



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
C.P.A**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la Obtención del Título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

**TEMA:**

“PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES ABC, EN CETICHOICE CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO INTEGRAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PARROQUIA LIZARZABURU, PROVINCIA CHIMBORAZO”

**AUTORA:**

**LEMA LLANGARÍ FANNY INÉS**

**RIOBAMBA-ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Fanny Inés Lema Llangarí, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Leonardo Ramiro Cabezas Reinoso  
**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN**

---

Lic. Iván Patricio Arias González  
**MIEMBRO TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Fanny Inés Lema Llangarí, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados. Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 08 de marzo del 2017

---

Fanny Inés Lema Llangarí  
C.C. 060441437-5

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A, a sus autoridades y al personal administrativo, por su aporte para la culminación de esta etapa universitaria.

Un reconocimiento especial al Ing. Leonardo Cabezas en calidad de director y al Lic. Iván Arias miembro del trabajo de titulación, por su calidad humana y profesional, por la paciencia, apoyo, que me brindó; en la realización de este trabajo investigativo.

A mis distinguidos docentes, perseverantes en su labor; quienes a lo largo de mi estadía por las aulas, supieron compartir sus conocimientos y experiencias, cimentando estrategias y principios innovadores.

A mis compañeros, incansables en su deseo ferviente de superación, con quienes comparto gratos recuerdos.

A mi familia, por su comprensión y apoyo incondicional.

Fanny Inés Lema Llangarí

## **DEDICATORIA**

A Dios, génesis de mi existencia. A mis padres, sinónimo de amor, comprensión y sacrificio por apoyarme y ser los gestores de este sueño, permitiéndome culminar con este proyecto universitario.

A mis hermanos, que ha sido siempre el apoyo para cumplir con mis ideas y objetivos.

A mis queridos amigos, quienes supieron acompañar y apoyarme durante este proceso estudiantil.

Fanny Inés Lema Llangarí

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del Tribunal .....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Cuadros .....	ix
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Anexos .....	xii
Resumen.....	xiii
Summary.....	xiv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Contabilidad de Costos .....	7
2.2.2 Costos .....	9
2.2.3 Sistema de Costos.....	14
2.2.4 Sistema de Costos Basados en Actividades.....	17
2.2.5 Administración Basada en Actividades ABM.....	26
2.3 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	28
2.3.1 Glosario y Abreviaturas de Términos.....	28
2.3.2 Conceptos Básicos del Sistema de Costos Basado en Actividades ABC.....	29

2.4	IDEA A DEFENDER .....	30
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....		31
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	31
3.2.1	Investigación Bibliográfica- Documental.....	32
3.2.2	Investigación Descriptiva y Explicativa .....	32
3.2.3	Investigación de Campo .....	33
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	33
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	33
3.4.1	Métodos de Investigación.....	33
3.4.2	Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	34
3.5	RESULTADOS .....	35
3.5.1	Análisis e Interpretación de Resultados.....	35
3.5.2	Entrevista Aplicada.....	50
3.5.3	Diagnóstico de la Situación Actual, en la Administración de los Recursos. ....	53
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	68
CAPÍTULO IV MARCO PROPOSITIVO .....		70
4.1	TÍTULO .....	70
4.2	PRESENTACIÓN .....	70
4.3	OBJETIVOS .....	70
4.3.1	Objetivo General.....	70
4.3.2	Objetivos Específicos .....	71
4.4	FUNDAMENTACIÓN .....	71
4.4.1	Identificación Sectorial.....	72
4.4.2	Reseña Histórica .....	72
4.4.3	Base Legal .....	73
4.4.4	Identificación de Servicios y Segmentos Atendidos .....	74
4.5	PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES ABC .....	75
4.5.1	Desarrollo de la Metodología de Costos Basado en Actividades (ABC) .....	75
4.5.2	Mapa de Procesos .....	80
4.5.3	Aplicación del Modelo de Control de Costos Basado en Actividades (ABC) .....	84
CONCLUSIONES .....		101
RECOMENDACIONES.....		102

BIBLIOGRAFÍA .....	103
ANEXO .....	104

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Metodología para implementación del modelo de sistema ABC.....	22
Cuadro 2: Ventajas y desventajas del sistema de costo ABC.....	25
Cuadro 3: Principales diferencias entre el costo tradicional y el costo ABC .....	26
Cuadro 4: Clasificación de Actividades.....	29
Cuadro 5: Composición de la población y muestra .....	33
Cuadro 6: Estadía del personal en la institución.....	35
Cuadro 7: Perfil institucional.....	36
Cuadro 8: Calificación a la gestión en los últimos años .....	38
Cuadro 9: Infraestructura institucional en tamaño de las actividades.....	38
Cuadro 10: Comunicación de procesos y políticas institucionales.....	39
Cuadro 11: Funciones principales de la Gerencia .....	40
Cuadro 12: Funciones principales del Directorio .....	41
Cuadro 13: Funciones principales de Secretaria.....	41
Cuadro 14: Funciones principales del personal docente/facilitadores .....	41
Cuadro 15: Seguimiento a las estrategias institucionales .....	42
Cuadro 16: Estrategias institucionales para garantizar la atención al cliente .....	43
Cuadro 17: Uso inadecuado de recursos/bienes del Centro.....	44
Cuadro 18: Tomo física de inventario, propiedad planta y equipo.....	45
Cuadro 19 : Reuniones de trabajo entre Gerencia y la unidad de contabilidad .....	46
Cuadro 20: Controles periódicos para protección de recursos económicos .....	47
Cuadro 21: Planes de adquisición y contratación servicios.....	48
Cuadro 22: Probabilidad de aceptación de modelo de control costos ABC .....	49
Cuadro 23: Aspectos a considerar en el modelo de costos ABC .....	50
Cuadro 24: Nómina general de CETICHOICE .....	57
Cuadro 25: Costos indirectos de CETICHOICE .....	58
Cuadro 26: Estructura de gastos período 2015 .....	59
Cuadro 27: Composición de costos y gastos de personal en año 2015 .....	62
Cuadro 28: Composición de ingresos año 2015 .....	65
Cuadro 29: Competencia .....	68
Cuadro 30: Identificación de la empresa .....	72
Cuadro 31: Capital Social CETICHOICE .....	73

Cuadro 32: Servicios de CETICHOICE .....	74
Cuadro 33: Actividades primarias .....	88
Cuadro 35: Costos de mano de obra periodo 2015 .....	91
Cuadro 36: Hoja de costos en capacitación área de inglés .....	92
Cuadro 37: Hoja de costos en área de nivelación profesional .....	93
Cuadro 38: Hoja de costos en área capacitación informática .....	94
Cuadro 39: Hoja de costos servicio corporativo .....	95
Cuadro 40: Determinación de costos totales a los centros.....	96
Cuadro 41: Inductores de costos parámetros de asignación .....	97
Cuadro 42: Costo hora del talento humano noviembre 2015 .....	97
Cuadro 43: Determinación de costos de servicios noviembre 2015.....	98
Cuadro 44: Costos de depreciación noviembre 2015 .....	98
Cuadro 45: Comparación de costos de servicios .....	99

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Elementos del costo.....	10
Gráfico 2: Clasificación de los costos.....	11
Gráfico 3: Administración basada en actividades ABM .....	26
Gráfico 4: Estadía del personal en la institución .....	35
Gráfico 5: Perfil institucional .....	37
Gráfico 6: Calificación a la gestión en los últimos años.....	38
Gráfico 7: Infraestructura institucional en tamaño de las actividades .....	39
Gráfico 8: Comunicación de procesos y políticas institucionales .....	40
Gráfico 9: Seguimiento a las estrategias institucionales.....	42
Gráfico 10: Seguimiento institucionales para garantizar la atención al cliente .....	43
Gráfico 11: Uso inadecuado de recursos/bienes del Centro .....	44
Gráfico 12: Tomo física de inventario, propiedad planta y equipo .....	45
Gráfico 13: Reuniones de trabajo entre Gerencia y la unidad de contabilidad.....	46
Gráfico 14: Controles periódicos para protección de recursos económicos.....	47
Gráfico 15: Planes de adquisición y contratación servicios .....	48
Gráfico 16: Probabilidad de aceptación de modelo de control costos ABC.....	49
Gráfico 17: Aspectos a considerar en el modelo de costos ABC .....	50
Gráfico 18: Área administrativa financiera de CETICHOICE.....	55
Gráfico 19: Gastos de personal del periodo 2015.....	59
Gráfico 20: Gastos operacionales del período 2015 .....	61
Gráfico 21: Composición de costos y gastos de personal en año 2015 .....	62
Gráfico 22: Costos directos del personal año 2015 .....	63
Gráfico 23: Costos indirectos de personal año 2015 .....	64
Gráfico 24: Ingresos operacionales periodo 2015 .....	65
Gráfico 25: Metodología de modelo de control costos basados en actividades (ABC)..	75
Gráfico 26: Organigrama estructural/CETICHOICE .....	78
Gráfico 27: Mapa de procesos del costo basado en actividades ABC .....	81
Gráfico 28: Sistema de control de operaciones y costos de producción.....	87

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta aplicado al personal administrativo y operativo.....	104
Anexo 2: Modelo de guía de entrevista dirigida al Gerente .....	108
Anexo 3: Estado de Resultados periodo 2015 .....	109
Anexo 4: Inventario de propiedad planta y equipo de CETICHOICE .....	110
Anexo 5: Diccionario de actividades de ABC .....	111

## **RESUMEN**

El presente trabajo investigativo propone un Modelo de Control de Costos Basados en Actividades ABC, en CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral, con la finalidad de reestructurar los procesos administrativos y financieros. Para ello se realizó una evaluación integral con la aplicación de encuestas dirigidas al personal administrativo y docentes, para determinar el análisis en su conjunto de la gestión administrativa, operativa, y financiera de la institución. La propuesta se basa en el reconocimiento de ingresos, costos y gastos efectuados en el periodo 2015, posteriormente se define las particularidades del sistema de costos basados en actividades adaptando a la realidad organizacional, a través del cual se determina los costos reales por líneas de servicios, analizando las actividades inmersas en las mismas para determinar la rentabilidad de los servicios prestados, también se define estrategias objetivas que permitan el control de los procesos, debido a que está facilitando un marco para la toma de decisiones gerenciales, conservando la efectividad, eficiencia operacional, la confiabilidad de la información, el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables; la implementación de dicho modelo lo determina la Gerencia, constituyéndose así en un manual para la entidad que contribuirá positivamente en el mejoramiento organizacional.

**Palabras claves:** CONTROL DE COSTOS. COSTOS ABC

---

Ing. Leonardo Ramiro Cabezas Reinoso  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## SUMMARY

This research proposes a Cost Control Model Based on ABC Activities, in CETICHOICE Integral Technical Educational Center, with the purpose of restructuring the administrative and financial processes. For this purpose, a comprehensive evaluation was carried out with the application of surveys directed to administrative staff and teachers to determine the overall analysis of the administrative, operational and financial management of the institution. The proposal is based on the recognition of revenues, costs and expenses incurred in the period 2015, then it defines the particularities of the system of costs based on activities adapting to the organizational reality, through them the real costs are determined by service lines , Analyzing the activities immersed in them to determine the profitability of the services rendered, it also defines objective strategies that allow the control of the processes, because it facilitates a framework for the management decision making, conserving the effectiveness, operational efficiency , The reliability of the information, compliance with applicable laws and regulations; The implementation of this model is determined by the Management, constituting itself in a manual for the entity that will contribute positively in the organizational improvement.

