directo	ETC
516001	Depreciaciones de equipos de oficina	CC06	Directo	ETC
516001	Depreciaciones de equipos de oficina	CC07	Directo	ETC
5135	Servicios Públicos	CC08		MOTP
513525	Acueducto y alcantarillado	CC08	No. De persona	MOTP
513530	Energía eléctrica	CC08	No. De equipos	MOTP
513535	Teléfonos	CC08	No. De líneas	MOTP
513545	Conmutador y fax	CC08	Directo a Recepción	MOTP
513595	Otros Internet	CC08	No. De equipos	MOTP
513596	Otros telefonía móvil	CC08	No. De persona	MOTP
5195	Otros o diversos	CC08		MOTP
519501	Papelería	CC08	No. De equipos	MOTP
519505	Comisiones	CC08	No. De persona	MOTP

519510	libros suscripciones, periódicos y revistas	CC08	No. De persona	MOTP
519520	Gasto de representación y relación publica	CC08	No. De Visitas	MOTP
519525	Elemento de aseo y cafetería	CC08	No. De persona	MOTP
519535	Otros	C008	No. De persona	MOTP
52	Operacionales de Ventas			
5205	Gasto de personal(bonificación)			
520548	Bonificaciones	CC01	Directo	ETC
520548	Bonificaciones	CC02	Directo	ETC
520548	Bonificaciones	CC03	Directo	ETC
520548	Bonificaciones	CC04	Directo	ETC
520548	Bonificaciones	CC05	Directo	ETC
520548	Bonificaciones	CC06	Directo	ETC
520548	Bonificaciones	CC07	Directo	ETC
7	Costos			
72	Mano de obra			
7210	Costos de personal de apoyo	CC04	Directo al Objeto de costo	
73	Cif		Directo a CC pasajes	ETC
7305	Servicios públicos	CC03	Directo a CC pasajes	ETC
7310	Depreciaciones	CC03	Directo a CC pasajes	ETC
74	Contratación			
7401	Costo de tiquetes		Directo a los servicios y Objeto de Costo	
7405	Contrato de alojamiento		Directo a los servicios y Objeto de Costo	
7410	Contrato de transporte		Directo a los servicios y Objeto de Costo	
7415	Contrato de turismo receptivo		Directo a los servicios y Objeto de Costo	

Nota: la distribución de los procesos a los servicios se determinara de la siguiente forma. Criterio que fue dado por la gerencia en base a las actividades que se relacionan con el servicio.

Tabla 18. Descripción de la Distribución de Proceso a Servicio

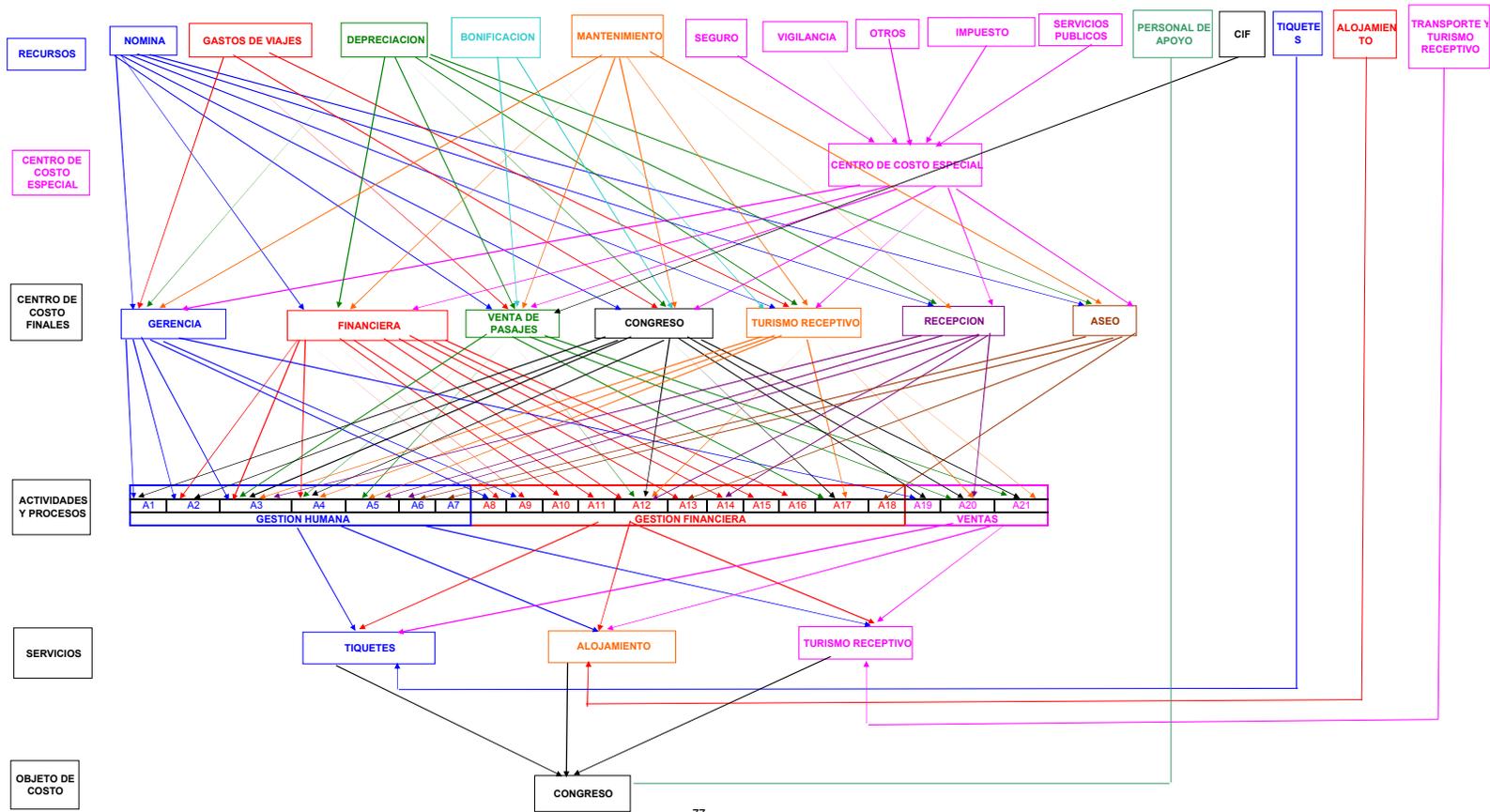
Servicios	Planeación y Gestión Humana	Gestión Financiera	Ventas	TOTAL
Venta de pasajes (TIQUETES)	20%	30%	50%	100%
Alojamiento	50%	30%	20%	100%
Turismo	30%	40%	30%	100%
TOTAL	100%	100%	100%	

Para la distribución de los servicios al objeto de costo, es solamente el costo de cada uno de los servicios, a este se le suma el valor asignado de cada proceso a los diferentes servicios.

4.8. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE NAVEGACION DEL MODELO ABC (MAPA)

La estructura de navegación para un consultor de costos significa la estructura del modelo ABC, que permite contemplar el desarrollo del sistema de costos, y como se identifican en la empresa, desde el momento que se consume el recurso hasta el calculo de los costos de los diferentes productos y servicios , pasando por las áreas de responsabilidad y las actividades debidamente agrupadas en procesos, todo esto indica la relación por lo cual se utiliza la ayuda de flechas, colores entre otros. Para lo cual esta estructura constituye una ayuda didáctica muy practica al momento de presentar a los usuarios del modelo ABC, el funcionamiento y beneficio de este. Ver mapa del diseño a continuación.

TCI ESTRELLAS LTDA
 FIGURA 9 DISEÑO DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES



5. EJECUCIÓN Y OPERACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS ABC.

Una vez identificado los puntos del diseño descritos anteriormente podemos elaborar el Sistema de Costos ABC, teniendo en cuenta información valiosa para implantarlo y hacer el respectivo seguimiento, se puede definir lo siguiente:

5.1. CENTRO DE COSTO ESPECIAL.

Esta área reúne todos los costos y gastos compartidos por varios centros de costos, entre estos tenemos: servicios públicos, seguro, papelería, etc. Una vez clasificado los recursos compartidos por los diferentes centros de costos finales se procede a utilizar los direccionadores de primer nivel descritos anteriormente, este procedimiento se aplica para realizar una distribución razonable a los demás centros de costos. Explicaremos como ejemplo la distribución del recurso otros "papelería" a los centros de costos finales, aplicamos como direccionador o criterio (Numero de equipos), mostrando en una columna la cantidad de equipos de tienen cada centro de costo de la empresa, el procedimiento para distribuir este recurso es el siguiente: se toma el valor del recurso papelería, traído del movimiento de la cuentas de costos y gastos, este multiplicando por un promedio entre (el numero de equipos de cada centro de costo dividido entre el total de equipos acumulados de la empresa), así obteniendo el valor de papelería que le corresponde a cada centro de costo final, para después ser distribuido a las actividades y estas a los objetos de costos.

Ver (Tablas Desde la 19 hasta la 23)

5.2. CENTRO DE COSTO GERENCIA.

Es la área encargada de la planeación y organización de los eventos, supervisión, y publicidad, al igual que la consecución de los objetivos propuestos. Esta es considerada una de las mas elementales en el funcionamiento, ya que las

responsabilidades con los clientes se adquieren directamente con el gerente de la empresa, la existencia de cualquier cambio o adición a lo convenido inicialmente entre las partes representa un mayor reto y cuidado por parte de la persona encargada. Esta área de responsabilidad o centro de costo reúne todos los costos y gastos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuesto. Para la distribución de los recursos a este centro de costos utilizamos como direccionador de primer nivel el criterio de directo, debido a que los recursos ya están distribuido a este centro de costo, en el caso del segundo nivel que es la distribución de los recursos que se encuentran en el centro de costo son distribuida a las actividades, se utilizaron para esta distribución direccionadores como Mano de Obra Total Ponderada – Empleado Tiempo Completo (MOTP, TCE). En este centro se encuentra conformado por el Gerente.

Ver (Tablas Desde la 24 Hasta la 33)

5.3. CENTRO DE COSTO FINANCIERA.

Es la área encargada del procesamiento de la información financiera y contable de la empresa, con el fin de darle razonabilidad y control a las operaciones realizadas en el ente económico. Este centro de costo tiene una relación directa con la parte operativa de la empresa, debido que se encarga con la gestión financiera en la elaboración de presupuesto, atención de proveedores, planeación entre otros. En este centro se utilizan también el mismo criterio que el centro de costo gerencia, relacionado con la distribución de los recursos. Este centro esta compuesto por el Contador y el Auxiliar Contable.

Ver (Tabla 34 Hasta la 44)

5.4 CENTRO DE COSTO VENTA DE PASAJES

Es el área encargada de la venta de los tiquetes, reserva de hoteles, manejando lo correspondiente a la logística en el transporte de pasajeros vía aérea, para la

participación en los eventos que se vayan a realizar. Este centro de costo también tiene una relación directa con la parte operativa de la empresa, debido que se enfatiza en los procesos de gestión humana y ventas de la empresa, teniendo una relación directa con los clientes, mostrando en si la imagen de la empresa. Esta área de responsabilidad es la encargada de la coordinación, atención de clientes para la realización de ventas entre otras características propias. En este centro se utiliza también el mismo criterio que el centro de costo gerencia, relacionado con la distribución de los recursos.