**Keywords:** COST CONTROL. ABC COSTS

## INTRODUCCIÓN

La apertura de nuevos mercados y la internacionalización de la economía, ha dado lugar a que los consumidores o clientes determinan las condiciones del producto sean estas de bienes o servicios. Un enfoque que obliga a los emprendedores nacionales a desarrollar nuevas estrategias en la fijación de precios, pues la formulación de la rentabilidad será lo menos discrecional, solamente quedan los costos como elemento de control, para que puedan mantenerse en un ambiente de competencia.

Existen teorías desarrolladas para obtener información sobre costos. El costos basado en actividades es uno de ellas, mediante la investigación propuesta se trata de comprobar si la medición del costo de las actividades es el principio para gestionarlas más eficientemente, desde el punto de vista del costo o incluso para eliminar aquellas actividades que no agregan valor al servicio o producto final.

La propuesta de un Modelo de Control de Costos Basados en Actividades ABC, en CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral, permite confirmar si la teoría de costos se adapta a esta empresa en la determinación de precios por línea de servicios, además se busca evaluar las actividades inmersas en la prestación de los servicios como un instrumento gerencial para mejorar el desarrollo organizacional.

El desarrollo de la investigación se basa en el método deductivo e inductivo, porque parte de casos muy particulares para llegar a definir el contexto general del proceso organizacional en el cual opera CETICHOICE, así como también aplica el análisis cuantitativo y cualitativo, con el propósito de aplicar el sistema de costos basados en actividades ABC, a la realidad institucional, convirtiéndose así está en una herramienta gerencial para la toma de decisiones, que de alguna forma contribuirá al desarrollo de la misma.

La presente investigación consta de cuatro capítulos los mismos que se detallan a continuación.

El capítulo uno, es el problema de investigación, donde se plantea la formulación y la delimitación del problema, seguidamente se presente la justificación desde la perspectiva teórica, metodológica, académica y práctica, se concluye con la formulación de los objetivos generales y específicos.

El segundo capítulo, puntualiza el marco teórico, empieza con la descripción de los antecedentes investigativos, posteriormente se recoge los fundamentos teóricos respecto al sistema de costos basados en actividades de los diferentes autores, continuando con la fundamentación conceptual, mediante un glosario y abreviaturas de términos, finalmente se presenta la idea a defender.

El capítulo tres, corresponde al marco metodológico, presenta la modalidad de la investigación, se determina la población y muestra, seguidamente se indica el método, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, se expone los resultados mediante la tabulación y el análisis de las encuestas aplicadas a los docentes y personal administrativo de la entidad, y la narrativa de la entrevista formula al Gerente, un breve diagnóstico de la situación actual, en cuanto a la administración de los recursos y el manejo de la información económica, concluye con la verificación de la idea a defender.

El cuarto capítulo, el marco propositivo, donde se establece el objeto de investigación con el desarrollo de la Propuesta de un Modelo de Control de Costos Basados en Actividades ABC, en CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral, con la cual se prevé regularizar las falencias encontradas, así contribuir con el mejoramiento organizacional.

La parte final de la presente investigación es la determinación de conclusiones y recomendaciones generales.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El mundo vive un grado de competitividad nunca conocido. Las empresas tratan de superar unas a otras con variedad de productos, servicios, diferenciación y niveles de precios accesibles, con el único objetivo de mantenerse en el mercado.

Según Cuervo & Osario (2006), menciona “la internacionalización de la economía y todo sus efectos colaterales han obligado a las empresas en el mundo a desarrollar modelos de costos a su medida, buscando solucionar las dificultades que esto ha generado en los márgenes de rentabilidad.”

El aplicar un modelo de cálculo de costos para las empresas es de suma importancia, pues dicho modelo debe proveer información confiable, oportuna y lo más exacto posible sobre el costo de los productos o la prestación de servicios, para una correcta toma de decisiones y poder determinar la viabilidad del negocio.

En los últimos años en nuestro país las empresas productivas de bienes y servicios, centran sus sistema contable así como los costos en métodos tradicionales, que se preocupan por resolver contablemente problemas de inventarios o simplemente se limitan a determinar lo que se debita o acredita avocando un deterioro continuo en todos su procesos; debido al desconocimiento de los avances que brinda la contabilidad moderna, por ello es necesario mostrar un nuevo enfoque administrativo contable orientándose a maximizar la utilización de los recursos y a realizar las actividades que son necesarias en el desarrollo de la misión organizacional de esa manera la contabilidad cumpla su papel de informadora de una forma oportuna y objetiva.

El objeto de estudio es el Centro Educativo Técnico Integral CETICHOICE de la ciudad de Riobamba, creada el veintiuno de marzo del año dos mil seis que se dedica a prestar servicios de capacitación, asesoramiento y gestión a sus clientes, pues los procedimientos y

políticas contables para el manejo de los recursos no son propios, se desarrollan externamente sin conocimiento de la realidad institucional.

La situación anterior se refleja en las deficiencias organizacionales que se menciona a continuación:

- ✓ Inexistencia de un sistema de control y manejo de los recursos, en razón que actualmente se realiza únicamente en base a un reglamento interno desactualizado.
- ✓ La entidad mantiene información económico-financiera poco confiable, debido a los costos en prestación de servicios se basa en el reconocimiento de gastos comunes, existiendo un alto porcentaje de costos indirectos que no se reportan en los Estados Financieros, en consecuencia, la información que se reporta a los usuarios internos y externos no es real.
- ✓ Falta de presupuesto anual, en razón de que no se realizan proyección de los recursos a ser invertidos en la prestación de servicios, puesto que los precios de venta se fijan de manera intuitiva, en consecuencia se desconoce el servicio que genere mayor rentabilidad para la entidad.

Por todo lo anterior, se hace necesario el diseño de un Modelo de Control de Costos Basados en Actividades ABC, para la determinación efectiva, pues cada servicio prestado en CETICHOICE se hace con una actividad concreta que consume recursos, en consecuencia servirá como una guía para el manejo de los recursos, tanto financieros como administrativos, así contribuir al mejoramiento organizacional.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué forma el Modelo de Control de Costos Basados en Actividades ABC, mejorará el desarrollo organizacional de CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral de la ciudad de Riobamba, parroquia Lizarzaburu, provincia Chimborazo?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

- ✓ Delimitación espacial

El presente estudio, del Modelo de Control de Costos Basados en Actividades ABC, será aplicada en CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral, que se encuentra

ubicada en la provincia Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia Lizarzaburu, sector La Estación, calles Vicente Rocafuerte 20-30, entre Guayaquil y Olmedo.

✓ Delimitación temporal

La referencia inicial se realiza con el apoyo de datos que corresponde al período 2015, iniciará con el análisis de costos y gastos para determinar los costos unitarios y totales de servicios.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Según menciona Cuervo & Osario (2006), la globalización de la economía y la Organización Mundial del Comercio, han desarrollado un nivel de competencia sin antecedentes. Los precios son el resultado de variables poco discrecionales. Si los nuevos perfiles del mercado competitivo son los que van a fijar los precios, sólo les quedan los costos a los empresarios como elemento de control.

Por ende es evidente que las empresas ecuatorianas independientemente de su tamaño se acoplen al mundo globalizado y comiencen implementando herramientas estratégicas que permitan la obtención de información efectiva para la toma de decisiones.

El presente trabajo investigativo tiene la iniciativa de proponer estrategias de estructuración de costos y poder cuantificar cuánto cuesta producir el servicio, además tiene una importancia a nivel teórico, metodológico, académico y práctico.

La investigación se justifica desde la perspectiva teórica, porque se aprovechó todo el sustento teórico existente sobre método de costos basado en actividades ABC, a fin de adaptarlo a las necesidades y requerimientos del Centro Educativo Técnico Integral CETICHOICE de la ciudad de Riobamba, parroquia Lizarzaburu, provincia Chimborazo, de tal forma que se pueda sintetizar en flujogramas de actividades.

El presente estudio investigativo se justifica desde la perspectiva metodológica porque permitió el uso de una serie de procedimientos, métodos y técnicas de investigación, a fin de recolectar información veraz, oportuna y eficiente, de tal forma que al ser evaluada y analizada se pudo detectar falencias o nudos críticos en la gestión de la entidad.

En lo referente a la justificación desde el ámbito académico, tuvo una relevancia porque se aplicó el emprendimiento para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la formación académica de la carrera.

El presente ensayo académico se justifica desde la perspectiva práctica, puesto que con la propuesta de un modelo de control de costos basados en actividades ABC, en CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral de la ciudad de Riobamba, parroquia Lizarzaburu, provincia Chimborazo, será beneficioso para los directivos, personal administrativo, porque permitirá detectar errores y deficiencias en la gestión financiera y administrativa tendientes a mejorar el desarrollo organizacional, así como también a brindar servicios de calidad, ya que el mismo se plasmará en un Manual de control de procesos, documento que será una herramienta útil de gestión con el propósito de mejorar el desarrollo institucional y determinar su estabilidad. A la vez será útil como un documento bibliográfico para los estudiantes politécnicos y para la toda la sociedad en general que apreciarán el presente trabajo investigativo.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un Modelo de Control de Costos Basados en Actividades ABC, en CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral de la ciudad de Riobamba, parroquia Lizarzaburu, provincia Chimborazo, para el mejoramiento del desarrollo organizacional.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Definir las bases teóricas conceptuales sobre el cual se sustentará científicamente la elaboración del modelo de control de costos basados en actividades ABC.
- ✓ Desarrollar el marco metodológico con la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos, que permita la evaluación de la situación actual de CETICHOICE en relación al manejo de los recursos y los costos de los servicios prestados.
- ✓ Elaborar el modelo de control de costos basados en actividades ABC, que sirva como herramienta de gestión para la entidad.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral de la ciudad de Riobamba, parroquia Lizarzaburu, provincia Chimborazo, no se han desarrollado investigaciones similares desde la fecha de su creación hasta la presente.

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Para el desarrollo de esta investigación, previamente se ha indagado los documentales existentes en temas similares aplicadas en entidades públicas y privadas, identificando los que se detallan a continuación, que de alguna forma servirán de base para la realización del presente trabajo de titulación.

Según Medina Gavilanes, E. (2011) en su investigación titulada “Aplicación de un modelo de costos ABC a una empresa de desarrollo e implementación de software. Caso: Gestión de Personal S.A” (investigación previo a la obtención de título de Maestría en Dirección de Empresas) Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, llegó a las siguientes conclusiones al respecto “el costeo por actividades permite establecer de manera más exacta el costo de un proyecto de implementación de software que el sistema tradicional por incluir todas las actividades que generan costos; con una diferencia del 18% entre los costos establecidos por el sistema de costeo ABC y por costeo tradicional, lo cual repercute en que la empresa Gestión de Personal tenga precios más elevados para cumplir con su objetivo de rentabilidad por proyectos y sea menos competitivo en el mercado”.