Ver (Tablas Desde la 45 Hasta la 56)

5.5. CENTRO DE COSTO CONGRESO

Es el área encargada de la planeación, organización de congresos y otros eventos que se realice. Esta área de responsabilidad es la encargada de la atención de participantes o asistentes al evento que se valla a ejecutar, cualquier requerimiento en servicio, ya sea de alojamiento, compra de tiquetes u otros son solicitados a este departamento, el cual informara a los demás departamentos para adelantar las gestiones para la prestación de servicio en general. Adicionalmente entre otras actividades encontramos servir de apoyo a la gerencia en planeación y organización de eventos, al igual que rendir informe al departamento financiero de los movimientos a ejecutar en términos de inversión requerida.

En este centro de costo se encuentra detallado, cada uno de los recursos involucrados con las actividades en ejecución, en esta área de responsabilidad podemos encontrar a la Directora de Congreso y la Auxiliar en Congreso. En este centro se utilizan también el mismo criterio que el centro de costo de Gerencia, relacionado con la distribución de los recursos. Ver (Tablas 57 Hasta la 68)

5.6. CENTRO DE COSTO TURISMO RECEPTIVO.

Este centro comprende todas las actividades alternas a la realización de congresos, en las cuales podemos encontrar la planeación y organización del transporte de los clientes a los lugares turístico de la ciudad, como parte del proceso de integración de los asistentes. Entre otras actividades propias del sector del turismo receptivo, y de apoyo a los otros departamentos en especial a la atención de clientes, realización de ventas, elaboración de informes entre otras. En esta área de responsabilidad se utilizo también el mismo criterio del centro de costo de gerencia, relacionado con la distribución de los recursos. En esta área de responsabilidad podemos encontrar al Asesor en Turismo Receptivo. Ver (Tablas Desde la 69 Hasta la 80)

5.7 CENTRO DE COSTO RECEPCION.

Es la área encargada de la coordinación de llamadas telefónicas tanto recibidas como hecha por la misma empresa, en atender a los proveedores y clientes, sin embargo también es un centro costo que sirve de apoyo a los otros departamentos en la realización de actividades, ya que la eficiencia para la realización del evento o congreso contratado corresponde a un compromiso de trabajo en grupo, con resultados óptimos para todos. En esta área de responsabilidad se utilizo también el mismo criterio que el centro de costo de gerencia, relacionado con distribución de los recursos. En esta área de responsabilidad podemos encontrar al Recepcionista. Ver (Tablas Desde la 81 Hasta la 91)

5.8 CENTRO DE COSTO ASEO Y MENSAJERIA.

Es el área encargada del aseo de toda la empresa en general, y de apoyar a las otras dependencias cuando a esta la necesiten. Es el caso del llevar el envió de correo físico a las entidades especializadas de mensajería como Deprisa, Serví entrega, entre otros.

En esta área de responsabilidad se utilizó también el mismo criterio que el centro de costo de gerencia, relacionado con la distribución de los recursos. En esta área de responsabilidad podemos encontrar a la Aseadora y/o Mensajera.

Ver (Tablas Desde la 92 Hasta la 101)

5.9 RESUMEN DEL MODELO

Una vez identificado el funcionamiento de todos los centros de costos, se procede a hacer un resumen de todos los recursos que son consumidos por las actividades que se identificaron durante el diseño del modelo costos ABC, mostrando el costo total de recursos consumidos por las actividades propias de cada área de responsabilidad. Detallado el consumo de cada recurso por las actividades, se puede observar el costo total de cada actividad. Para identificar el costo total de cada centro de costo, es el resultado de acumular el costo de los recursos consumidos por las actividades que hacen parte de cada área de responsabilidad. Estos costos incurridos hacen parte del proceso operativo de la empresa, en especial a lo que se refiere al servicio propio de cada centro de costo.

La información identificada en las áreas de responsabilidad hace parte de la base para agrupar el proceso al que pertenece, formando así los tres procesos que hemos creado para facilitar la distribución de los recursos que fueron consumidos durante el proceso productivo a los objetos de costos. Entre estos procesos encontramos; Planeación de Gestión Humana, comprende los costos incurridos desde la actividad, A01 hasta la A07; Gestión Financiera que comprende los costos incurridos desde la actividad, A08 hasta la A18 y Ventas que comprende los costos incurridos desde la actividad, A19 hasta la A21

Para la distribución del costo acumulado hasta los procesos en el diseño del modelo de costo ABC, al objeto de costo estos son distribuidos inicialmente a los

servicios que hacen parte del objeto de costo, que es el congreso. Es el caso de los servicios de tiquetes, alojamiento y turismo receptivo los cuales consumieron los procesos utilizando un direccionador de tercer nivel que se describe de la siguiente manera; por criterio de la gerencia este involucra partes porcentuales de la siguiente manera; el servicio tiquetes consume el proceso Planeación de gestión humana en un 20%, el proceso gestión financiera en un 30%, y el proceso ventas en un 50%, mas el costo acumulado del contrato de adquisición de tiquetes que va directamente a este servicio, obteniendo así el valor costo real del servicio que es parte del objeto de costo; el servicio alojamiento consume el proceso Planeación de gestión humana en un 50%, el proceso gestión financiera en un 30%, y el proceso ventas en un 20%, mas el costo acumulado del contrato de adquisición de reserva en alojamiento que va directamente a este servicio, obteniendo así el valor costo real del servicio que es parte del objeto de costo; el servicio transporte y turismo receptivo consume el proceso Planeación de gestión humana en un 30%, el proceso gestión financiera en un 40%, y el proceso ventas en un 30%, mas el costo acumulado del contrato de adquisición del servicio transporte y turismo receptivo que va directamente a este servicio, obteniendo así el valor costo real del servicio que es parte del objeto de costo.

Acumulado el costo de los servicios, se puede decir que el costo total del objeto de costo “congreso” es igual a la sumatoria de los servicios que hacen parte de este, como es tiquete, alojamiento, turismo receptivo, y un cuarto elemento que es el costo del personal de apoyo, que tiene una relación directa con el objeto de costo. Para una mejor observación.

ver (Tablas Desde la 102 Hasta la 112)

6. HERRAMIENTAS COMPUTACIONALES:

Una vez considerado todo lo anterior para un mejor análisis detallado, se maneja ciertas herramientas que describen con claridad la información encontrada durante el ejercicio, es el caso de las tabulaciones, o elaboración de un software de costo con los aplicativos necesarios para obtener los resultados deseados. La información a continuación fue desarrollada en un modelo trabajado en el programa Excel, y esperamos su ejecución, que es entonces cuando se implanta, se le da el respectivo seguimiento para optimizar, y pasando al análisis bajo la Administración Basada en Actividades ABM. Ver a continuación el desarrollo de este Capítulo.

CENTRO DE COSTO ESPECIAL
DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS COMPARTIDOS DEL CENTRO DE COSTO ESPECIAL A LOS DEMAS CENTRO DE COSTOS

Tabla 19 Descripción de los Dirreccionadores que se utilizaran en el Centro de Costo Especial

CODIGO	CENTRO DE COSTOS	No de Equipos	No.de Personas	No. De Visitas	No. De Lineas	Valor del Ingreso	Valor de los activos
CC01	Gerencia	1	1	10	1	\$ 0	\$ 7.000.000
CC02	Financiera	2	2	0	2	\$ 0	\$ 15.000.000
CC03	Venta de Pasajes	2	2	0	2	\$ 143.984.708	\$ 35.000.000
CC04	Congreso	2	2	5	2	\$ 145.219.853	\$ 12.000.000
CC05	Turismo y Receptivo	1	1	2	1	\$ 27.904.412	\$ 7.000.000
CC06	Recepcionista	1	1	0	2	\$ 0	\$ 5.000.000
CC07	Aseo	0	1	0	1	\$ 0	\$ 5.000.000
	Totales	9	10	17	11	\$ 317.108.973	\$ 86.000.000

Tabla 20 Distribución del Recursos Otros o Diversos a los Centros de Costos Finales

Codigo	RECURSOS	COSTO TOTAL	GERENCIA	FINANCIERA	VENTA DE PASAJE	CONGRESO	TURISMO RECEPTIVO	RECEPCION	ASEO	Totales
	Otros o Diversos									
519501	Papeleria	\$ 2.566.907	\$ 285.212	\$ 570.424	\$ 570.424	\$ 570.424	\$ 285.212	\$ 285.212	\$ 0	\$ 2.566.907
519505	Comisiones	\$ 1.965.030	\$ 196.503	\$ 393.006	\$ 393.006	\$ 393.006	\$ 196.503	\$ 196.503	\$ 196.503	\$ 1.965.030
519510	libros suscripciones, periodicos y revistas	\$ 1.660.000	\$ 166.000	\$ 332.000	\$ 332.000	\$ 332.000	\$ 166.000	\$ 166.000	\$ 166.000	\$ 1.660.000
519520	Gasto de representacion y relacion publica	\$ 2.872.160	\$ 1.689.506	\$ 0	\$ 0	\$ 844.753	\$ 337.901	\$ 0	\$ 0	\$ 2.872.160
519525	Elemento de aseo y cafeteria	\$ 655.000	\$ 65.500	\$ 131.000	\$ 131.000	\$ 131.000	\$ 65.500	\$ 65.500	\$ 65.500	\$ 655.000
519535	Otros	\$ 834.200	\$ 83.420	\$ 166.840	\$ 166.840	\$ 166.840	\$ 83.420	\$ 83.420	\$ 83.420	\$ 834.200
	Totales Otros y Diversos	\$ 10.553.297	\$ 2.486.141	\$ 1.593.270	\$ 1.593.270	\$ 2.438.023	\$ 1.134.536	\$ 796.635	\$ 511.423	\$ 10.553.297

Tabla 21 Distribución del Recursos Servicios Publicos a los Centros de Costos Finales

Codigo	RECURSOS	COSTO TOTAL	GERENCIA	FINANCIERA	VENTA DE PASAJE	CONGRESO	TURISMO RECEPTIVO	RECEPCION	ASEO	Totales
	Servicios Publicos									
513525	Acueducto y alcantarillado	\$ 97.564	\$ 9.756	\$ 19.513	\$ 19.513	\$ 19.513	\$ 9.756	\$ 9.756	\$ 9.756	\$ 97.564
513530	Energia electrica	\$ 729.990	\$ 81.110	\$ 162.220	\$ 162.220	\$ 162.220	\$ 81.110	\$ 81.110	\$ 0	\$ 729.990
513535	Telefonos	\$ 1.151.992	\$ 104.727	\$ 209.453	\$ 209.453	\$ 209.453	\$ 104.727	\$ 209.453	\$ 104.727	\$ 1.151.992
513545	Conmutador y fax	\$ 406.135	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 406.135	\$ 0	\$ 406.135
513595	Otros internet	\$ 836.013	\$ 92.890	\$ 185.781	\$ 185.781	\$ 185.781	\$ 92.890	\$ 92.890	\$ 0	\$ 836.013
513596	Otros telefonía móvil	\$ 1.049.305	\$ 104.931	\$ 209.861	\$ 209.861	\$ 209.861	\$ 104.931	\$ 104.931	\$ 104.931	\$ 1.049.305
	Totales Servicios Publicos	\$ 4.270.999	\$ 393.414	\$ 786.828	\$ 786.828	\$ 786.828	\$ 393.414	\$ 904.275	\$ 219.413	\$ 4.270.999

Tabla 22 Distribución de los Recursos Impuestos, Seguros y Vigilancia a los Centros de Costos Finales.

Codigo	RECURSOS	COSTO TOTAL	GERENCIA	FINANCIERA	VENTA DE PASAJE	CONGRESO	TURISMO RECEPTIVO	RECEPCION	ASEO	Totales
5115	Impuesto	\$ 1.919.000	\$ 0	\$ 0	\$ 871.330	\$ 878.805	\$ 168.865	\$ 0	\$ 0	\$ 1.919.000
5130	Seguros de poliza de garantía	\$ 900.000	\$ 73.256	\$ 156.977	\$ 366.279	\$ 125.581	\$ 73.256	\$ 52.326	\$ 52.326	\$ 900.000
5135	Vigilancia	\$ 300.000	\$ 24.419	\$ 52.326	\$ 122.093	\$ 41.860	\$ 24.419	\$ 17.442	\$ 17.442	\$ 300.000
	TOTALES	\$ 3.119.000	\$ 97.674	\$ 209.302	\$ 1.359.702	\$ 1.046.247	\$ 266.539	\$ 69.767	\$ 69.767	\$ 3.119.000

Tabla 23 Resumen de los Recursos Consumidos en el Centro de Costo Especial

TOTAL CENTRO DE COSTO ESPECIAL	
RECURSOS	C.C. ESPECIAL
OTROS	\$ 10.553.297
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 4.270.999
IMPUESTO	\$ 1.919.000
SEGUROS	\$ 900.000
VIGILANCIA	\$ 300.000
TOTAL C.C. ES	\$ 17.943.296

CENTRO DE COSTO GERENCIA

Tabla 24 Tiempo de Dedicación a las Actividades de Gerencia

ACTIVIDADES	GERENTE
P01	
P01A01	30%
P01A02	25%
P01A03	10%
P02	0%
P02A08	15%
P02A09	8%
P03	0%
P03A19	12%
TOTAL	100,00%

Tabla 25 Calculo del Total Salario

PERSONAS	SALARIOS	PRESTACIONES	APORTES PARAFISCALES	TOTAL SALARIO	%
GERENTE	\$ 4.821.030	\$ 1.669.282	\$ 96.421	\$ 6.586.732	100,00%
TOTAL	4.821.030	1.669.282	\$ 96.421	\$ 6.586.732	100,00%

Tabla 26 Calculo de la MOTP

ACTIVIDADES	GERENTE	TOTAL
Porcentaje del sa	1,00	1,00
P01		
P01A01	0,30	0,30
P01A02	0,25	0,25
P01A03	0,10	0,10
P02		
P02A08	0,15	0,15
P02A09	0,08	0,08
P03		
P03A19	0,12	0,12
TOTAL	1,00	1,00

Tabla 27 Distribución del Recurso Nomina Mediante la MOTP

ACTIVIDADES	R1
SALARIO	\$ 6.586.732
P01	
P01A01	\$ 1.976.020
P01A02	\$ 1.646.683
P01A03	\$ 658.673
P02	
P02A08	\$ 988.010
P02A09	\$ 526.939
P03	
P03A19	\$ 790.408
TOTAL	\$ 6.586.732

Tabla 28 Calculo del TCE

ACTIVIDADES	GERENTE	TOTAL	TCE
P01			
P01A01	30%	30%	30%
P01A02	25%	25%	25%
P01A03	10%	10%	10%
P02			
P02A08	15%	15%	15%
P02A09	8%	8%	8%
P03			
P03A19	12%	12%	12%
TOTAL	100,00%	100%	100%

Tabla 29 Distribución del Recurso del Gasto de Viaje Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	GERENTE	TCE	GASTO DE VIAJE
RECURSOS - R2			\$ 2.725.000
P01			
P01A01	30%	37%	\$ 996.951
P01A02	25%	30%	\$ 830.793
P02			\$ 0
P02A08	15%	18%	\$ 498.476
P03			
P03A19	12%	15%	\$ 398.780
TOTAL	82,00%	100,00%	\$ 2.725.000

Tabla 30 Distribución del Recurso Depreciación Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	GERENTE	TCE	DEPRECIACION
RECURSOS - R3			\$ 390.000
P01			
P01A01	30%	46%	\$ 180.000
P01A02	25%	38%	\$ 150.000
P01A03	10%	15%	\$ 60.000
P02			
P02A08			
P02A09			
P03			
P03A19			
TOTAL	65%	100%	\$ 390.000

Tabla 31 Distribución del Recurso Mantenimiento Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	GERENTE	TCE	MANTENIMIENTO
RECURSOS - R6			\$ 150.000
P01			
P01A01	30%	46%	\$ 69.231
P01A02	25%	38%	\$ 57.692
P01A03	10%	15%	\$ 23.077
TOTAL	65%	100%	\$ 150.000

Tabla 32 Distribución De los Recursos Otros, Servicios Publicos, Vigilancia y Seguro Mediante la MOTP

Actividades	MOTP	R7 Otros	R8 Servicios Publicos	R9 Vigilancia	R5 Seguro	Totales
Recursos - R7		\$ 2.486.141	\$ 393.414	\$ 24.419	\$ 73.256	\$ 2.977.229
P01						
P01A01	0,30	\$ 745.842	\$ 118.024	\$ 7.326	\$ 21.977	\$ 893.169
P01A02	0,25	\$ 621.535	\$ 98.353	\$ 6.105	\$ 18.314	\$ 744.307
P01A03	0,10	\$ 248.614	\$ 39.341	\$ 2.442	\$ 7.326	\$ 297.723
P02				\$ 0		
P02A08	0,15	\$ 372.921	\$ 59.012	\$ 3.663	\$ 10.988	\$ 446.584
P02A09	0,08	\$ 198.891	\$ 31.473	\$ 1.953	\$ 5.860	\$ 238.178
P03				\$ 0		
P03A19	0,12	\$ 298.337	\$ 47.210	\$ 2.930	\$ 8.791	\$ 357.267
TOTAL	100%	\$ 2.486.141	\$ 393.414	\$ 24.419	\$ 73.256	\$ 2.977.229

Tabla 33 Resumen de los Recursos Consumidos en el Centro de Costo Gerencia

RECURSOS	VALOR
NOMINA	\$ 6.586.732
GASTOS DE VIAJES	\$ 2.725.000
DEPRECIACION	\$ 390.000
MANTENIMIENTO	\$ 150.000
OTROS	\$ 2.486.141
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 393.414
VIGILANCIA	\$ 24.419
SEGUROS	\$ 73.256
TOTAL C C GERENCIA	\$ 12.828.961

CENTRO DE COSTO FINANCIERA

Tabla 34 Tiempo de Dedicación a las Actividades del Centro de Costo Financiera

ACTIVIDADES	CONTADOR	AUXILIAR
P01		
P01A02	6,0%	12,0%
P01A03	12,0%	11,0%
P01A04	10,0%	9,0%
P02		
P02A08	8,0%	5,0%
P02A09	5,0%	0,0%
P02A10	15,0%	6,0%
P02A11	7,0%	0,0%
P02A12	8,0%	12,0%
P02A13	8,0%	11,0%
P02A14	7,0%	13,0%
P02A15	5,0%	16,0%
P02A16	9,0%	5,0%
SUBTOTAL	100,00%	100,00%
TOTAL	200,00%	

Tabla 35 Calculo del Total Salario

PERSONAS	SALARIOS	SEGURIDAD Y PRESTACIONES SOCIALES	APORTES PARAFISCALES	TOTAL SALARIO	%
CONTADOR	\$ 1.680.000	\$ 548.460	\$ 31.680	\$ 2.260.140	65,11%
AUXILIAR	\$ 912.000	\$ 282.540	\$ 16.320	\$ 1.210.860	34,89%
TOTAL	\$ 2.592.000	\$ 831.000	\$ 48.000	\$ 3.471.000	100,00%

Tabla 36 Calculo de la MOTP

ACTIVIDADES	CONTADOR	AUXILIAR	TOTAL
P01			
P01A02	3,9%	4,2%	8,1%
P01A03	7,8%	3,8%	11,7%
P01A04	6,5%	3,1%	9,7%
P02			
P02A08	5,2%	1,7%	7,0%
P02A09	3,3%	0,0%	3,3%
P02A10	9,8%	2,1%	11,9%
P02A11	4,6%	0,0%	4,6%
P02A12	5,2%	4,2%	9,4%
P02A13	5,2%	3,8%	9,0%
P02A14	4,6%	4,5%	9,1%
P02A15	3,3%	5,6%	8,8%
P02A16	5,9%	1,7%	7,6%
TOTAL	65,11%	34,89%	100,0%

Tabla 37 Distribución del Recurso Nomina Mediante la MOTP

ACTIVIDADES	R1
SALARIO	\$ 3.471.000
P01	
P01A02	\$ 280.912
P01A03	\$ 404.411
P01A04	\$ 334.991
P02	
P02A08	\$ 241.354
P02A09	\$ 113.007
P02A10	\$ 411.673
P02A11	\$ 158.210
P02A12	\$ 326.114
P02A13	\$ 314.006
P02A14	\$ 315.622
P02A15	\$ 306.745
P02A16	\$ 263.956
SUBTOTAL	\$ 3.471.000

Tabla 38 Calculo del TCE

ACTIVIDADES	CONTADOR	AUXILIAR	TOTAL	TCE
P01				
P01A02	6,0%	12,0%	18%	9%
P01A03	12,0%	11,0%	23%	12%
P01A04	10,0%	9,0%	19%	10%
P02	0,0%	0,0%	0%	0%
P02A08	8,0%	5,0%	13%	7%
P02A09	5,0%	0,0%	5%	3%
P02A10	15,0%	6,0%	21%	11%
P02A11	7,0%	0,0%	7%	4%
P02A12	8,0%	12,0%	20%	10%
P02A13	8,0%	11,0%	19%	10%
P02A14	7,0%	13,0%	20%	10%
P02A15	5,0%	16,0%	21%	11%
P02A16	9,0%	5,0%	14%	7%
TOTAL	100,00%	100,00%	200%	100%

Tabla 39 Distribución del Recurso del Gasto de Viaje Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	CONTADOR	AUXILIAR	TOTAL	ETC	TOTALES
RECURSOS - R2					\$ 381.000
P01					
P01A02	6%	12%	18%	58,06%	\$ 221.226
P02					
P02A08	8%	5%	13%	41,94%	\$ 159.774
TOTAL	14,00%	17,00%	31,00%	1	\$ 381.000

Tabla 40 Distribución del Recurso Depreciación Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	CONTADOR	AUXILIAR	TOTAL	ETC	TOTAL
RECURSOS - R3					\$ 430.000
P01					
P01A02	6%	12%	18%	13%	\$ 53.750
P01A03	12%	11%	23%	16%	\$ 68.681
P02			0%	0%	\$ 0
P02A10	15%	6%	21%	15%	\$ 62.708
P02A11	7%	0%	7%	5%	\$ 20.903
P02A12	8%	12%	20%	14%	\$ 59.722
P02A14	7%	13%	20%	14%	\$ 59.722
P02A15	5%	16%	21%	15%	\$ 62.708
P02A16	9%	5%	14%	10%	\$ 41.806
TOTAL	69%	75%	144%	100%	\$ 430.000

Tabla 41 Distribución del Recurso Mantenimiento Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	CONTADOR	AUXILIAR	TOTAL	ETC	TOTAL
RECURSOS - R6					\$ 500.000
P01					
P01A02	6%	12%	18%	13%	\$ 62.500
P01A03	12%	11%	23%	16%	\$ 79.861
P02				0%	\$ 0
P02A10	15%	6%	21%	15%	\$ 72.917
P02A11	7%	0%	7%	5%	\$ 24.306
P02A12	8%	12%	20%	14%	\$ 69.444
P02A14	7%	13%	20%	14%	\$ 69.444
P02A15	5%	16%	21%	15%	\$ 72.917
P02A16	9%	5%	14%	10%	\$ 48.611
TOTAL	69%	75%	144%	100%	\$ 500.000