Para Amagua Guanoliquin, S. (2012) en su investigación titulada “Propuesta de un sistema de costos ABC para la Empresa Transasia Pacific S.A” (investigación previa a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, Contadora Pública Auditora) Escuela Politécnica del Ejército, determina las siguientes conclusiones al respecto “ los sistemas de costeo por procesos y ordenes de producción se basa en el prorrateo de los costos, mientras que el sistema de costeo ABC, permite asignar los costos indirectos a cada uno de las actividades”

Basándose en la conclusiones de los autores antes mencionados podemos, decir que el sistema de costos basado en actividades como un método de costeo es el más exacto frente a los métodos tradicionales, porque permite costear todas y cada una de las actividades relacionadas directas e indirectamente con la producción de un bien o la prestación de servicios, pero recalcan que para las empresas es desfavorable pues son costos elevados que dificulta ser competitivos en el mercado.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Contabilidad de Costos**

La contabilidad de costos según define Zapata (2007) “es un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos, con ello facilita la toma de decisiones y el control administrativo”. (p. 9)

Según Bravo & Ubidia (2009) mencionan que la contabilidad de costos “es una rama especializada de la contabilidad general, permite el análisis, clasificación, registro, control e interpretación de los costos utilizados en las empresas; por lo tanto, determina el costo de la materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación que intervienen para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio”. (p.1)

El autor Toro (2010) afirma que la contabilidad de costos “es un sistema de información que procesa e informa la utilización de recursos financiera y no financiera de una organización, relacionada con los costos producir, comercializar bienes y/o la prestación de servicio”. (p.3)

De acuerdo a los criterios antes mencionados por los diferentes autores se puede decir que la contabilidad de costos es un sistema que busca determinar de la forma más exacta el costo de producir un bien o un servicio, de acuerdo a la mano de obra utilizada, al recurso material empleado, así como de los costos indirectos incurridos en la producción de bienes o en la prestación de servicios. Esta información permite determinar la utilidad o pérdida que una empresa tiene en un ejercicio económico, así tomar decisiones encaminadas a mejorar el costo y el beneficio que derivan de ellos.

### **2.2.1.1 Objetivos de la contabilidad de costos**

Para Bravo & Ubidia (2009) los objetivos de la contabilidad de costos son:

- ✓ Determinar el costo de los productos elaborados en la empresa mediante el control adecuado y oportuno de los diferentes elementos del costo.
- ✓ Controlar y evaluar los inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados.
- ✓ Generar la información básica para la elaboración de los presupuestos de la empresa, especialmente de ventas y producción.
- ✓ Proveer a la gerencia los elementos necesarios para el planteamiento y la toma de decisiones estratégicas adecuadas, sobre los diferentes costos y volúmenes de producción. (p.1)

### **2.2.1.2 Fundamentos de la contabilidad de costos**

Según Toro (2010) define que el sistema contable debe ser el más importante y el más creíble sistema de información cuantitativa de todas las empresas y deben proveer información confiable y actualizada.

- a) Para formular planes y estrategias de mediano y largo plazo, que incluyen el desarrollo de nuevos productos y la inversión en activo tanto tangible como intangible.
- b) Diferentes decisiones relativas a la reubicación de los insumos de una empresa, tales como la asignación de un precio de venta, rentabilidad de un producto o de servicio o de clientes, canales de distribución, etc.
- c) La planeación y control del costo de diversas operaciones y actividades, lo cual implica informar sobre los ingresos, costos, activos y pasivos de departamentos, planta y de otras áreas de responsabilidad.
- d) Medidas de realización de procesos y de personas, lo cual significa medir los resultados versus los planes para lo cual se puede contar tanto con cifras financieras como no financieras.
- e) Cumplimiento de requisitos legales, tanto internos como externos, de una empresa, de acuerdo a normas y regulaciones establecidas.

Cada uno de estas razones puede necesitar un formato y un mecanismo de presentación distinto de reporte o información respectiva. (p.3)

## **2.2.2 Costos**

Según Zapata (2007) los costos “son desembolsos que realiza la empresa para la fabricación o elaboración de un producto o la prestación de un servicio. El costo constituye una inversión, es recuperable, trae consigo ganancia, es un concepto que tiene vigencia en la empresa industrial.” (p.9)

El costo para Bravo & Ubidia (2009) constituye “la base para el costeo de productos, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones gerenciales. El costo se define como el <valor> sacrificado para obtener bienes o servicios”. (p. 13)

Para los autores Cuervo & Osario (2006) definen a los costos como todo “los esfuerzos económicos orientados a la producción o comercialización de bienes o la prestación de los servicios”. (p.10)

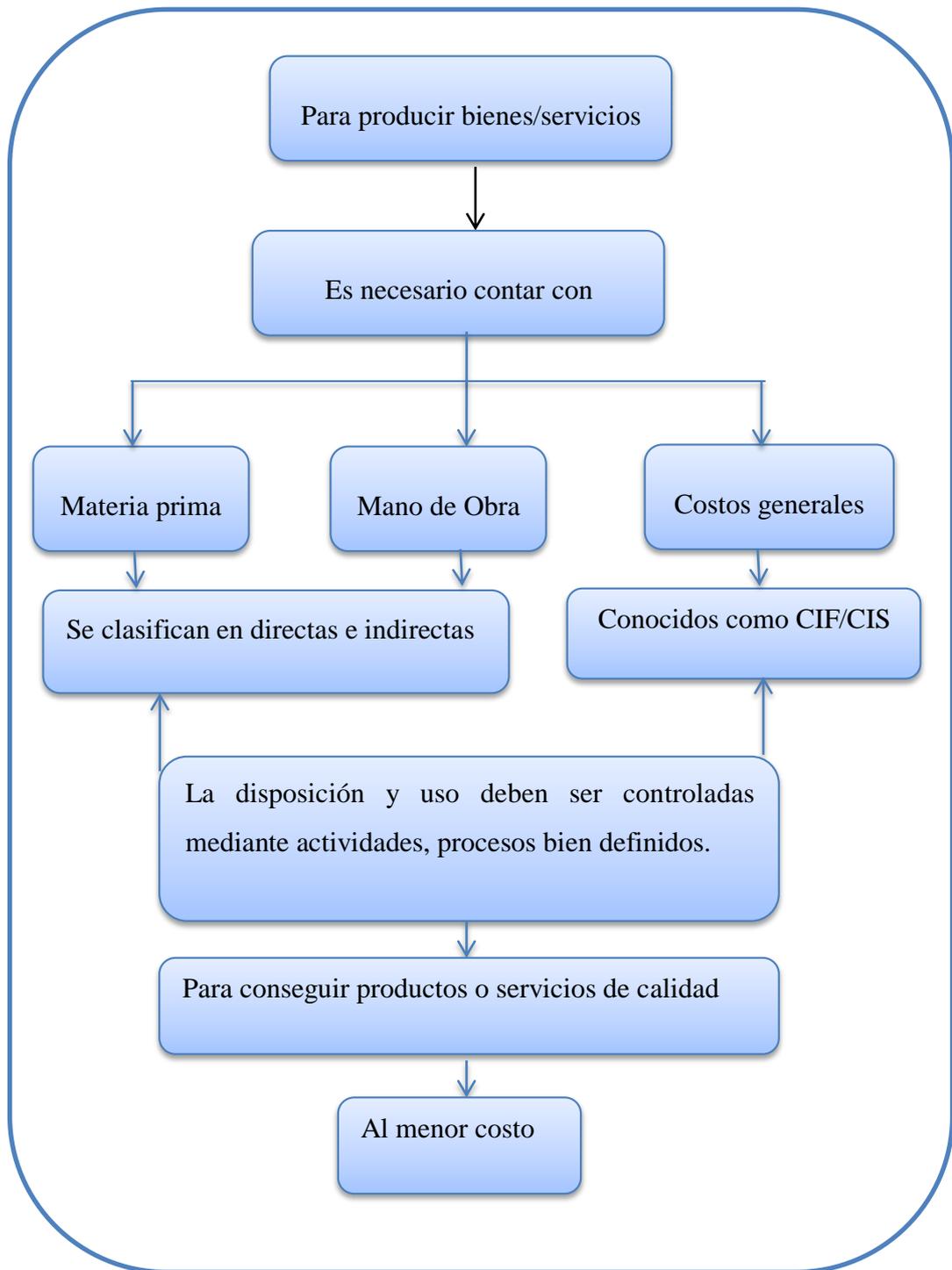
### **2.2.2.1 Elementos del costo**

Según manifiesta Zapata (2008) para fabricar cualquier bien o prestar un servicio será necesario adquirir y poner a disposición del proceso productivo tres elementos consustanciales y vinculados entre sí:

**Materiales o materia prima:** constituyen todos los bienes, ya sean que se encuentren en estado natural o hayan tenido algún tipo de transformación previa, requeridos para la producción de un bien y/o prestación de un servicio, estos se caracterizan por ser tangibles y de cuantía significativa

**Mano de obra:** se denomina a la fuerza creativa del hombre, de carácter físico o intelectual, que tienen una relación directa con la producción o la prestación de los servicios.

**Otros insumos:** constituyen aquellos componentes materiales e inmateriales complementarios que son indispensables para generar un bien o un servicio, conforme fue concebido originalmente. Se denominan costos indirectos de fabricación (CIF) o costos indirectos del servicio (CIS). (pp. 9-10)



**Gráfico 1: Elementos del costo**

**Fuente:** Zapata, P. (2007)  
**Elaborado por:** Autora

### 2.2.2.2 Clasificación de los costos

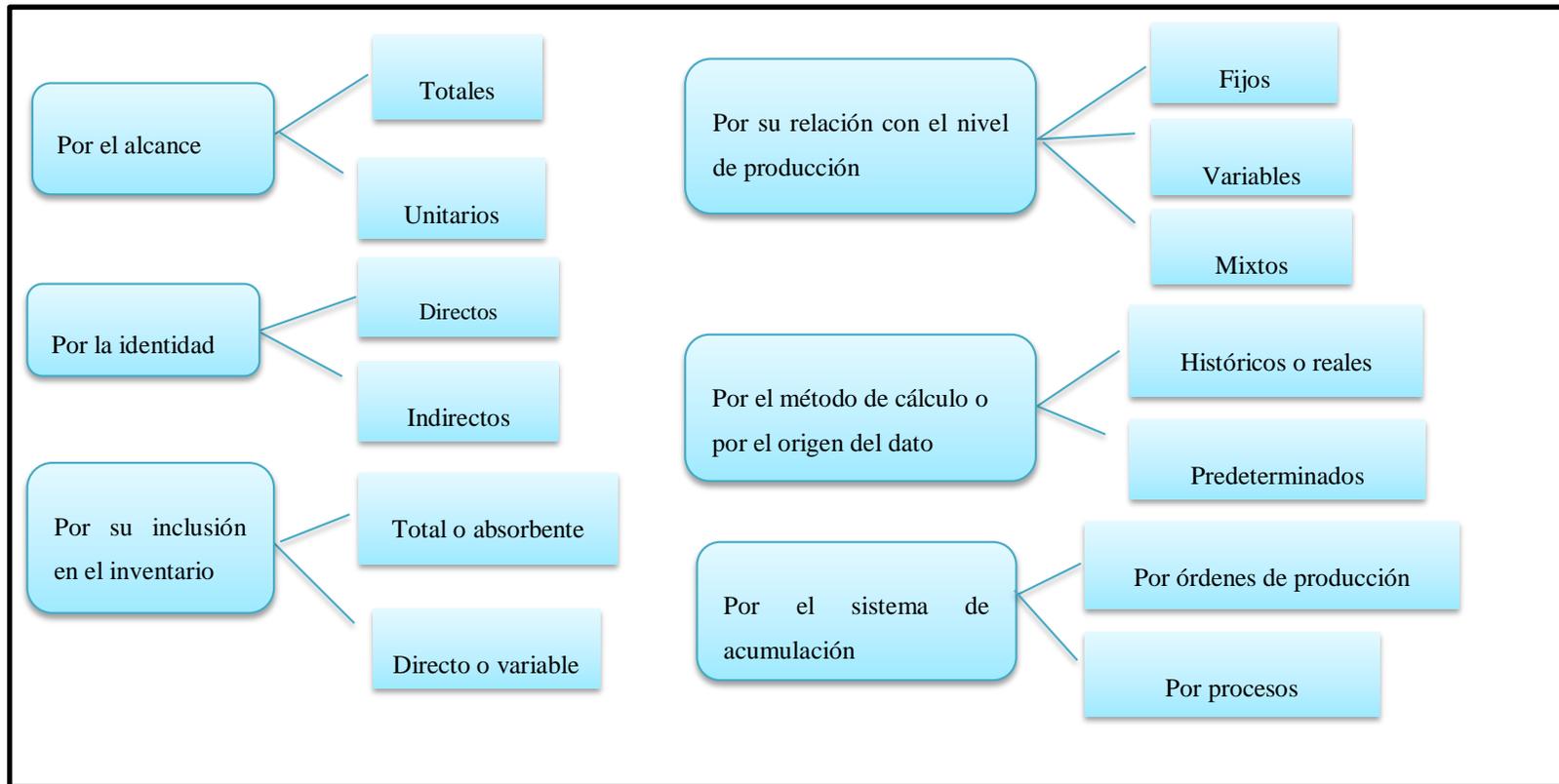


Gráfico 2: Clasificación de los costos

Fuente: Zapata, P. (2007)

Elaborado por: Autora

La clasificación principal usada en la contabilidad de costos según menciona Zapata (2007) son las siguientes:

**a. Por el alcance**

Los costos se clasifican:

**Totales:** inversión realizada en materiales, fuerzas laborales y otros servicios e insumos para producir un lote o grupo de bienes o servicio.

**Unitarios:** se obtiene al dividir los costos totales entre el número de unidades fabricadas. (p. 10)

**b. Por la identidad**

Este argumento permite identificar los elementos según el grado de relación o vinculación que tiene con el producto o servicio; en este sentido los costos pueden ser:

**Directos:** aquellos que pueden ser fáciles, precisa e inequívocamente asignados o vinculados con un producto, un servicio o sus procesos o actividades. Las características de los costos directos son: presencia evidente en el producto; su precio es importante en el bien y la cantidad asignada es representativa.

**Indirectos:** aquellos que tiene cierto grado de dificultad para asignarlos con precisión y por tanto, conviene tratarlo como indirectos a fin de evitar confusiones y asignaciones injustas. (p.10)

**c. Por relación con el nivel de producción o por el comportamiento**

Esta clasificación permite comprender como se mantiene o reaccionan los costos conforme se modifican el nivel de producción. En este sentido los costos pueden clasificarse en:

**Fijos:** son aquellos que permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado o para cierto nivel de producción o de servicios.

**Variables:** son aquellos que varían proporcionalmente, de acuerdo al volumen de producción o de servicio, tales como la materia prima, mano de obra.

**SemivARIABLES o semifijo:** son aquellos en los que intervienen una parte fija y otra variable, tales como: el consumo de agua, utilización de servicios como arriendo de equipos. (p.11)

**d. Por el método de cálculo o el origen de los datos**

Los elementos de los costos pueden calcularse o registrarse a través de:

**Valoración histórica o real:** de esta forma se obtiene costos más precisos, pues que a mediar que produce los bienes, simultáneamente se determina cuánto cuestan, con base en documentos y tablas en las que constan los precios de los elementos requeridos.

**Valores predeterminados:** de esta forma tendremos costos algo razonables, que se calcula por anticipado, permitiendo hacer aproximaciones que generarán costos precisos, aunque seguirán considerándose normales. La salvedad en esta forma la constituyen los costos estándar, que deben ser precisos. (p.12)

**Costos estimados:** son aquellos que se predeterminan de manera informal, para cotizar precios de venta.

**Costos estándares:** son aquellos que se predeterminan en forma científica, utilizando métodos modernos de ingeniería industrial.

**e. Por el sistema de acumulación**

Esta clasificación, que relacionan la forma de producción con el procedimiento de acumular los costos, permite establecer los dos sistemas tradicionales:

**Sistemas de acumulación por órdenes de producción:** son aquellos utilizados por las empresas de producción interrumpida y diversa, que elaboran sus productos mediante órdenes de producción o a pedidos de los clientes. Estos costos se subdividen: por órdenes específicas o de lotes, por clases de productos y por montaje. (p.12)

**Sistemas de acumulación por procesos:** son aquellos utilizados por las empresas de producción masiva y continúa de artículos similares u homogéneos (p.12)

**f. Por el método de cálculo o el origen de los datos**

Este agrupamiento permite identificar las formas de calcular los costos, así:

**Por el método de absorción:** en la determinación del costo de producción se consideran todos los elementos del costo, tanto fijos como variables. (p. 12-13)

**Por el método directo o variable:** en la determinación del costo de producción se consideran exclusivamente los elementos variables y directos, dejando los costos en un sector independiente. (p.13)

#### **g. De acuerdo con el grado control pueden ser**

Los elementos del costo se clasifican en:

**Costos Controlables:** son aquellos que dependen de decisiones administrativas y por tanto pueden ser mejorados, corregidos o direccionados a fin de buscar mejorar su aporte o incidencia de uso.

**Costos incontrolables:** aquellos que no son manejados por los responsables, puesto que su uso está ya definido y depende de ciertas reglas invariables o su incidencia es de difícil predicción. (p.13)

### **2.2.3 Sistema de Costos**

Según los autores Cuervo & Osario (2006) definen como “sistema de información que establece el procedimiento administrativo y contable para identificar los datos que permiten determinar el costo de actividades, procesos, productos o servicios”. (p.17)

El sistema de costos para Bravo & Ubidia (2009), se conoce como el procedimiento contable que se utiliza para determinar el costo unitario de producción y el control de las operaciones realizadas por la empresa industrial. Los sistemas de costos más conocidos son: costos por órdenes de producción, costos por procesos y costos por actividades (A.B.C). (p. 123)

#### **2.2.3.1 Clasificación de los sistemas de costos**

##### **2.2.3.1.1 Sistemas de costos por órdenes de producción**

Según menciona Zapata (2007) el sistema tradicional de acumulación de costos denominaos por órdenes de producción, también conocido con los nombres de costos por órdenes específicas de fabricación, por lotes de trabajo o por pedidos de los clientes,

es propio de aquellas empresas cuyos costos se pueden identificar con el producto o el lote en cada orden de trabajo en particular, a medida que se van realizando las diferentes operaciones de producción en esa orden específica. (p.60)

### **Características del sistema de costos por órdenes de producción**

-Permite reunir separadamente cada uno de los elementos del costo para cada orden de producción, ya sea terminada o en proceso de transformación.

-Es posible y resulta práctico lotificar y subdividir de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

-Inicia con una orden de trabajo que emite formalmente una autoridad de la empresa.

-Por cada orden se debe abrir y mantener actualizada una hoja de costos, cuyo diseño y funcionamiento de puede variar de acuerdo a las necesidades de las empresas.

-Funciona con costos reales o predeterminados, o ambos a la vez. (p.60)

### **Objetivos del sistema de costos por órdenes de producción**

-El sistema de costos por órdenes de producción tiene, entre otros, los siguientes objetivos:

-Calcular el costo de producción de cada pedido o lote de bienes que se elaboran, mediante el registro de los tres elementos en las denominadas hojas de costos.

-Mantener en forma adecuada el conocimiento lógico del proceso de producción de cada artículo. Así es posible seguir en todo momento el proceso de fabricación, que se pueda interrumpir sin perjuicio del control físico, del registro y de la calidad del producto o servicio.

-Mantener un control de la producción, aun después que se haya terminado, a fin de reducir los costos en la elaboración de nuevos lotes o de nuevos productos. (61)

### **2.2.3.1.2 Sistemas de costos por procesos**

El sistema de costos por procesos según determina Bravo & Ubidia (2009), se aplica en empresas industriales cuya producción es continua, interrumpida o en serie y que fabrican productos homogéneos o similares en forma masiva y constante.

Los costos se acumulan en cada uno de los procesos o centros de costo, durante un periodo de costos (mensuales, semanales, etc.) para determinar el costo unitario en cada proceso y el costo unitario del producto terminado. (p. 185)

#### **Características del sistema de costos por procesos**

Según mencionado Zapata (2007) un sistema de costos por procesos tienen las siguientes características:

- Apto para las empresas que producen en serie.
- El objeto de costos lo constituyen las fases por donde transita el producto o el servicio, hasta que esta concluya.
- Los elementos del costo serán directos y generales a las fases productivas, o procesos, cuyos elementos son; materiales, mano de obra y costos generales.
- Los costos se registran y se acumulan en la cuenta producción en proceso, direccionándolos hacia cada centro de costos de productivo (proceso o etapa).
- Cada centro de costo tiene su codificación. Por tanto, todos sus costos incurridos se direccionan (cargan) al mismo y se acreditan con los costos de las unidades terminadas transferidas a otro centro de costos productivos o al almacén de artículos terminados.
- Las unidades equivalentes se usan para determinar el inventario final de producción en procesos, en términos de unidades totalmente terminados al concluir un período de costos.
- El costo unitario se incrementa a medida que los artículos fluyen a través de los centros de costos productivos. En el momento que los artículos dejan el último centro de costos productivos del proceso y son enviados al almacén de artículos terminados, podemos conocer el costo unitario total de los artículos terminados.

-Los costos totales y unitarios de cada centro de costos productivos son agregados periódicamente, analizados y calculados a través del uso de informes de producción.

-Funciona con costos históricos, costos predeterminados o con ambos a la vez. (p. 253-254)

### **2.2.3.1.3 Costos basados en actividades**

Según determina Bravo & Ubidia (2009) el sistema de costos por actividades, conocida por la denominación Activity Based Costing (A.B.C.) se presenta como una herramienta útil de análisis del costo y seguimiento de actividades, factores relevantes para el desarrollo y resultado final de la gestión empresarial.

Este sistema asigna a los productos o servicios los materiales directos y el costo de las actividades necesarias para producir o prestarlos y costea las actividades con base en los recursos necesarios para realizarlas. Los costos y gastos agrupados son los resultados del sistema. (p. 307)

## **2.2.4 Sistema de Costos Basados en Actividades**

### **2.2.4.1 Antecedentes del sistema de costos basados en actividades**

Según Zapata (2007) menciona que el sistema de costos basados en actividades; es una metodología realmente nueva que surge a partir de la década de los noventa y consiste fundamentalmente en asignar costos a los insumos para ejecutar todas las actividades de un proceso productivo identificadas como las relevantes para obtener un determinado objeto de costo y luego calcula el costo de estas actividades producidas mediante mecanismos de absorción del costo. Una actividad es un trabajo que consume recursos de una organización, y es generalmente una parte integrante de un proceso compuesto de varias tareas cumpliendo un objeto.