Tabla 42 Distribución De los Recursos Otros, Servicios Publicos, Vigilancia y Seguro Mediante la MOTP

ACTIVIDADES	MOTP	R7 OTROS	R8 SERVICIOS PUBLICOS	R9 VIGILANCIA	R5 SEGURO	TOTALES
Recursos		\$ 1.593.270	\$ 786.828	\$ 52.326	\$ 156.977	\$ 2.589.400
P01						
P01A02	8,1%	\$ 128.945	\$ 63.679	\$ 4.235	\$ 12.704	\$ 209.563
P01A03	11,7%	\$ 185.634	\$ 91.674	\$ 6.097	\$ 18.290	\$ 301.695
P01A04	9,7%	\$ 153.769	\$ 75.938	\$ 5.050	\$ 15.150	\$ 249.907
P02						\$ 0
P02A08	7,0%	\$ 110.787	\$ 54.712	\$ 3.638	\$ 10.915	\$ 180.053
P02A09	3,3%	\$ 51.873	\$ 25.617	\$ 1.704	\$ 5.111	\$ 84.304
P02A10	11,9%	\$ 188.967	\$ 93.320	\$ 6.206	\$ 18.618	\$ 307.112
P02A11	4,6%	\$ 72.622	\$ 35.864	\$ 2.385	\$ 7.155	\$ 118.026
P02A12	9,4%	\$ 149.694	\$ 73.926	\$ 4.916	\$ 14.749	\$ 243.285
P02A13	9,0%	\$ 144.136	\$ 71.181	\$ 4.734	\$ 14.201	\$ 234.251
P02A14	9,1%	\$ 144.878	\$ 71.547	\$ 4.758	\$ 14.274	\$ 235.457
P02A15	8,8%	\$ 140.803	\$ 69.535	\$ 4.624	\$ 13.873	\$ 228.834
P02A16	7,6%	\$ 121.162	\$ 59.835	\$ 3.979	\$ 11.937	\$ 196.913
TOTAL	100,0%	\$ 1.593.270	\$ 786.828	\$ 52.326	\$ 156.977	\$ 2.589.400

Tabla 43 Distribución Del Recurso Impuesto Mediante el TCE

Actividades	CONTADOR	AUXILIAR	TOTAL	TCE	IMPUESTO
Recursos - R9					\$ 0
P02					
P02A14	0,07	0,13	20%	49%	\$ 0
P02A15	0,05	0,16	21%	51%	\$ 0
TOTAL	12%	29%	41%	100%	\$ 0

Tabla 44 Resumen de los Recursos Consumidos en el Centro de Costo Financiera

RECURSOS	FINANCIERA
NOMINA	\$ 3.471.000
GASTOS DE VIAJES	\$ 381.000
DEPRECIACION	\$ 430.000
MANTENIMIENTO	\$ 500.000
OTROS	\$ 1.593.270
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 786.828
VIGILANCIA	\$ 52.326
SEGUROS	\$ 156.977
IMPUESTO	\$ 0
TOTAL C C FINANCIERA	\$ 7.371.400

CENTRO DE COSTO VENTA DE PASAJES

Tabla 45 Tiempo de Dedicación a las Actividades del Centro de Costo Venta de Pasajes

ACTIVIDADES	TIQUETEADORA 1	TIQUETEADORA 2
P01		
P01A03	13,0%	11,0%
P01A04	10,0%	7,0%
P01A05	17,0%	19,0%
P02		
P02A12	7,0%	5,0%
P02A17	25,00%	30,00%
P03		
P03A20	15,00%	20,00%
P03A21	13,00%	8,00%
TOTAL	100,00%	100,00%

Tabla 46 Calculo del Total Salario

PERSONAS	SALARIOS	SEGURIDAD Y PRESTACIONES SOCIALES	APORTES PARAFISCALES	TOTAL SALARIO	%
TIQUETEADORA 1	\$ 1.296.000	\$ 415.500	\$ 24.000	\$ 1.735.500	56,69%
TIQUETEADORA 2	\$ 996.000	\$ 311.625	\$ 18.000	\$ 1.325.625	43,31%
TOTAL	\$ 2.292.000	\$ 727.125	\$ 42.000	\$ 3.061.125	100,00%

Tabla 47 Calculo de la MOTP

ACTIVIDADES	TIQUETEADORA 1	TIQUETEADORA 2	TOTAL
P01			
P01A03	7,4%	4,8%	12,1%
P01A04	5,7%	3,0%	8,7%
P01A05	9,6%	8,2%	17,9%
P02		0,0%	
P02A12	4,0%	2,2%	6,1%
P02A17	14,2%	13,0%	27,2%
P03		0,0%	
P03A20	8,5%	8,7%	17,2%
P03A21	7,4%	3,5%	10,8%
TOTAL	56,7%	43,3%	100,0%

Tabla 48 Distribución del Recurso Nomina Mediante la MOTP

ACTIVIDADES	R1
SALARIO	\$ 3.061.125
P01	
P01A03	\$ 371.434
P01A04	\$ 266.344
P01A05	\$ 546.904
P02	
P02A12	\$ 187.766
P02A17	\$ 831.563
P03	
P03A20	\$ 525.450
P03A21	\$ 331.665
TOTAL	\$ 3.061.125

Tabla 49 Calculo del TCE

ACTIVIDADES	TIQUETEADORA 1	TIQUETEADORA 2	TOTAL	TCE
P01				
P01A03	13,0%	11,0%	24%	12%
P01A04	10,0%	7,0%	17%	9%
P01A05	17,0%	19,0%	36%	18%
P02			0%	0%
P02A12	7,0%	5,0%	12%	6%
P02A17	25,0%	30,0%	55%	28%
P03			0%	0%
P03A20	15,0%	20,0%	35%	18%
P03A21	13,0%	8,0%	21%	11%
TOTAL	100,0%	100,0%	200%	100%

Tabla 50 Distribución del Recurso Depreciación Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	TIQUETEADORA 1	TIQUETEADORA 2	TOTAL	TCE	TOTAL
RECURSOS - R3					\$ 70.000
P01					
P01A03	13%	11%	24%	16%	\$ 11.351
P01A05	17%	19%	36%	24%	\$ 17.027
P02			0%		
P02A12	7%	5%	12%	8%	\$ 5.676
P02A17	25%	30%	55%	37%	\$ 26.014
P03			0%		
P03A21	13%	8%	21%	14%	\$ 9.932
TOTAL	75%	73%	148%	100%	\$ 70.000

Tabla 51 Distribución del Recurso Bonificación Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	TIQUETEADORA 1	TIQUETEADORA 2	TOTAL	ETC	TOTAL
RECURSOS - R4					\$ 180.000
P03					
P03A21	13%	8%	21%	100%	\$ 180.000
TOTAL	13%	8%	21%	100%	\$ 180.000

Tabla 52 Distribución del Recurso Mantenimiento Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	TIQUETEADORA 1	TIQUETEADORA 2	TOTAL	TCE	TOTAL
RECURSOS - R6					\$ 215.000
P01					
P01A03	13%	11%	24%	16%	\$ 34.865
P01A05	17%	19%	36%	24%	\$ 52.297
P02					
P02A12	7%	5%	12%	8%	\$ 17.432
P02A17	25%	30%	55%	37%	\$ 79.899
P03					
P03A21	13%	8%	21%	14%	\$ 30.507
TOTAL	75%	73%	148%	100%	\$ 215.000

Tabla 53 Distribución De los Recursos Otros, Servicios Publicos, Vigilancia y Seguro Mediante la MOTP

ACTIVIDADES	MOTP	R7 OTROS	R8 SERVICIOS PUBLICOS	R9 VIGILANCIA	R5 SEGURO	TOTALES
Recursos		\$ 1.593.270	\$ 786.828	\$ 122.093	\$ 366.279	\$ 2.868.469
P01						
P01A03	12,1%	\$ 193.326	\$ 95.473	\$ 14.815	\$ 44.444	\$ 348.057
P01A04	8,7%	\$ 138.628	\$ 68.461	\$ 10.623	\$ 31.869	\$ 249.581
P01A05	17,9%	\$ 284.655	\$ 140.575	\$ 21.813	\$ 65.440	\$ 512.484
P02	0,0%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P02A12	6,1%	\$ 97.730	\$ 48.263	\$ 7.489	\$ 22.467	\$ 175.949
P02A17	27,2%	\$ 432.816	\$ 213.744	\$ 33.167	\$ 99.501	\$ 779.227
P03	0,0%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P03A20	17,2%	\$ 273.489	\$ 135.061	\$ 20.958	\$ 62.873	\$ 492.380
P03A21	10,8%	\$ 172.627	\$ 85.251	\$ 13.228	\$ 39.685	\$ 310.791
TOTAL	100,0%	\$ 1.593.270	\$ 786.828	\$ 122.093	\$ 366.279	\$ 2.868.469

Tabla 54 Distribución Del Recurso Impuesto Mediante el TCE

ACTIVIDADES	TIQUETEADORA 1	TIQUETEADORA 2	TOTAL	ETC	IMPUESTO
RECURSOS					\$ 871.330
P03					
P03A21	13,00%	8,00%	21,00%	100,00%	\$ 871.330
TOTAL	13,00%	8,00%	21,00%	100,00%	\$ 871.330

Tabla 55 Distribución Del Recurso CIF Mediante el TCE

ACTIVIDADES	TIQUETEADORA 1	TIQUETEADORA 2	TOTAL	ETC	CIF
RECURSOS					\$ 385.000
P03					
P03A21	13,00%	8,00%	21,00%	100,00%	\$ 385.000
TOTAL	13,00%	8,00%	21,00%	100,00%	\$ 385.000

Tabla 56 Resumen de los Recursos Consumidos en el Centro de Costo Venta de Pasajes

RECURSOS	VENTA DE PASAJE
NOMINA	\$ 3.061.125
DEPRECIACION	\$ 70.000
BONIFICACION	\$ 180.000
MANTENIMIENTO	\$ 215.000
OTROS	\$ 1.593.270
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 786.828
VIGILANCIA	\$ 122.093
SEGUROS	\$ 366.279
IMPUESTO	\$ 871.330
CIF	\$ 385.000
TOTAL C C VENTA DE PASAJE	\$ 7.650.925

CENTRO DE COSTO CONGRESO

Tabla 57 Tiempo de Dedicación a las Actividades del Centro de Costo Congreso

ACTIVIDADES	CONGRESO 1	CONGRESO 2
P01		
P01A01	20,0%	15,0%
P01A02	15,0%	18,0%
P01A03	7,0%	10,0%
P01A04	5,0%	5,0%
P02		
P02A12	5,0%	10,0%
P02A17	18,00%	8,00%
P03		
P03A19	14,00%	9,00%
P03A20	8,00%	13,00%
P03A21	8,00%	12,00%
TOTAL	100,00%	100,00%

Tabla 58 Calculo del Total Salario

PERSONAS	SALARIOS	SEGURIDAD Y PRESTACIONES SOCIALES	APORTES PARAFISCALES	TOTAL SALARIO	%
CONGRESO 1	\$ 1.296.000	\$ 415.500	\$ 24.000	\$ 1.735.500	54,27%
CONGRESO 2	\$ 1.096.000	\$ 346.250	\$ 20.000	\$ 1.462.250	45,73%
TOTAL	\$ 2.392.000	\$ 761.750	\$ 44.000	\$ 3.197.750	100,00%