La idea fue acogida, ha sido ampliamente divulgada y logrado un rápido empleo en muchas empresas de países tecnológicamente adelantados, reemplazando otros métodos tradicionales empleados en diversos sectores productivos y fabriles debido a sus notorias ventajas en identificar y cuantificar los reales factores generadores de los costos directos e indirectos en forma más acertada que otros mecanismos de costos. En ingles

Activity Based Costing (ABC) en español Costeo Basado en Actividades (CBA), es una filosofía que además de ser confiable, contribuye con un concepto novedoso: los productos o servicios (objeto del costo) 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. (p. 430)

#### **2.2.4.2 Definición del sistema de costos basado en actividades**

Según señalan Bravo & Ubidia (2009) que, el sistema de costos basado en actividades (ABC), es un modelo gerencial, que permite entender el comportamiento de todos los costos dentro de la organización, enlazando costos operacionales y de soporte a la cadena de valor, en sus procesos de oferta de productos, servicios y atención a los clientes, con el fin de que la más alta administración pueda identificar los factores que originan el consumo y el manejo de estos, en forma más efectiva. (p. 275)

#### **2.2.4.3 Objetivos del sistema de costos basado en actividades (ABC)**

Para Zapata (2007) los objetivos fundamentales del costeo basado en actividades son:

- Obtener información precisa sobre el costo de las actividades y procesos de la empresa, optimizando el uso de los recursos y dando a la organización una orientación hacia el mercado.
- Ser una medida de desempeño que permite mejorar los objetivos de satisfacción y eliminar el desperdicio en actividades operativas y administrativas.
- Proporcionar información para la planeación del negocio, determinación de utilidades, control y reducción de costos y toma de decisiones estratégicas.
- Integrar toda la información necesaria para la gestión de los procesos productivos y costos por líneas de producción. (p. 434)

#### **2.2.4.4 Características del sistema de costos basados en actividades**

Según Toro (2010) menciona las siguientes características de sistema de costos ABC:

-Un sistema de gestión integral, donde se puede obtener información de mediadas financieras y no financieras que permite una gestión óptima de la estructura de costos.

-Permite conocer el flujo de las actividades, de tal manera que se pueda evaluar cada una por separada y valorar la necesidad de su incorporación al proceso, con una visión de conjunto.

-Proporciona herramientas de valoración objetiva de imputación de costos.

-Gestionar las realizaciones, significa la necesidad de controlar las actividades más que los recursos. Si se controlan debidamente las actividades esto conlleva a una reducción de los costos en cada una de ellas.

-Intenta satisfacer al máximo las necesidades de los clientes internos y externos.

-Las actividades deben enmarcarse en un plan de actuación global. (pp. 34-35)

#### **2.2.4.5 Proceso de asignación de costos en el sistema de costos basado en actividades ABC**

Según Bravo & Ubidia (2009) mencionan, el proceso de asignación de costos en el sistema ABC se ejecuta en dos fases, en la primera fase se asigna los costos a las actividades que se ejecutan en los diferentes centros, de tal manera que esas actividades se convierten en el núcleo del modelo que se va implementar. En la segunda fase se asigna los costos de las actividades a los productos y además se asignan los costos directos a los productos (costo directo y costo indirecto correspondientes a los productos). (p.312)

##### **2.2.4.5.1 Asignación de los costos a las actividades**

a) Localización de los costos en los centros. La adecuada división de la empresa en centros de actividad, permite situar los costos en el centro en el que se realiza la actividad y facilita la localización de los costos indirectos en cada uno de los centros.

b) Identificación y clasificación de las actividades. La identificación y clasificación de las actividades se realiza en los distintos centros de actividad (costos) y es una de las etapas más importantes del costeo ABC, se efectúa mediante entrevistas a los

directivos de los centros de costos y la aplicación de cuestionarios al personal que integra el centro.(p.312)

- c) Distribución de los costos del centro entre las actividades. La distribución de los costos de cada centro entre las distintas actividades que en él se realiza, efectúa tomado en cuenta la información proporcionada por la entrevista y cuestionarios para relacionar el costo de los recursos con las actividades.(p.313)
- d) Elección de los generadores del costo. La elección de los generadores de costos es prioritaria en el costeo ABC por cuanto estos conductores relacionan las actividades con las demandas de los productos. Se debe elegir generadores que sean fáciles de medir e identificar y los que mejor representen la relación causa- efecto entre consumo de recursos → actividad → producto. (p.314)
- e) Reclasificación o reagrupación de las actividades. En los diferentes centros o departamentos de la empresa se ejecutan actividades que puede ser similares, idénticas o iguales, las mismas que se deben agrupar para facilitar el proceso de asignación. Se agrupan las actividades que tengan similares finalidades y el mismo generador de costos. (p.315)
- f) Cálculo de los costos unitarios de los generadores del costo. El costo unitario de generador se obtiene dividiendo los costos totales de cada actividad para el número de generadores. El costo unitario del generador representa la medida del consumo de los recursos que cada conductor o guía genera dentro de una actividad.

$$CUG = \frac{CT\ c/ ACT}{N^{\circ}. G}$$

#### **2.2.4.5.2 Asignación de los costos de las actividades y de los costos directos a los productos**

- a) Asignación de los costos de las actividades a los materiales y a los productos. Para asignar los costos de las actividades a los materiales y a los productos, es necesario conocer el número de generadores o inductores que cada producto ha consumido o demandado de cada actividad, es decir el número de prestaciones con las que las actividades ha contribuido en la formación del producto, en cualquiera de los niveles (unidades, línea o empresa). (p.316)

- b) Asignación de los costos directos a los productos. Trasladados los costos de las actividades a los diferentes productos o al producto de acuerdo a los generadores de costos, y que se haya determinado sus costos indirectos, se agregan los costos directos que no pasan por las actividades.

Pero conviene hacer un apartado respecto de la mano de obra directa. El modelo ABC propugna la asignación de la mano de obra directa a las actividades y su reparto desde esta a los productos, de acuerdo con un generador de costos representativo. (p.316)

#### **2.2.4.5.3 Asignación de los costos indirectos según el costeo ABC**

Según Zapata (2007) propone la asignación de los costos indirectos en el modelo ABC.

El sistema de costos basados en actividades ABC clasifica inicialmente los diferentes conceptos de los costos indirectos en actividades y luego mediante un procedimiento de redistribución se asigna estos a los productos o servicios de acuerdo a las necesidades o exigencias ocurridas durante el proceso productivo. Para efectuar la redistribución se requiere que aquellos costos y gastos de los procesos administrativos – comerciales no relacionados o identificados directamente con el producto o servicio, se asigne teniendo en cuenta un procedimiento que fije los valores sobre las actividades realizadas y no sobre el volumen de producción elaborado durante el periodo. (p. 447)

#### **2.2.4.5.4 Implementación del modelo de sistema de costos basado en actividades ABC**

La metodología para la implementación y organización del modelo de costos basado en actividades, deben ser adoptadas a la realidad de cualquier empresa.

En el siguiente cuadro se puede visualizar los procesos que utilizan cada uno de los autores para implantar el sistema de costos ABC en la práctica organizacional.

A continuación, se presenta un modelo consensuado bajo los lineamientos formulados por Cuervo & Osario (2006) y Zapata (2007), como etapas para implementar el modelo ABC.

**Cuadro 1: Metodología para implementación del modelo de sistema ABC**

Metodología para implementar y organizar el modelo costos basado en actividades ABC			
Propuesta de Cuervo & Osario		Propuesta de Zapata	
<b>Paso previo.-</b> donde se determina	La propuesta	<b>Etapa previa</b>	Determinar la factibilidad y conveniente del proyecto ABC
	La negociación		
	La instalación		
	Participación de la empresa		
<b>Paso uno.-</b> Establecimiento del proyecto	Conocimiento de la empresa		Definir el alcance de proyecto
	Planeación y cronograma de trabajo		
	Capacitación al personal		
<b>Paso dos.-</b> Diagnóstico del contabilidad	Área de responsabilidad		Organizar el equipo encargado del proyecto
	Inventario propiedad planta y equipo		
<b>Paso tres.-</b> Diseño de los objetos del costo	Los objeto de costos debe realizarse desde la perspectiva de que todo es susceptible de costear		Capacitar a los miembros del equipo
<b>Paso cuatro.-</b> Diseño del diccionario de procesos y	Es una recopilación de las actividades realizadas en una institución , agrupadas por procesos y seguidas de su definición.		Comprometer a los miembros de la empresa
<b>Paso cinco.-</b> Diseño de la estructura de navegación del modelo ABC			
<b>Paso seis:</b> Información sobre actividades	Tiempo empleado	<b>Etapa de implementación</b>	Diagnóstico preliminar
	Eficiencia		Análisis de los procesos
	Recursos		
<b>Paso siete.-</b> Identificación de los recursos consumidos por la empresa	Recursos operacionales		Inventario y flujo de las actividades
	La contabilidad muestra la totalidad de los recursos		
	Posibilidad de simular		Analizar si cada actividad identificada en el inventario agrega valor
	Conciliación de recursos		
<b>Paso ocho.-</b> Definición de direccionadores o conductores, un elemento que describe el comportamiento del costo			Contabilización de los costos directos e indirectos
<b>Paso nueve.-</b> Herramientas computacionales, para el procesamiento de la información			Asignación de los recursos directos de los objetos del costo
<b>Paso diez.-</b> Cálculo de los costos unitarios y los niveles de producción u operación	El costo unitario de las actividades		Asociación de los recursos indirectos con las actividades
	Determinar la unidad de medida		
	Comparación de los costos unitarios		
	El costo unitario de los objetos del costos		
	Nivel de producción u operación		
<b>Paso once.-</b> Implementación y seguimiento del modelo	Implementación del modelo		Asignación del costo de las actividades a los productos
	Seguimiento:		Determinación de costos totales
	* Informes de costos		Análisis e interpretación de resultados de ABC
	* Distribución de los informes		
	* Evaluación del desempeño		
	* Definición de metas		
	* Construcción de estadísticas		
	* Afinación del modelo		
* Nuevos procedimientos			

**Fuente:** Cuervo, J. & Osario (2006) y Zapata, P. (2007)

**Elaborado por:** Autora

#### 2.2.4.6 Etapa preliminar

En esta etapa es necesario que el personal a cargo de la implementación del sistema se familiarice con las actividades de la empresa, siguiendo los siguientes pasos:

- a) Establecimiento del proyecto. Un estudio objetivo debe verificar las condiciones operativas básicas requeridas para justificar la puesta en marcha del modelo y determinar la situación organizacional, así como la planeación y cronograma de trabajo.(p.69)

- b) Diagnóstico de la contabilidad. La contabilidad debe garantizar un buen manejo de toda la información, en cuanto a determinar si:
- Análisis de los procesos
  - El costeo monetario que se den a los productos y servicios.
  - Los costos indirectos son representativos dentro de la estructura del costo total.
  - Se están rastreando debidamente los costos directos. (p.81)
- c) Conocimiento del producto o servicios objeto del sistema de costos. Se deben identificar la gama de productos o servicios que se está produciendo, así como seleccionar los procesos del negocio que se van a costear mediante el modelo ABC.

#### **2.2.4.6.1 Etapa implementación**

Los pasos siguientes son necesarios en la etapa de implementación del modelo ABC.

- a) Inventario y flujo de las actividades. Es una recopilación de las actividades que integran las operaciones de una institución para producir, administrar y comercializar un bien o un servicio. (p.450)

**Flujo diagramación.** Permite contemplar de manera logística lo que será el desarrollo del sistema de costos, y se utilizara para reseñar sobre el papel de manera gráfica como fluyen los costos en las empresas bajo la filosofía ABC, desde el momento de la consumación del recurso hasta el cálculo de los costos de los diferentes objetos del costo, pasando por las áreas de responsabilidad y de las actividades debidamente agrupadas por procesos. (p. 95)

- b) Contabilización e identificación de los recursos consumidos por la empresa. En el costeo basado en actividades, recursos son todos los elementos que se utilizan en el desarrollo de las actividades. Se considera que el costo de un producto o un servicio está integrado por los materiales o insumos directos más el costo de las actividades que son necesarios para fabricar el bien o prestar el servicio, incluyendo las actividades primarias como secundarias. Este modelo centra la atención en los recursos indirectos. (p.450)
- c) Asignación del costo de las actividades a los productos. En este paso se relaciona con la asignación de los costos desde los centros de actividades a los objetos de

costo, esto se logra mediante el uso de inductores. Este factor conduce a cada objeto de costos una porción de costos de cada actividad que se consume. (p.454)

- d) Utilización de herramientas tecnológicas. Una herramienta computacional en el proceso permite modelar diferentes situaciones para cualquier tipo de supuestos. Una aplicación computarizada garantiza el procedimiento de grandes volúmenes de información, la cantidad de informe que requiere la administración y la oportunidad en su entrega.(p.141)
- e) Determinación de los costos totales. El propósito de este paso es determinar una información de costos.