Tabla 59 Calculo de la MOTP

ACTIVIDADES	CONGRESO 1	CONGRESO 2	TOTAL
P01			
P01A01	10,9%	6,9%	17,7%
P01A02	8,1%	8,2%	16,4%
P01A03	3,8%	4,6%	8,4%
P01A04	2,7%	2,3%	5,0%
P02			
P02A12	2,7%	4,6%	7,3%
P02A17	9,8%	3,7%	13,4%
P03			
P03A19	7,6%	4,1%	11,7%
P03A20	4,3%	5,9%	10,3%
P03A21	4,3%	5,5%	9,8%
TOTAL	54,27%	45,73%	100,0%

Tabla 60 Distribución del Recurso Nomina Mediante la MOTP

ACTIVIDADES	R1
SALARIO	\$ 3.197.750
P01	
P01A01	\$ 566.438
P01A02	\$ 523.530
P01A03	\$ 267.710
P01A04	\$ 159.888
P02	
P02A12	\$ 233.000
P02A17	\$ 429.370
P03	
P03A19	\$ 374.573
P03A20	\$ 328.933
P03A21	\$ 314.310
TOTAL	\$ 3.197.750

Tabla 61 Calculo del TCE

ACTIVIDADES	CONGRESO 1	CONGRESO 2	TOTAL	TCE
P01				
P01A01	20,0%	15,0%	35%	18%
P01A02	15,0%	18,0%	33%	17%
P01A03	7,0%	10,0%	17%	9%
P01A04	5,0%	5,0%	10%	5%
P02			0%	0%
P02A12	5,0%	10,0%	15%	8%
P02A17	18,0%	8,0%	26%	13%
P03			0%	0%
P03A19	14,0%	9,0%	23%	12%
P03A20	8,0%	13,0%	21%	11%
P03A21	8,0%	12,0%	20%	10%
TOTAL	100,0%	100,0%	200,0%	100%

Tabla 62 Distribución del Recurso del Gasto de Viaje Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	CONGRESO 1	CONGRESO 2	TOTAL	TCE	TOTAL
RECURSOS - R2					\$ 1.482.000
P01					
P01A01	20,0%	15,0%	35%	32%	\$ 467.297
P01A02	15,0%	18,0%	33%	30%	\$ 440.595
P03	0,0%	0,0%	0%	0%	\$ 0
P03A19	14,0%	9,0%	23%	21%	\$ 307.081
P03A21	8,0%	12,0%	20%	18%	\$ 267.027
TOTAL	57,0%	54,0%	111,0%	100,0%	\$ 1.482.000

Tabla 63 Distribución del Recurso Depreciación Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	CONGRESO 1	CONGRESO 2	TOTAL	ETC	TOTAL
RECURSOS - R3					\$ 136.000
P01					
P01A01	20%	15%	35%	24%	\$ 32.603
P01A02	15%	18%	33%	23%	\$ 30.740
P01A03	7%	10%	17%	12%	\$ 15.836
P02	0%	0%	0%	0%	
P02A12	5%	10%	15%	10%	\$ 13.973
P02A17	18%	8%	26%	18%	\$ 24.219
P03	0%	0%	0%	0%	
P03A21	8%	12%	20%	14%	\$ 18.630
TOTAL	73%	73%	146%	100%	\$ 136.000

Tabla 64 Distribución del Recurso Bonificación Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	CONGRESO 1	CONGRESO 2	TOTAL	ETC	TOTAL
RECURSOS - R4					\$ 455.000
P01					
P01A02	15,0%	18,0%	33,0%	62,3%	\$ 283.302
P03					
P03A21	8%	12%	20%	37,7%	\$ 171.698
TOTAL	23%	30%	53%	100%	\$ 455.000

Tabla 65 Distribución del Recurso Mantenimiento Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	CONGRESO 1	CONGRESO 2	TOTAL	TCE	TOTAL
RECURSOS - R6					\$ 390.000
P01					
P01A01	20%	15%	35%	24%	\$ 93.493
P01A02	15%	18%	33%	23%	\$ 88.151
P01A03	7%	10%	17%	12%	\$ 45.411
P02	0%	0%	0%	0%	
P02A12	5%	10%	15%	10%	\$ 40.068
P02A17	18%	8%	26%	18%	\$ 69.452
P03	0%	0%	0%	0%	
P03A21	8%	12%	20%	14%	\$ 53.425
TOTAL	73%	73%	146%	100%	\$ 390.000

Tabla 66 Distribución De los Recursos Otros, Servicios Publicos, Vigilancia y Seguro Mediante la MOTP

ACTIVIDADES	MOTP	R7	R8	R9	R5	TOTALES
		OTROS	SERVICIOS PUBLICOS	VIGILANCIA	SEGURO	
Recursos		\$ 2.438.023	\$ 786.828	\$ 41.860	\$ 125.581	\$ 3.392.292
P01						
P01A01	17,7%	\$ 431.862	\$ 139.376	\$ 7.415	\$ 22.245	\$ 600.898
P01A02	16,4%	\$ 399.149	\$ 128.818	\$ 6.853	\$ 20.560	\$ 555.380
P01A03	8,4%	\$ 204.107	\$ 65.872	\$ 3.504	\$ 10.513	\$ 283.997
P01A04	5,0%	\$ 121.901	\$ 39.341	\$ 2.093	\$ 6.279	\$ 169.615
P02						
P02A12	7,3%	\$ 177.643	\$ 57.331	\$ 3.050	\$ 9.150	\$ 247.175
P02A17	13,4%	\$ 327.359	\$ 105.649	\$ 5.621	\$ 16.862	\$ 455.492
P03						
P03A19	11,7%	\$ 285.581	\$ 92.166	\$ 4.903	\$ 14.710	\$ 397.360
P03A20	10,3%	\$ 250.784	\$ 80.936	\$ 4.306	\$ 12.918	\$ 348.944
P03A21	9,8%	\$ 239.636	\$ 77.338	\$ 4.115	\$ 12.344	\$ 333.432
TOTAL	100,0%	\$ 2.438.023	\$ 786.828	\$ 41.860	\$ 125.581	\$ 3.392.292

Tabla 67 Distribución Del Recurso Impuesto Mediante el TCE

					R10
ACTIVIDADES	CONGRESO 1	CONGRESO 2	TOTAL	ETC	IMPUESTO
RECURSOS					\$ 878.805
P03					
P03A21	8,00%	12,00%	20,00%	100,00%	\$ 878.805
TOTAL	8,00%	12,00%	20,00%	100,00%	\$ 878.805

Tabla 68 Resumen de los Recursos Consumidos en el Centro de Costo Congreso

RECURSOS	CONGRESO
NOMINA	\$ 3.197.750
GASTOS DE VIAJES	\$ 1.482.000
DEPRECIACION	\$ 136.000
BONIFICACION	\$ 455.000
MANTENIMIENTO	\$ 390.000
OTROS	\$ 2.438.023
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 786.828
VIGILANCIA	\$ 41.860
SEGUROS	\$ 125.581
IMPUESTO	\$ 878.805
TOTAL C C CONGRESO	\$ 9.931.847

CENTRO DE COSTO TURISMO RECEPTIVO

Tabla 69 Tiempo de Dedicación a las Actividades del Centro de Costo Turismo Receptivo

ACTIVIDADES	TURISMO RECEPTIVO
P01	
P01A03	10%
P01A04	15%
P01A05	5%
P02	
P02A12	11,00%
P02A17	19,00%
P03	
P03A20	17,00%
P03A21	23,00%
TOTAL	100,00%

Tabla 70 Calculo del Total Salario

PERSONAS	SALARIOS	SEGURIDAD Y PRESTACIONES SOCIALES	APORTES PARAFISCALES	TOTAL SALARIO	%
TURISMO RECEPTIVO	\$ 1.196.000	\$ 380.875	\$ 22.000	\$ 1.598.875	100,00%
TOTAL	\$ 1.196.000	\$ 380.875	\$ 22.000	\$ 1.598.875	100,00%

Tabla 71 Calculo de la MOTP

ACTIVIDADES	TURISMO RECEPTIVO	TOTAL
Porcentaje del salario	1,00	1,00
P01		
P01A03	10%	10%
P01A04	15%	15%
P01A05	5%	5%
P02	0%	
P02A12	11%	11%
P02A17	19%	19%
P03	0%	
P03A20	17%	17%
P03A21	23%	23%
TOTAL	100%	1,00

Tabla 72 Distribución del Recurso Nomina Mediante la MOTP

ACTIVIDADES	R1
SALARIO	\$ 1.598.875
P01	
P01A03	\$ 159.888
P01A04	\$ 239.831
P01A05	\$ 79.944
P02	\$ 0
P02A12	\$ 175.876
P02A17	\$ 303.786
P03	\$ 0
P03A20	\$ 271.809
P03A21	\$ 367.741
TOTAL	\$ 1.598.875

Tabla 73 Calculo del TCE

ACTIVIDADES	TURISMO RECEPTIVO	TOTAL	TCE
P01			
P01A03	10%	10%	10%
P01A04	15%	15%	15%
P01A05	5%	5%	5%
P02			
P02A12	11%	11%	11%
P02A17	19%	19%	19%
P03			
P03A20	17%	17%	17%
P03A21	23%	23%	23%
TOTAL	100%	100%	100%

Tabla 74 Distribución del Recurso del Gasto de Viaje Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	TURISMO RECEPTIVO	TCE	GASTO DE VIAJE
RECURSOS - R2			\$ 161.000
P03			
P03A21	23%	100%	\$ 161.000
TOTAL	23%	100%	\$ 161.000

Tabla 75 Distribución del Recurso Depreciación Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	TURISMO RECEPTIVO	TCE	DEPRECIACION
RECURSOS - R3			\$ 274.000
P01			
P01A03	10%	16%	\$ 43.492
P02			
P02A12	11%	17%	\$ 47.841
P02A17	19%	30%	\$ 82.635
P03			
P03A21	23%	37%	\$ 100.032
	63%	100%	\$ 274.000

Tabla 76 Distribución del Recurso Bonificación Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	TURISMO RECEPTIVO	TOTAL	ETC	TOTAL
RECURSOS - R4				\$ 175.000
P03				
P03A21	23%	23%	100%	\$ 175.000
TOTAL	23%	23%	100%	\$ 175.000

Tabla 77 Distribución del Recurso Mantenimiento Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	TURISMO RECEPTIVO	TCE	MANTENIMIENTO
RECURSOS - R6			\$ 270.000
P01			
P01A03	10%	16%	\$ 42.857
P02			
P02A12	11%	17%	\$ 47.143
P02A17	19%	30%	\$ 81.429
P03			
P03A21	23%	37%	\$ 98.571
TOTAL	63%	100%	\$ 270.000

Tabla 78 Distribución De los Recursos Otros, Servicios Publicos, Vigilancia y Seguro Mediante la MOTP