**El costo unitario de las actividades.** La verdadera revolución de esta filosofía está en las actividades. Son ellos las que hacen que una empresa se viable. Son las que consumen recursos; las que agregan valor a la empresa y son las que se desarrollan eficiente o ineficientemente. Este paso se relaciona con la asignación de los costos desde los centros de actividades a los objetos del costo. Esto se logra mediante el uso de inductores. Este factor conduce a cada objeto del costo una porción del costo de cada actividad que esta consume.

**Niveles de producción u operación.** Existen varios criterios para diferentes propósitos, en especial para calcular costos unitarios esperados. El criterio de capacidad seleccionada depende de si alta gerencia trabaja desde un punto de vista de costo, mediano y largo plazo y de que tantas revisiones deseen hacer por posibles variaciones en el volumen.

**Costos totales.** Consiste en sumar los costos asignados desde las actividades a los costos directos adjudicados mediante el proceso de rastreo preciso que debe hacerse según la asignación de los recursos directos de los objetos del costo. (146)

- f) Análisis e interpretación de resultados del modelo ABC

Los resultados del modelo ABC, serán necesarios analizar desde los costos por unidades del producto que genere dicha actividad.

Costos totales de los objetos del costo (productos, líneas de productos o distribución, clientes, etc.), se debe iniciar el análisis de los datos, mediante comparaciones con

costos del pasado o bien con costos de la competencia y con los costos estándares establecidos mediante este mismo modelo.

También se puede calcular la rentabilidad por cada línea de producto o por cada cliente. (p.456)

#### 2.2.4.7 Ventajas y desventajas del sistema de costos basado en actividades ABC

Según Zapata (2007) “el sistema de costos ABC presenta fortalezas y debilidades en su aplicación, uso y resultados”, como se muestra a continuación.

**Cuadro 2: Ventajas y desventajas del sistema de costo ABC**

Ventajas	Desventajas
Las actividades son de fácil comprensión para los usuarios, facilitando la medición financiera y no financiera.	Costos adicionales para poner en marcha el proyecto.
Permite establecer la interdependencia y las secuencias de trabajo.	El sistema de costos ABC considera que la mayoría son costos variables.
Relación causa directa entre los costos y los objetivos del costo.	El modelo de costeo ABC utiliza únicamente información histórica.
Facilita la evaluación de las actividades.	El sistema de contabilidad financiera y sistema de costeo ABC se manejan por separado, lo cual se constituye una limitante hasta que se usen medios informáticos para efectuar las vinculaciones necesarias.

Fuente: Zapata, P. (2007)

Elaborado por: Autora

#### 2.2.4.8 Comparación entre los sistemas de costos tradicionales y el sistema de costo basado en actividades

Según Bravo & Ubidia (2009), mencionan al “sistema de costos basado en actividades (ABC), como aquel sistema que aplica una metodología exacta y oportuna en la determinación de costos de un producto o servicio, en la estructuración de los estados financieros más confiables para la toma de decisiones gerenciales de las empresas”. A continuación, se indica las principales diferencias de este sistema con referencia a los costos tradicionales.

**Cuadro 3: Principales diferencias entre el costo tradicional y el costo ABC**

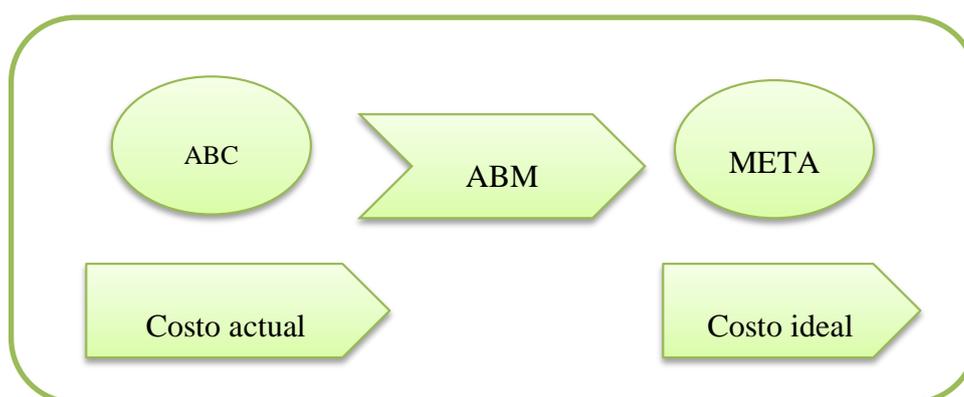
Costo tradicional	Costo basados en actividades ABC
Divide los gastos de la organización en costos de fabricación, los cuales son llevados a los productos en gastos de administración y ventas, los cuales son gastos del periodo.	Los costos de la administración y venta son llevados a los productos y/o servicios.
Utiliza normalmente apenas un criterio de asignación de los costos indirectos a los centros de costos, el cual generalmente no es revisado con frecuencia.	Los gastos de los centros de costos son llevados a las actividades a las actividades de departamento, los cuales son entonces asociados directamente a los productos.
Utiliza criterios de distribución de los costos de fabricación a los productos, generalmente horas hombre, horas maquina trabajadas o volúmenes de producidos.	Utiliza varios factores de asociación, buscando obtener el costo más real y preciso posible.
Facilita una visión departamental de los costos de la empresa, dificultando las acciones de reducción de costos.	Facilita una visión de los costos a través de las actividades, haciendo posible direccionar mejores las acciones en donde los recursos de la empresa son realmente consumidos.

**Fuente:** Bravo, M., & Ubidia, T. (2009)

**Elaborado por:** Autora

### 2.2.5 Administración Basada en Actividades ABM

Según Bravo & Ubidia (2009) definen como “la gestión basada en actividades o activity based management (ABM) un sistema de información gerencial que se basa en la identificación de los costos reales de procesos, productos y/o servicios, que permite a las empresas emprender en proyectos de productividad y racionalización del gasto, incrementando sus márgenes de rentabilidad.”



**Gráfico 3: Administración basada en actividades ABM**

**Fuente:** Bravo, M., & Ubidia, T. (2009)

**Elaborado por:** Autora

### **2.2.5.1 Objetivos de la administración basada en actividades**

Para Cuervo & Osario (2006), la gestión basada en actividades ABM, controla y analiza las actividades que se ejecutan en las empresas para decidir sobre una adecuada utilización de los recursos disponibles, a partir de:

- Gerenciar estratégicamente el costo de los recursos organizacionales.
- Disminuir o racionalizar los costos
- Desarrollar ventajas competitivas, para satisfacer al máximo necesidades del mercado. (p. 327)

### **2.2.5.2 Características de la administración basada en actividades**

Según Bravo & Ubidia (2009), señala como características de gestión basada en actividades ABM las siguientes:

- Las actividades deben ser analizadas como partes integrantes de un proceso de negocio y no de forma aislada.
- Eliminar actividades que no añade valor a la organización, en lugar de mejorar lo que sea realmente suprimible.
- Las actividades deben enmarcarse en un plan de actuación global (p.328)

### **2.2.5.3 Presupuesto basado en actividades**

Según Bravo & Ubidia (2009) define el presupuesto basado en actividades o activity bases budgeting (ABB) como modelo que preestablecen los costos en base a las actividades con el objeto de planificar la futura actuación de la empresa y posteriormente realizar el proceso de control de la misma.

El ABB puede plantearse para adoptar o tomar decisiones en todos los niveles.

**A nivel operativo**, a corto plazo y relacionadas con la actividad normal de la empresa.

**A nivel táctico**, a mediano plazo y relacionada con algunos aspectos más significativos de la empresa.

**A nivel estratégico**, a largo plazo y relacionadas con la consecución de los objetivos fundamentales de la empresa; a través de estas decisiones se intenta mejorar las condiciones competitivas de la empresa. (p. 328)

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

### **2.3.1 Glosario y Abreviaturas de Términos**

**ABC:** Según Bravo & Ubidia (2009) define como siglas en inglés Activity Based Costing, traducido al español Costos basados en actividades.

**ABM:** Para Bravo & Ubidia (2009) son siglas en inglés Activity Based Management, traducido al español administración basada en actividades.

**ABB:** Según Bravo & Ubidia (2009) define el presupuesto basado en actividades o activity bases budgeting (ABB).

**CETICHOICE.** Nombre comercial del objeto en estudio que es el Centro Educativo Técnico Integral CETICHOICE.

**Modelo:** Conocido también como paradigma, es una perspectiva científica o visión global de una época temporal. Elabora un modelo de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en el existen, probar sus premisas y predecir sus efectos.

**Misión:** Constituye la herramienta clave para motivar a los empleados porque este es el corazón de la empresa, en sí es la razón de ser de una institución.

**Valores organizacionales:** Constituye la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener una marco de referencia que inspira y regula la vida de la empresa.

**Visión:** Visualiza la posición que desea alcanzar la empresa en los próximos años dentro de su entorno, centrándose en los fines y no en los medios.

**Objetivos organizacionales:** Es el propósito que se pretende alcanzar a través del tiempo y el espacio, permite fijar directrices precisas, por lo tanto es medible.

### 2.3.2 Conceptos Básicos del Sistema de Costos Basado en Actividades ABC

Para Cuervo & Osario (2006) definir aquellas palabras que son propias de este sistema, permitirá comprender el ambiente en el cual opera el sistema ABC, a continuación se presenta definiciones tomadas de los diferentes autores:

**Actividad:** Según Bravo & Ubidia (2009) definen como un proceso o un procedimiento que da lugar a la realización de un trabajo. Es un acontecimiento, ocupación, operación, función, tarea o unidad de trabajo con un propósito específico, tales como elaborar una orden de trabajo, compras. (p.309)

**Clasificación de las Actividades.** Para Bravo & Ubidia (2009) las actividades se pueden clasificar desde distintos puntos de vista de acuerdo a las necesidades de la empresa, la clasificación más utilizada es la siguiente:

**Cuadro 4: Clasificación de Actividades**

Por su actuación con respecto al producto	Por su capacidad para añadir valor al producto	Por la frecuencia de su realización o ejecución
Actividades a nivel de unidades	Actividades primarias	Actividades frecuente
Actividades a nivel de lotes	Actividades secundarias	
Actividades a nivel de líneas (productos/ servicios)	Actividades internas	Actividad ocasional
Actividades a nivel de empresa	Actividades externas	

**Fuente:** Bravo, M., & Ubidia, T. (2009)

**Elaborado por:** Autora

Según Cuervo & Osario (2006) definen las siguientes terminologías:

**Centro de costo:** Unidad de la organización que es responsable por todos sus costos y gastos en los que incurre para el desarrollo de todas sus actividades; revisa constantemente sus metas y controla las operaciones de su centro con miras a alcanzar sus objetivos. (p. 254)

**Direccionador o conductor:** También se conoce como drive, cost drive o inductor. Es un criterio de aplicación o distribución de todos aquellos parámetros convencionales que se toman como referencia para hacer una asignación objetiva y razonable de costos, que indican cómo se distribuyen los recursos a las áreas de responsabilidad, de qué

manera se distribuyen los costos de las áreas de responsabilidad a las actividades y finalmente como se distribuyen estas a los objetos de costos. (p. 53)

**Recursos:** Son todos los medios utilizados en el desarrollo de las actividades debidamente agrupados según sus características homogéneas. (p. 52)

Según Toro (2010) mencionan las siguientes definiciones:

**Administración de costos:** Emplea este concepto para describir todas las acciones que un gerente debe realizar para satisfacer las necesidades de sus clientes, al mismo tiempo propende por una reducción y control de los costos inherentes a la producción de bienes y/o prestación de servicios. (p.6)

**Base de asignación de costos:** Un factor que es un común denominador empleado para vincular un costo directo o indirecto o un grupo de costos aun mismo objeto de costos. (34)

**Grupos de costos:** Una serie de elementos diferenciables de costos agrupados de acuerdo a especificaciones lineales de producción y cuya cantidad puede ser pocos o un número considerable, dependiendo del tipo de industria y/o del componente de la cadena de valor. (34)

**Planeación y control de costos:** La planeación fase en la que se define los pasos o actividades que conforman un plan de acción en particular tendiente a la obtención de resultados (generalmente económicos) los tiempos que deben destinarse a cada una, los insumos, costos asociados con los recursos y la relación de ejecución que guarda entre sí. El control es una fase posterior en la que se supervisa el desarrollo del proceso de producción registrando las desviaciones en la sucesión de tareas y los cambios con respecto al plan original. Para alcanzar el objetivo se requiere la retroalimentación continua entre la planeación y el control. (p.5)

## 2.4 IDEA A DEFENDER

La propuesta de un Modelo de Control de Costos Basados en Actividades ABC, mejorará el desarrollo organizacional de CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral de la ciudad de Riobamba, parroquia Lizarzaburu, provincia Chimborazo.

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio de investigación se enfocó en la modalidad cualitativa y cuantitativa. Cualitativa, que fue posible mediante la observación directa y la aplicación de encuestas dirigidas a los empleados y directivos, con el fin de recabar información e identificar la realidad de CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral, datos que contribuyó en la formulación del problema que luego se analizó para poder emitir opiniones y criterios de valor.

La modalidad cuantitativa permitió examinar documentos fuentes detallados en valores monetarios y generar una base de datos numéricos que se abordan en la presente investigación cuando se tiene que especificar la composición de los elementos del costo por actividades, así como también en la tabulación de las respuestas según el número de casos indagados.

La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniendo información de la población y muestra que se evalúa.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) clasifican los tipos de investigación en tres estudios: exploratorios, descriptivos y explicativos, estos dependen del enfoque que el investigador quiera dar a su estudio, puesto que cada uno tiene su propia estrategia de investigación. En la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos más de una de estas clases de investigación. (p.58)

✓ Investigación exploratoria

Para Hernández et al. (2010) el estudio exploratorio consiste en la investigación bibliográfica o documental que sirve para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos

relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real. (p.59)

✓ Investigación descriptiva

Según Hernández et al. (2010) menciona que desde el punto científico describir es medir, en si la investigación descriptiva redacta en forma lógica aquello que logra observar de su objeto de estudio. (p.61)

✓ Investigación explicativa

Hernández et al. (2010) manifiesta que el estudio explicativo va más allá de la descripción de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidas a responder a las causas de los efectos físicos o sociales. (p.67)

Se puede decir que este tipo de investigación es predictiva, puesto que investiga y documenta la problemática del objeto de estudio para proporcionar posibles soluciones.

Tomando el criterio de los autores antes mencionados se puede decir que en la práctica, se combinó estos tipos de investigación con la finalidad de adaptar a la realidad del objeto de estudio.

De acuerdo al tipo de investigación está orientada en:

### **3.2.1 Investigación Bibliográfica- Documental**

La investigación es bibliográfica, porque permitió explorar e indagar teorías y criterios que fueron escritos por los diferentes autores, sobre las diferentes temáticas que se abordan para sustentar el problema de estudio, que corresponde al marco teórico conceptual y marco metodológico. También es documental porque se basa en varios informes históricos existentes en los archivos de la organización. Al final del estudio se presenta la sustentación bibliográfica al que hace referencia la misma.

### **3.2.2 Investigación Descriptiva y Explicativa**

Un estudio detallado que describió la realidad del Centro Educativo Técnico Integral en cuanto a los procesos y procedimientos, que se aplican para verificar el sistema contable

en la determinación de costos de los servicios prestados, para establecer nuevas alternativas de control que permita el desarrollo organizacional.

### 3.2.3 Investigación de Campo

Por el lugar se trata de una investigación de campo, porque se realizó la recopilación de la información en CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral de la ciudad de Riobamba, es decir en el lugar en donde se generó la problemática del presente estudio investigativo.

## 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para Hernández et al. (2010) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población. (p.210)

El Centro Educativo Técnico Integral CETICHOICE, cuenta con doce miembros entre personal administrativo y operativo, en tal razón no se requiere determinar una muestra. Analizando de esta manera la totalidad de la población, a los que se les ha aplicado las técnicas de investigación con la finalidad de recabar información efectiva.

**Cuadro 5: Composición de la población y muestra**

<b>Población</b>	<b>N°</b>
Gerente	1
Directorio	2
Secretaria	1
Empleados o docentes	8
<b>Total</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Información tomada de CETICHOICE

**Elaborado por:** Autora

## 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.4.1 Métodos de Investigación

Procedimientos lógicos que debe seguir el investigador, para la búsqueda de datos y pueda fundamentar su estudio. La investigación se enfoca en:

- ✓ Método Inductivo- Deductivo

La inducción permite pasar el conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, lo deductivo señala lo contrario.

El método de investigación aplicada en la presente propuesta es el inductivo, porque permitió partir de la información particular para llegar a conclusiones que puedan ser aplicadas y puestas en consideración. Puesto que ha facilitado partir de la observación de situaciones particulares para llegar al diseño de la propuesta del Modelo de Control de Costos Basado en las actividades ABC. Este método permitió realizar el análisis de condiciones particulares del sistema ABC y encontrar los efectos generales sobre la entidad.

#### ✓ Método Analítico- Sintético

Partió con la recolección de datos arrojados por CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral, para realizar el análisis de los diferentes componentes organizacionales, situación que permitió identificar nudos críticos y fortalezas de la gestión administrativa, económica institucional, en función de ello proponer el modelo de control de costos basados en las actividades que se adapte a las necesidades y la realidad de la misma. La síntesis ayudó mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilitó descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas que se aplicó en el marco metodológico.

### **3.4.2 Técnicas e Instrumentos de Investigación**

En la presente investigación se aplicó un proceso científico que permite posicionarnos en el método crítico propositivo, para lo cual se han aplicado las siguientes técnicas e instrumentos:

**Observación**, esta técnica me permitió poner en contacto con los directivos y empleados de manera directa, en el lugar de los hechos para evidenciar su actitud hacia el trabajo en cuanto al nivel de cumplimiento en las tareas encomendadas.

**Encuesta**, una técnica de recolección de información que se realizó utilizando un formato de cuestionario conformado por un conjunto de preguntas dirigidas a directivos y empleados del Centro Técnico Integral CETICHOICE con el objetivo de evaluar el

ambiente organizacional relacionado con el manejo de los costos de los servicios que oferta.

**Entrevista**, se realizó directamente al Gerente con la finalidad recalcar el compromiso de contribuir al desarrollo del presente proyecto y evaluar la gestión organizacional.

**Análisis**, se utilizó en el estudio de los componentes de los costos basados en actividades, como en la búsqueda de resultados e interpretación de resultados.

**Comprobación**, en el análisis de los resultados obtenidos.

**Inspección**, en el lugar donde se ocasionan los nudos críticos.

### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

A continuación se presenta la tabulación de los resultados de la encuesta aplicada a los docentes y directivos del Centro Educativo Integral CETICHOICE.

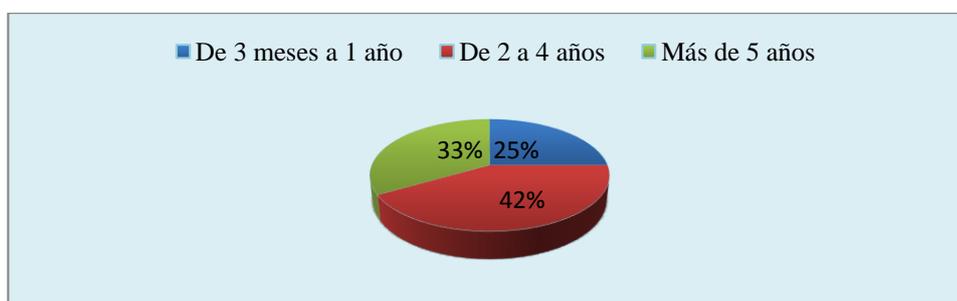
**Pregunta 1.-** ¿Hace cuánto tiempo labora usted en la institución?

**Cuadro 6: Estadía del personal en la institución**

Alternativa de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje (%)
De 3 meses a 1 año	3	25
De 2 a 4 años	5	42
Más de 5 años	4	33
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de datos

Elaboración por: Autora.



**Gráfico 4: Estadía del personal en la institución**

Fuente: Encuesta de datos

Elaboración por: Autora.

**Análisis.-** Los directivos y empleados interrogados sobre la estadía del personal en CETICHOICE manifiestan que pertenecen a la institución según la siguiente escala; de tres meses a un año 3 empleados que representa el 25%; de dos a cuatro años 5 empleados que constituye el 42%; más de cinco años 4 directivos y empleados que corresponde al 33%, de un total de 12 miembros entre directivos y empleados que representa el 100% de encuestados.

**Interpretación.-** Con datos que arrojan el contenido anterior se puede deducir que CETICHOICE cuenta con personal permanente; tomando como referencia el 42% de empleados que forma parte de la mismo de 2 a 4 años y el 33% manifiesta que pertenece al institución más de 5 años índice que permite evaluar del desarrollo organizacional con la trascendencia institucional.

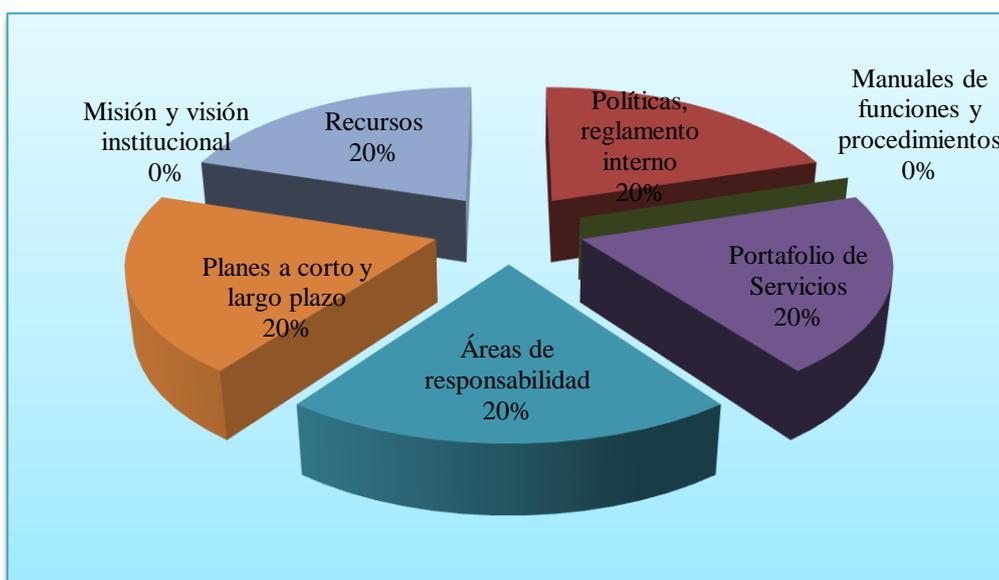
**Pregunta 2.-** ¿Según su criterio la institución, cuenta con los siguientes parámetros?