ACTIVIDADES	MOTP	R7	R8	R9	R5	TOTALES
		OTROS	SERVICIOS PUBLICOS	VIGILANCIA	SEGURO	
Recursos		\$ 1.134.536	\$ 393.414	\$ 24.419	\$ 73.256	\$ 1.625.624
P01						
P01A03	0,10	\$ 113.454	\$ 39.341	\$ 2.442	\$ 7.326	\$ 162.562
P01A04	0,15	\$ 170.180	\$ 59.012	\$ 3.663	\$ 10.988	\$ 243.844
P01A05	0,05	\$ 56.727	\$ 19.671	\$ 1.221	\$ 3.663	\$ 81.281
P02						
P02A12	0,11	\$ 124.799	\$ 43.276	\$ 2.686	\$ 8.058	\$ 178.819
P02A17	0,19	\$ 215.562	\$ 74.749	\$ 4.640	\$ 13.919	\$ 308.869
P03						
P03A20	0,17	\$ 192.871	\$ 66.880	\$ 4.151	\$ 12.453	\$ 276.356
P03A21	0,23	\$ 260.943	\$ 90.485	\$ 5.616	\$ 16.849	\$ 373.894
TOTAL	1,00	\$ 1.134.536	\$ 393.414	\$ 24.419	\$ 73.256	\$ 1.625.624

Tabla 79 Distribución Del Recurso Impuesto Mediante el TCE

ACTIVIDADES	TURISMO RECEPTIVO	TOTAL	ETC	IMPUESTO
RECURSOS				\$ 168.865
P03				
P03A21	23,00%	23,00%	100,00%	\$ 168.865
TOTAL	23,00%	23,00%	100,00%	\$ 168.865

Tabla 80 Resumen de los Recursos Consumidos en el Centro de Costo Turismo Receptivo

RECURSOS	TURISMO RECEPTIVO
NOMINA	\$ 1.598.875
GASTOS DE VIAJES	\$ 161.000
DEPRECIACION	\$ 274.000
BONIFICACION	\$ 175.000
MANTENIMIENTO	\$ 270.000
OTROS	\$ 1.134.536
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 393.414
VIGILANCIA	\$ 24.419
SEGUROS	\$ 73.256
IMPUESTO	\$ 168.865
TOTAL C C TURISMO RECEPTIVO	\$ 4.273.364

CENTRO DE COSTO RECEPCION

Tabla 81 Tiempo de Dedicación a las Actividades del Centro de Costo Recepción

ACTIVIDADES	RECEPCIONISTA
P01	
P01A03	5%
P01A05	38%
P01A06	15%
P02	
P02A12	10,00%
P02A14	12,00%
P03	
P03A20	20,00%
TOTAL	100,00%

Tabla 82 Calculo del Total Salario

PERSONAS	SALARIOS	SEGURIDAD Y PRESTACIONES SOCIALES	APORTES PARAFISCALES	TOTAL SALARIO	%
TURISMO RECEPTIVO	\$ 992.000	\$ 310.240	\$ 17.920	\$ 1.320.160	100,00%
TOTAL	\$ 992.000	\$ 310.240	\$ 17.920	\$ 1.320.160	100,00%

Tabla 83 Calculo de la MOTP

ACTIVIDADES	RECEPCIONISTA	TOTAL
Porcentaje del salario	1,00	1,00
P01	0%	
P01A03	5%	5%
P01A05	38%	38%
P01A06	15%	15%
P02	0%	
P02A12	10%	10%
P02A14	12%	12%
P03	0%	
P03A20	20%	20%
TOTAL	100%	1,00

Tabla 84 Distribución del Recurso Nomina Mediante la MOTP

ACTIVIDADES	R1
SALARIO	\$ 1.320.160
P01	
P01A03	\$ 66.008
P01A05	\$ 501.661
P01A06	\$ 198.024
P02	
P02A12	\$ 132.016
P02A14	\$ 158.419
P03	
P03A20	\$ 264.032
TOTAL	\$ 1.320.160

Tabla 85 Calculo del TCE

ACTIVIDADES	RECEPCIONISTA	TOTAL	TCE
P01			
P01A03	5%	5%	5%
P01A05	38%	38%	38%
P01A06	15%	15%	15%
P02			
P02A12	10%	10%	10%
P02A14	12%	12%	12%
P03			
P03A20	20%	20%	20%
TOTAL	100%	100%	100%

Tabla 86 Distribución del Recurso del Gasto de Viaje Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	RECEPCIONISTA	TCE	GASTO DE VIAJE
RECURSOS - R3			\$ 112.000
P01			
P01A06	15%	100%	\$ 112.000
TOTAL	15%	100%	\$ 112.000

Tabla 87 Distribución del Recurso Depreciación Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	RECEPCIONISTA	TCE	DEPRECIACION
RECURSOS - R3			\$ 166.000
P01			
P01A03	5%	6%	\$ 10.375
P01A05	38%	48%	\$ 78.850
P01A06	15%	19%	\$ 31.125
P02	0%	0%	\$ 0
P02A12	10%	13%	\$ 20.750
P02A14	12%	15%	\$ 24.900
TOTAL	80%	100%	\$ 166.000

Tabla 88 Distribución del Recurso Mantenimiento Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	RECEPCIONISTA	TCE	MANTENIMIENTO
RECURSOS - R6			\$ 74.000
P01			
P01A03	5%	6%	\$ 4.625
P01A05	38%	48%	\$ 35.150
P01A06	15%	19%	\$ 13.875
P02			
P02A12	10%	13%	\$ 9.250
P02A14	12%	15%	\$ 11.100
TOTAL	80%	100%	\$ 74.000

Tabla 89 Distribución De los Recursos Otros, Servicios Publicos, Vigilancia y Seguro Mediante la MOTP

		R7	R8	R9	R5	
ACTIVIDADES	MOTP	OTROS	SERVICIOS PUBLICOS	VIGILANCIA	SEGURO	TOTALES
Recursos		\$ 796.635	\$ 904.275	\$ 17.442	\$ 52.326	\$ 1.770.678
P01						
P01A03	0,05	\$ 39.832	\$ 45.214	\$ 872	\$ 2.616	\$ 88.534
P01A05	0,38	\$ 302.721	\$ 343.625	\$ 6.628	\$ 19.884	\$ 672.858
P01A06	0,15	\$ 119.495	\$ 135.641	\$ 2.616	\$ 7.849	\$ 265.602
P02		\$ 0				
P02A12	0,10	\$ 79.663	\$ 90.428	\$ 1.744	\$ 5.233	\$ 177.068
P02A14	0,12	\$ 95.596	\$ 108.513	\$ 2.093	\$ 6.279	\$ 212.481
P03		\$ 0				
P03A20	0,20	\$ 159.327	\$ 180.855	\$ 3.488	\$ 10.465	\$ 354.136
TOTAL	1,00	\$ 796.635	\$ 904.275	\$ 17.442	\$ 52.326	\$ 1.770.678

Tabla 90 Distribución Del Recurso Impuesto Mediante el TCE

Actividades	RECEPCIONISTA	TOTAL	ETC	IMPUESTO
Recursos - R9				\$ 0
P02				
P02A14	0,12	0,12	100%	\$ 0
TOTAL	12%	12%	100%	\$ 0

Tabla 91 Resumen de los Recursos Consumidos en el Centro de Costo Recepción

RECURSOS	RECEPCION
NOMINA	\$ 1.320.160
GASTOS DE VIAJES	\$ 112.000
DEPRECIACION	\$ 166.000
BONIFICACION	
MANTENIMIENTO	\$ 74.000
OTROS	\$ 796.635
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 904.275
VIGILANCIA	\$ 17.442
SEGUROS	\$ 52.326
IMPUESTO	\$ 0
TOTAL C C RECEPCION	\$ 3.442.838

CENTRO DE COSTO ASEO

Tabla 92 Tiempo de Dedicación a las Actividades del Centro de Costo Aseo

ACTIVIDADES	ASEADORA
P01	
P01A06	30%
P01A07	47%
P02	
P02A13	7,00%
P02A18	16,00%
TOTAL	100,00%

Tabla 93 Calculo del Total Salario

PERSONAS	SALARIOS	SEGURIDAD Y PRESTACIONES SOCIALES	APORTES PARAFISCALES	TOTAL SALARIO	%
ASEADORA	\$ 992.000	\$ 310.240	\$ 17.920	\$ 1.320.160	100,00%
TOTAL	\$ 992.000	\$ 310.240	\$ 17.920	\$ 1.320.160	100,00%

Tabla 94 Calculo de la MOTP

ACTIVIDADES	ASEADORA	TOTAL
Porcentaje del salar	1,00	1,00
P01		
P01A06	30%	30%
P01A07	47%	47%
P02		
P02A13	7%	7%
P02A18	16%	16%
TOTAL	100%	100%

Tabla 95 Distribución del Recurso Nomina Mediante la MOTP

ACTIVIDADES	R1
SALARIO	\$ 1.320.160
P01	
P01A06	\$ 396.048
P01A07	\$ 620.475
P02	
P02A13	\$ 92.411
P02A18	\$ 211.226
TOTAL	\$ 1.320.160

Tabla 96 Calculo del TCE

ACTIVIDADES	ASEADORA	TOTAL	TCE
P01			
P01A06	30%	30%	30%
P01A07	47%	47%	47%
P02			0%
P02A13	7%	7%	7%
P02A18	16%	16%	16%
TOTAL	100%	100%	100%

Tabla 97 Distribución del Recurso del Gasto de Viaje Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	ASEADORA	TCE	GASTO DE VIAJE
RECURSOS - R3			\$ 85.000
P02			
P01A18	16%	100%	\$ 85.000
TOTAL	16%	100%	\$ 85.000

Tabla 98 Distribución del Recurso Depreciación Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	ASEADORA	TCE	DEPRECIACION
RECURSOS - R3			\$ 90.000
P01			
P01A07	47%	100%	\$ 90.000
TOTAL	47%	100%	\$ 90.000

Tabla 99 Distribución del Recurso Mantenimiento Utilizando el TCE

ACTIVIDADES	ASEADORA	TCE	MANTENIMIENTO
RECURSOS - R6			\$ 25.000
P01			
P01A07	47%	100%	\$ 25.000
TOTAL	47%	100%	\$ 25.000

Tabla 100 Distribución De los Recursos Otros, Servicios Publicos, Vigilancia y Seguro Mediante la MOTP

ACTIVIDADES	MOTP	R7 OTROS	R8 SERVICIOS PUBLICOS	R9 VIGILANCIA	R5 SEGURO	TOTALES
Recursos		\$ 511.423	\$ 219.413	\$ 17.442	\$ 52.326	\$ 800.604
P01						
P01A06	0,30	\$ 153.427	\$ 65.824	\$ 5.233	\$ 15.698	\$ 240.181
P01A07	0,47	\$ 240.369	\$ 103.124	\$ 8.198	\$ 24.593	\$ 376.284
P02						
P02A13	0,07	\$ 35.800	\$ 15.359	\$ 1.221	\$ 3.663	\$ 56.042
P02A18	0,16	\$ 81.828	\$ 35.106	\$ 2.791	\$ 8.372	\$ 128.097
TOTAL	1,00	\$ 511.423	\$ 219.413	\$ 17.442	\$ 52.326	\$ 800.604

Tabla 101 Resumen de los Recursos Consumidos en el Centro de Costo Aseo

RECURSOS	ASEO
NOMINA	\$ 1.320.160
GASTOS DE VIAJES	\$ 85.000
DEPRECIACION	\$ 90.000
MANTENIMIENTO	\$ 25.000
OTROS	\$ 511.423
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 219.413
VIGILANCIA	\$ 17.442
SEGUROS	\$ 52.326
TOTAL C C ASEO	\$ 2.320.764

Tabla 102 Resumen de la Distribución de los Recursos y determinación del Costo Total de las Actividades

CODIGO	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	CIF	TOTAL
RECURSOS	NOMINA	GASTO DE VIAJES	DEPRECIACION	BONIFICACIONES	SEGUROS	MANTENIMIENTO	OTROS	SERVICIO PUBLICOS	VIGILANCIA	IMPTO		
ACTIVIDADES												
P01												
A01	\$ 2.542.457	\$ 1.464.249	\$ 212.603		\$ 44.222	\$ 162.724	\$ 1.177.704	\$ 257.400	\$ 14.741			\$ 5.876.099
A02	\$ 2.451.125	\$ 1.492.613	\$ 234.490	\$ 283.302	\$ 51.578	\$ 208.343	\$ 1.149.629	\$ 290.850	\$ 17.193			\$ 6.179.122
A03	\$ 1.928.124		\$ 209.735		\$ 90.514	\$ 230.696	\$ 984.966	\$ 376.916	\$ 30.171			\$ 3.851.122
A04	\$ 1.001.054				\$ 64.287		\$ 584.478	\$ 242.752	\$ 21.429			\$ 1.914.000
A05	\$ 1.128.508		\$ 95.877		\$ 88.986	\$ 87.447	\$ 644.103	\$ 503.871	\$ 29.662			\$ 2.578.455
A06	\$ 594.072	\$ 112.000	\$ 31.125		\$ 23.547	\$ 13.875	\$ 272.922	\$ 201.465	\$ 7.849			\$ 1.256.855
A07	\$ 620.475		\$ 90.000		\$ 24.593	\$ 25.000	\$ 240.369	\$ 103.124	\$ 8.198			\$ 1.111.759
P02												
A08	\$ 1.229.364	\$ 658.250			\$ 21.904		\$ 483.708	\$ 113.724	\$ 7.301			\$ 2.514.251
A09	\$ 639.946				\$ 10.971		\$ 250.764	\$ 57.090	\$ 3.657			\$ 962.428
A10	\$ 411.673		\$ 62.708		\$ 18.618	\$ 72.917	\$ 188.967	\$ 93.320	\$ 6.206			\$ 854.409
A11	\$ 158.210		\$ 20.903		\$ 7.155	\$ 24.306	\$ 72.622	\$ 35.864	\$ 2.385			\$ 321.444
A12	\$ 1.054.773		\$ 147.962		\$ 59.657	\$ 183.338	\$ 629.530	\$ 313.223	\$ 19.886			\$ 2.408.368
A13	\$ 406.417				\$ 17.864		\$ 179.936	\$ 86.540	\$ 5.955			\$ 696.711
A14	\$ 474.041		\$ 84.622		\$ 20.553	\$ 80.544	\$ 240.474	\$ 180.060	\$ 6.851	\$ 0		\$ 1.087.146
A15	\$ 306.745		\$ 62.708		\$ 13.873	\$ 72.917	\$ 140.803	\$ 69.535	\$ 4.624	\$ 0		\$ 671.204
A16	\$ 263.956		\$ 41.806		\$ 11.937	\$ 48.611	\$ 121.162	\$ 59.835	\$ 3.979			\$ 551.286
A17	\$ 1.564.719		\$ 132.868		\$ 130.281	\$ 230.779	\$ 975.737	\$ 394.142	\$ 43.427			\$ 3.471.953
A18	\$ 211.226	\$ 85.000			\$ 8.372		\$ 81.828	\$ 35.106	\$ 2.791			\$ 424.322
P03												
A19	\$ 1.164.980	\$ 705.862			\$ 23.501		\$ 583.918	\$ 139.376	\$ 7.834			\$ 2.625.470
A20	\$ 1.390.223				\$ 98.709		\$ 876.471	\$ 463.732	\$ 32.903			\$ 2.862.039
A21	\$ 1.013.716	\$ 428.027	\$ 128.594	\$ 526.698	\$ 68.878	\$ 182.503	\$ 673.206	\$ 253.074	\$ 22.959	\$ 1.919.000	\$ 385.000	\$ 5.601.655
TOTALES	\$ 20.555.802	\$ 4.946.000	\$ 1.556.000	\$ 810.000	\$ 900.000	\$ 1.624.000	\$ 10.553.297	\$ 4.270.999	\$ 300.000	\$ 1.919.000	\$ 385.000	\$ 47.820.098

Tabla 103 Resumen del Costo Total de los Centros de costo		
CODIGO	CENTRO DE COSTO	VALOR
CC01	GERENCIA	\$ 12.828.961
CC02	FINANCIERA	\$ 7.371.400
CC03	PASAJES	\$ 7.650.925
CC04	CONGRESO	\$ 9.931.847
CC05	TURISMO RECEPTIVO	\$ 4.273.364
CC06	RECEPCION	\$ 3.442.838
CC07	ASEO	\$ 2.320.764
	TOTALES	\$ 47.820.098

Tabla 105 Costo del Proceso Gestión Financiera	
GESTIÓN FINANCIERA	COSTO
P02	
A08	\$ 2.514.251
A09	\$ 962.428
A10	\$ 854.409
A11	\$ 321.444
A12	\$ 2.408.368
A13	\$ 696.711
A14	\$ 1.087.146
A15	\$ 671.204
A16	\$ 551.286
A17	\$ 3.471.953
A18	\$ 424.322
TOTAL	\$ 13.963.522

Tabla 104 Costo Total del Proceso Planeación Y Gestión Humana	
PLANEACION GESTION HUMANA	COSTO
P01	
A01	\$ 5.876.099
A02	\$ 6.179.122
A03	\$ 3.851.122
A04	\$ 1.914.000
A05	\$ 2.578.455
A06	\$ 1.256.855
A07	\$ 1.111.759
TOTAL	\$ 22.767.413

Tabla 106 Costo del Proceso de Ventas	
VENTAS	COSTO
P03	
A19	\$ 2.625.470
A20	\$ 2.862.039
A21	\$ 5.601.655
TOTAL	\$ 11.089.164

Tabla 107 Resumen del Costo Total de los Procesos	
PROCESOS	COSTO
PROCESO DE PLANEACIÓN Y GESTION HUMANA	\$ 22.767.413
PROCESO DE GESTION FINANCIERA	\$ 13.963.522
PROCESO DE VENTAS	\$ 11.089.164
TOTAL	\$ 47.820.098

COSTO DE LOS SERVICIOS

Tabla 108 Costo Total del Servicio Tiquetes					
PROCESOS	VALOR DEL CONTRATO	PLANEACION Y GESTION HUMANA	GESTION FINANCIERA	VENTAS	TOTAL
		20%	30%	50%	100%
SERVICIOS					
VENTA DE TIQUETES	\$ 143.984.708	\$ 4.553.483	\$ 4.189.056	\$ 5.544.582	\$ 158.271.829

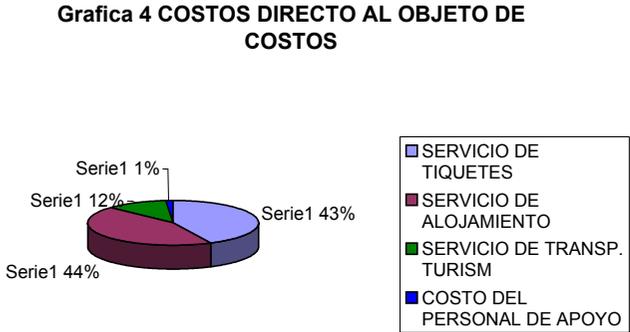
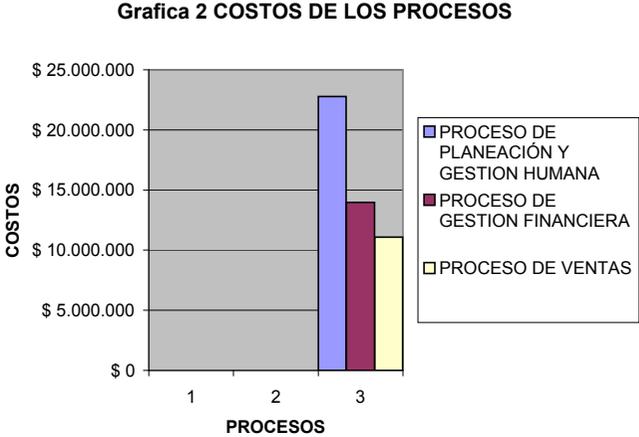
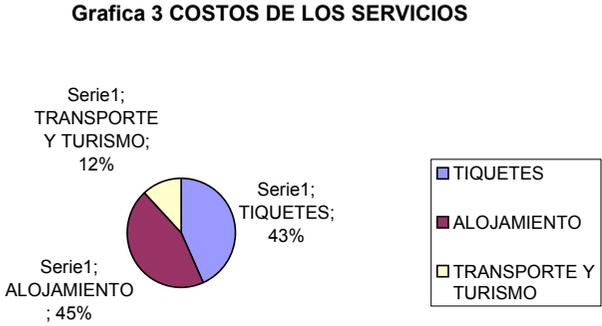
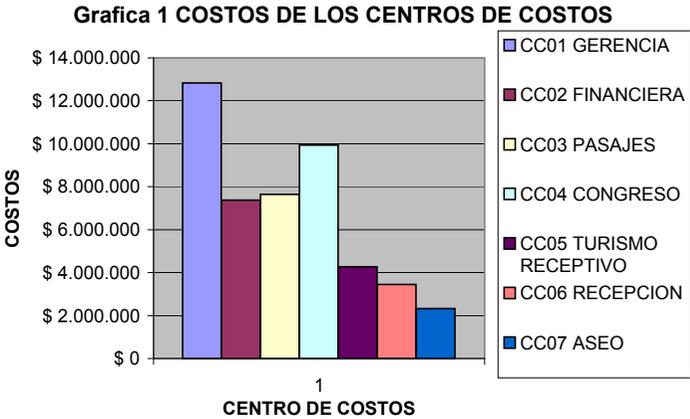
Tabla 109 Costo Total del Servicio Alojamiento					
PROCESOS	VALOR DEL CONTRATO	PLANEACION Y GESTION HUMANA	GESTION FINANCIERA	VENTAS	TOTAL
		50%	30%	20%	100%
SERVICIOS					
ALOJAMIENTO	\$ 145.219.853	\$ 11.383.706	\$ 4.189.056	\$ 2.217.833	\$ 163.010.449

Tabla 110 Costo Total del Servicio Transporte y Turismo					
PROCESOS	VALOR DEL CONTRATO	PLANEACION Y GESTION HUMANA	GESTION FINANCIERA	VENTAS	TOTAL
		30%	40%	30%	100%
SERVICIOS					
TRANSPORTE Y TURISMO	\$ 27.904.412	\$ 6.830.224	\$ 5.585.409	\$ 3.326.749	\$ 43.646.794

Tabla 111 Resumen del Costo Total de los Servicios	
SERVICIOS	COSTO
TIQUETES	\$ 158.271.829
ALOJAMIENTO	\$ 163.010.449
TRANSPORTE Y TURISMO	\$ 43.646.794
TOTAL SERVICIOS	\$ 364.929.071

Tabla 112 Resumen del Costo Total del Congreso	
COSTO DEL CONGRESO	COSTO
SERVICIO DE TIQUETES	\$ 158.271.829
SERVICIO DE ALOJAMIENTO	\$ 163.010.449
SERVICIO DE TRANSP. TURISM	\$ 43.646.794
COSTO DEL PERSONAL DE APOYO	\$ 4.800.000
TOTAL COSTO DEL CONGRESO	\$ 369.729.071

GRAFICAS



7. CONCLUSIONES

Al desarrollar las distintas actividades propias en la ejecución del presente proyecto de diseño de implementación de Modelo ABC en la empresa TCI estrellas Ltda. Para alcanzar los objetivos descritos inicialmente he llegado a conocer el entorno empresarial, la forma como se ha venido desarrollando el objeto empresarial desde el inicio de su creación.

Hemos relacionado como se retroalimentan los distintos departamentos, para la prestación de los servicios propios de la agencia, aunque considero que existen mejores formas las cuales le he dado a entender a la gerencia para su consideración, las cuales fueron descubiertas durante el proceso de elaboración del presente trabajo.

Aunque desde el inicio fuimos considerado como estudiante de apoyo, estuvimos trabajando en algunos momentos con la gerencia, para la elaboración de estrategias en la prestación de servicio con los clientes, todo esto como parte de los resultados que obteníamos mediante el diseño del modelo y que posteriormente se ven reflejados con agradecimientos de la gerencia.

Desde el inicio del proceso al igual que el procesos y tareas que se nos fueron asignados, han ayudado a mantener buenas relaciones con empleados, la gerencia e incluso se nos brindo apoyo para la realización de las actividades propias. Siendo esto fuente de apoyo al departamentos existente en la empresa.

La información relacionada con los servicios en los congresos, se realizaron base de datos las cuales han sido de gran apoyo para la gerencia, departamentos de congreso para la liquidación y control de ventas, esta ha sido una fuente de consulta muy generalizada.

Se puede decir que el proceso hasta esta instancia sido positivo, beneficiando a la empresa en resultados, y objetivos de gran importancia, y ha nosotros en conocimiento y logros

Teniendo en cuenta las consideraciones establecidas en los objetivos planteados, los logros y resultados obtenidos en las técnicas de recolección de información, se concluye lo siguiente:

Actualmente la empresa no determina el costo del congreso que se realiza periódicamente, sino que acumula costos al proceso en la prestación del servicio, no teniendo en cuenta costos y gasto indirectos no relacionado en los informes, lo que demuestra datos de información poco razonables, para evaluar la eficiencia y aprovechamientos para periodos futuros. Para el estudio e implementación de un modelo ABC y alcanzar resultados, decidimos evaluar las actividades, tomando como base los manuales de funcionamientos de la empresa, los cuales nos pudimos dar cuenta que no se contaba con información óptima para empezar un estudio para el diseño del modelo. Por lo anterior se elaboro un manual de funcionamiento acorde a las labores propias de cada departamento, realizándose mediante un estudio de cada dependencia y encuestas con el personal vinculado al mismo, siendo un aporte en general para la organización.

Para la identificación de los recursos, se consideraron recursos las cuentas en base a la información contable del PUC. La empresa en si no manejaba cuentas de costos (7), Pero se decidió crearlas con respecto a los costos que influyen en la realización de la prestación de servicio, para un mejor análisis y distribución. Por lo general estos datos siempre se acumulaban al gasto, no teniendo razónabilidad y distorsionando la información, para poder iniciar el estudio del diseño. Una vez identificado todos los recursos ya se podía pensar en como efectuar una distribución a las actividades.

Durante el Diseño del Modelo de Costo ABC, en la empresa TCI Estrellas Ltda., se tuvieron en cuenta en el proceso de distribución direccionadores o drivers, que es un elemento que describe el comportamiento del costo, factor que identifica como es consumido. El criterio para seleccionarlo fue en base a un ambiente relativo. En la elección es cualidad de confiabilidad del modelo, y es lo que permite las diferencias con los sistemas tradicionales al trabajar con el concepto actividad para enfocar la realidad del objeto de costo

Para la distribución de los recursos costos y gastos directos e indirectos a las áreas de responsabilidad, se realizo de manera directa, con excepción al centro de costo especial que fue creado para agrupar recursos compartidos distintos departamentos, como costos y gastos indirectos propios de la empresa; para lo cual se tuvieron en cuenta las siguiente consideraciones, valor del ingresos, valor de los activos, numero de personas, entre otras. Para la distribución de los centros de costos a las actividades, se tuvo en cuenta direccionadores como MOTP y ETC. Una vez evaluadas las actividades estas fueron parte de cada proceso que es base del costo de los servicios. Los servicios hacen parte del objeto de estudio del presente trabajo que es el congreso y están compuesta por los procesos el cual tiene un porcentaje definidos por la gerencia; mas los costos acumulados de los que van directo en relación con cada servicios, finalmente estos servicios son llevados de manera directa al objeto de costo al igual que el costo del personal de apoyo; debido a que tiene una relación directa con la realización del congreso.

Para el diseño del presente trabajo, era fundamental la identificación de los objetos de costos, por lo cual dada la necesidad, y la ventaja competitiva en términos de experiencia en la realización de congresos, se opto por este como tema de estudio en el diseño del modelo de costo ABC, para buscar competitividad y eficiencia en la administración estratégica de recursos y mejor aprovechamiento de los mismos. Dado el objeto de estudio era necesario ver los servicios que presta la empresa, entre los cuales encontramos los siguientes,

Venta de Tiquetes, Alojamiento, Turismo Receptivo, ya que estos hacen parte del mismo objeto de costo que es la realización del congreso.

Con base en los resultados obtenidos en el diseño del presente modelo, podemos establecer que la área de responsabilidad o centro de costo con mayor costos y gastos es el de Gerencia con \$ 12.828.961 y el de menor costo el de Mensajera y Aseo en \$ 2.320.764 lo que significa que en uno las actividades consumen mas recursos y en la otra no mucho, haciendo que se presente mayores y menores costos relativos. La actividad mas costosa es A02 Coordinar Y Apoyar Gestión De Eventos, pertenecientes al proceso Planeación y Gestión Humana, esto se presenta porque es realizada por todos los centros de costos, se le dedica más tiempo, y consumen mayores recursos comparadas con las otras. El proceso mas costoso es el P01 Planeación Y Gestión Humana, con un costo de \$ 22.767.413, por ser el eje central en actividades propias para alcanzar el objeto empresarial con un buen servicio calidad, al igual por ser este el que proyecta la imagen de la empresa en sus clientes. Entre los servicio mas costoso encontramos el de Alojamiento con un costo de \$ 163.010.449, esto se presenta por presentar un contrato alto, porque el personal presenta su residencia momentáneamente en los hoteles, desde la apertura a la clausura de los congresos, por otro lado las actividades y procesos involucrados en este servicio enfatizan sus esfuerzos en lograr atenciones optimas a sus clientes. Por ultimo podemos concluir que el costo total del congreso es \$ 369.729.07 relacionando todos los costos y gastos directos e indirectos para la prestación del servicio.

Este diseño de modelo de costos ABC detalló resultados alcanzados en términos de costos,

Reflejando la realidad económica de la empresa, mas sin embargo no podíamos terminar sin decir que todo lo hallado es susceptible de mejorar; siendo esto parte de los que llamamos gestión estratégica, entrando así a lo que se conoce como Administración Basada en Actividades ABM

8. RECOMENDACIONES

Con base en los estudios realizados para el diseño del Modelo de Costo ABC en la empresa TCI Estrellas Ltda., al igual que las gestiones adelantadas para alcanzar los resultados obtenidos descritos anteriormente, se hizo necesario manifestar lo siguiente:

Durante el periodo laborado me he podido dar cuenta que la empresa, no esta del todo organizada, tanto en su aspecto operativo, par lo cual es necesario la implementación de un sistema que le proporciona las herramientas necesarias para el desempeño. Para que así exista eficiencia en el desarrollo de las actividades, implementación de las estrategias de administración y mejor aprovechamiento de los recursos exigidos en los procesos.

La empresa no cuenta con un manual de funcionamiento, donde se determinen las funciones o actividades propias de cada departamento y a nivel de toda la organización., mas sin embargo durante la actividad desarrollada y el tiempo que permanecí para el diseño del presente modelo se pudo organizar y recomendar uno organizado a través de centro de costos, todo esto bajo el estudio de los distintos departamentos que hacen parte de la empresa, y del diseño del presente modelo.

La empresa se encuentra rotando y cambiando de personal frecuentemente, por estar en un sector en el cual existen temporadas de alta exigencia como en otros donde la demanda es baja, esto por lo que se ve en algunas situaciones representa perdida del sentido empresarial por parte del empleado, y mayores costos en la inducción de los nuevos que participen.

Dado el periodo en el cual esta empresa ha venido trabajando en el mercado del turismo, pienso que debería estar más consolidada en el mercado, ya que fue una

de las pioneras en la presentación de estos servicios, creo que con la implementación de este modelo, y con el compromiso de un seguimiento del mismo, se obtendrán resultados satisfactorios para la gerencia y para los socios de la empresa.

Con el diseño del presente trabajo la empresa pueda efectuar un proceso de reingeniería o mejoramiento continuo, de actividades y proceso que agregan valor, identificar cuáles son costosas, cuáles se pueden mejorar, reducir, etc. Esta premisa gestión de actividades es inicialmente un punto de mejora en todas las áreas del negocio, es el caso de aprovechamiento de recursos, evitar despilfarros, y costos ociosos ocultos que le quitan desempeño y eficiencia en el alcance de resultados positivos.

Bajo el diseño del Sistema de Costos Basados en Actividades en esta empresa se administra estratégicamente, se reduce los errores en cuanto a los cálculos de los costos y gasto indirectos de fabricación, lo que actualmente en las empresas representa gran atención en un ambiente altamente competitivo, permitiendo tomar decisiones correctas.

Dado lo expuesto anteriormente en cuanto a los beneficios del sistema de costos ABC Se recomienda a la empresa, implantarlo en el desarrollo del objeto de costo que es los congresos, ya que proporcionara beneficios estratégicos a la empresa en racionalización de costos y gastos más exactos y eficiencia en dirección de las actividades.

9. BIBLIOGRAFIA

AECA. "Principios de Contabilidad de Gestión. La Contabilidad de Costos: Conceptos y Metodología Básicos". España: Ediciones Gráficas Ortega S. A., 2^{da} Edición, febrero 1992.

AECA. "Principios de Organización y Sistemas. Estrategia Empresarial. Modelo Dinámico del Proceso Estratégico". España, No. 9, 1^a Edición, enero 1999.

Amat, Oriol y Pilar Soldevilla García. "Contabilidad y Gestión de Costes." España: Editora Gestión 2000, 1997.

Amozarrain, M. "La gestión por procesos". España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, 1999.

Armenteros Díaz, Marta y Vladimir Vega Falcón. Capítulo 3. "Evolución histórica de la Contabilidad de Gestión en Cuba". En AECA "Situaciones y tendencias de la Contabilidad de Gestión en el ámbito Iberoamericano". España: Ediciones Gráficas Ortega, 2000.

BOLAND, RGA. Hablemos de Costo y Precio de Costeo. Editorial Técnicos Asociados

BRIMSON, James A. 1998. Contabilidad por actividades. Un enfoque de costos basado en las actividades. Editorial Alfa omega. Marcombo.

Camaleño Simón, Cristina. "El modelo ABC a examen: ventajas y limitaciones de uso". Partida Doble. España, No. 78, mayo 1997.

Castelló Taliani, Emma y Jesús Lazcano Álvarez. "Adecuación de los métodos de control divisional al sistema de gestión y de costos basado en las actividades". Actualidad Financiera. España, No. 41, marzo 1996.

Castelló Taliani, Emma. "Análisis conceptual del ABC". Partida Doble. España, No. 27, octubre 1992.