**Cuadro 7: Perfil institucional**

Atributos	Frecuencia absoluta		Porcentaje (%)
	SI	NO	
Misión y visión institucional	0	12	100
Políticas, reglamento interno	12	0	100
Manuales de funciones y procedimientos	0	12	100
Portafolio de Servicios	12	0	100
Áreas de responsabilidad	12	0	100
Planes a corto y largo plazo	12	0	100
Recursos	12	0	100%

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora



**Gráfico 5: Perfil institucional**

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora

**Análisis.-** Los administrativos y empleados encuestados sobre el perfil institucional manifiestan en unánime que CETICHOCE, no tiene definido su misión, visión, manual de funciones y procedimientos, así como también 100% de administrativos y empleados señalan si cuenta con planes de corto y largo plazo, políticas, reglamento interno, áreas de responsabilidad, portafolios de servicios que oferta y recursos necesarios para el normal desenvolvimiento organizacional.

**Interpretación.-** Según la información que se detalla en el contenido anterior, se deduce que CETICHOICE no ha determinada la planificación estratégica , puesto que los planes que corto y largo plazo deben estar orientados al alcance de la misión y visión institucional caso contrario toda acción que realiza sería contraproducente, en respecta al no tener un manual de funciones y procedimientos se podría compensar que se viene controlando con las políticas y el reglamento interno, también los encuestados manifiestan en aquellos putos favorables para la entidad que se sobreentiende que debe tener ya que no han sido dados a conocer o socializados de forma escrita.

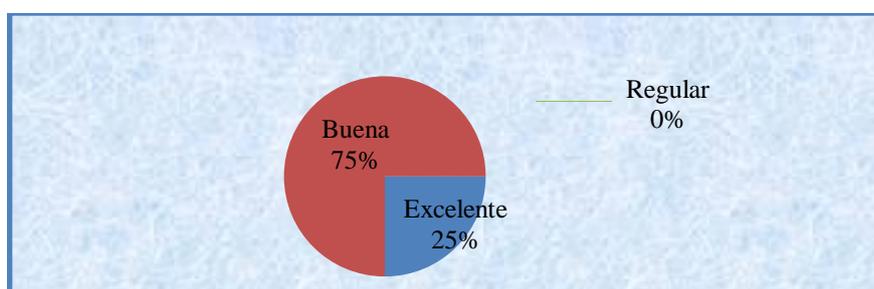
**Pregunta 3.-** ¿Desde su punto de vista, califique la gestión de la entidad en los últimos años?

**Cuadro 8: Calificación a la gestión en los últimos años**

Alternativa de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje (%)
Excelente	3	25
Buena	9	75
Regular	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora.



**Gráfico 6: Calificación a la gestión en los últimos años**

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora

**Análisis.-** Del 100% de administrativo y empleados encuestados sobre la gestión institucional 3 califican como una gestión excelente que representa un 25%; 9 miembros manifiestan como una buena gestión que representan el 75% de la población total.

**Interpretación.-** Con datos antes mencionados se puede deducir que CETICHOICE en los últimos años tiene una buena gestión ya que se han manifestado en un 75% de encuestados que aún no se alcanza a una excelente gestión por cuanto les falta mucho que trabajar y la falta de compromiso institucional entre sus miembros.

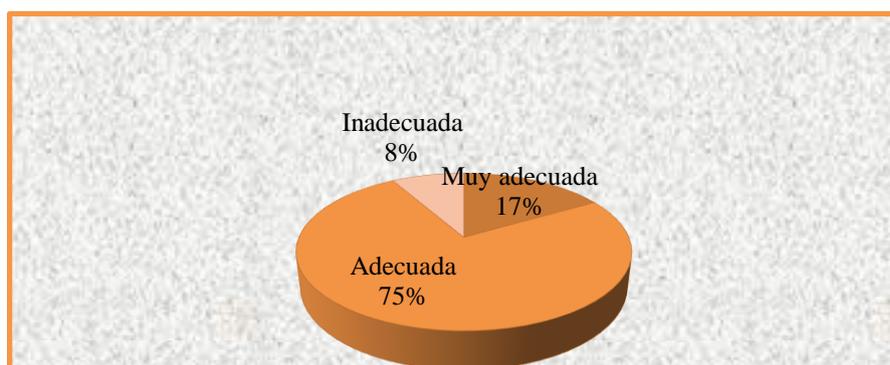
**Pregunta 4.-** ¿Cómo considera la infraestructura de entidad para el tamaño y las actividades de sus operaciones?

**Cuadro 9: Infraestructura institucional en tamaño de las actividades**

Alternativa de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje (%)
Muy adecuada	2	17
Adecuada	9	75
Inadecuada	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora



**Gráfico 7: Infraestructura institucional en tamaño de las actividades**

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora

**Análisis.-** Los empleados y administrativos encuestados sobre la infraestructura del Centro Educativo en cuanto al tamaño de las operaciones y actividades 2 califica como muy adecuado que representa un 17%; 9 miembros como adecuada que constituyen el 75% de la población e inadecuada se manifiestan 1 empleados que representan un 8% de un total de 12 encuestados como el 100%.

**Interpretación.-** Tomado los datos que se detallan en el contenido anterior se deduce que CETICHOICE cuenta con una adecuada infraestructura, quizá en su tamaño es pequeña pero manifiestan que existe alternativas de horarios que se ajustan a los requerimientos de los clientes, también se menciona un 8% como infraestructura inadecuada por cuanto se da cambios de horarios entre los facilitadores y alumnos y estos no son coordinados con el personal administrativo.

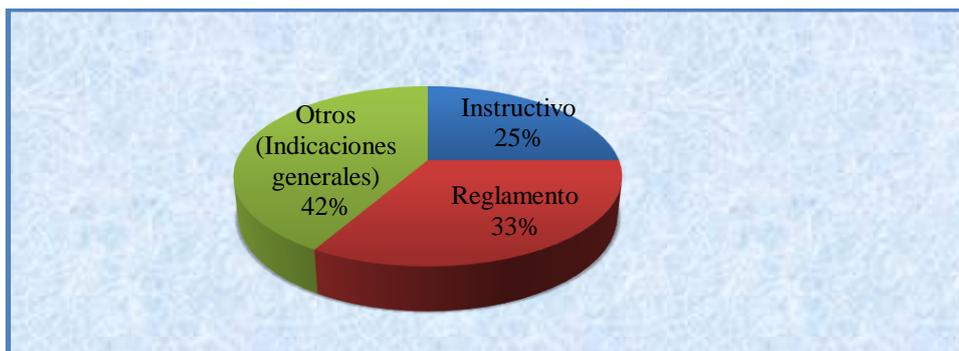
**Pregunta 5.-** ¿Los procesos y políticas de la institución son socializados al personal de forma oportuna, cómo?

**Cuadro 10: Comunicación de procesos y políticas institucionales**

Alternativa de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje (%)
Instructivo	3	25
Reglamento	4	33
Otros (Indicaciones generales)	5	42
<b>Total</b>	12	100%

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora



**Gráfico 8: Comunicación de procesos y políticas institucionales**

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora.

**Análisis.-** El 100% de encuestados constituye 12 miembros entre directivos, empleados quienes fueron interrogados sobre la socialización oportuna de los procesos y políticas institucionales, el 42% que representa a 5 miembros manifiestan que reciben indicaciones generales de la gerencia, el 33% que conforman 4 miembros sostiene que CETICHOCE en cuanto a políticas y procesos se gestiona con el reglamento interno y el 25% que representa a 3 empleados señala que han sido socializados dichos proceso, políticas como un instructivo.

**Interpretación.-** Según los datos que arrojan en el contenido anterior se deduce que CETICHOICE, no tiene definido el instrumento propicio para dar a conocer las políticas y procedimientos internos para el normal desenvolvimiento entre sus colaboradores, pues se esperaba que 100% de los encuestados se manifieste que se administra bajo un reglamento interno pero el 42% de empleados manifiestan que solo reciben indicaciones generales.

**Pregunta 6.-** ¿La institución le ha asignado responsabilidades, describa las actividades que usted realiza para cumplir con el objetivo?

**Cuadro 11: Funciones principales de la Gerencia**

Gestión	Actividades
Administrativa	Representación judicial y extrajudicialmente ante los organismos de control.
	Planeación, organización, control y evaluación del trabajo administrativo, financiero y económico del centro.
Académica	Programar y organización de cursos y capacitaciones
	Coordinación de actividades académicas
	Evaluaciones de las actividades académicas y obtención de resultados

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora

**Cuadro 12: Funciones principales del Directorio**

<b>Gestión</b>	<b>Actividades</b>
<b>Administrativa</b>	Presidir la Junta General de Socios en calidad de Presidente y Secretario.
	Hacer cumplir con los acuerdos establecidos
	Evaluar las operaciones realizadas para buena marcha del centro, tanto a Gerencia como a las Comisiones conformadas.
<b>Académica</b>	Plan de trabajo
	Coordinación de las actividades académicas
	Logística institucional

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora

**Cuadro 13: Funciones principales de Secretaria**

<b>Gestión</b>	<b>Actividades</b>
<b>Administrativa</b>	Elaboración de cronograma de trabajo según los planes a de actividades.
	Informes, solicitudes oficios de gerencia
	Reportes de inscripciones y pagos mensuales
	Recepción entrega de requerimientos de tutores
	Compras de suministros e insumos necesarios
	Depósitos, cuadros de caja e informes económicos a gerencia.
<b>Atención al cliente</b>	Promoción de servicios
	Recepción de cupos
	Entrega recepción de calificaciones y/o evaluaciones
	Cobranza y emisión de facturas

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora

**Cuadro 14: Funciones principales del personal docente/facilitadores**

<b>Gestión</b>	<b>Actividades</b>
<b>Académica</b>	Recepción de alumnos inscritos
	Coordinar actividades académicas
	Desarrollar programas analíticos por cursos
	Preparar y entrega de material didáctico
	Dictado de clases según el tiempo de duración
	Seguimiento y evaluaciones de inter aprendizaje
<b>Administrativa</b>	Planificación de cursos y eventos
	Identificación de recursos necesarios para efectuar.
	Logística y coordinación de actividades académicas
	Evaluación de los resultados obtenidos
	Entrega de informes a gerencia

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora

**Análisis.-** En los cuadros 13, 14, 15 y 16 se sintetiza los resultados obtenidos del 100% de encuestados sobre las operaciones y actividades más frecuentes que realizan para cumplir con los objetivos institucionales para ello se ha logrado discernir las actividades

por gestión que realizan, así que el cuadro 13 demuestra las operaciones realizadas por la gerencia; el cuadro 14 resume las actividades realizadas por los directivos; el cuadro 15 indica las actividades realizar por la secretaria según el requerimiento del centro y el cuadro 16 resume las acciones y actividades realizadas por los docentes estos cuando cumple el rol explícito y cuando forman parte de una comisión.

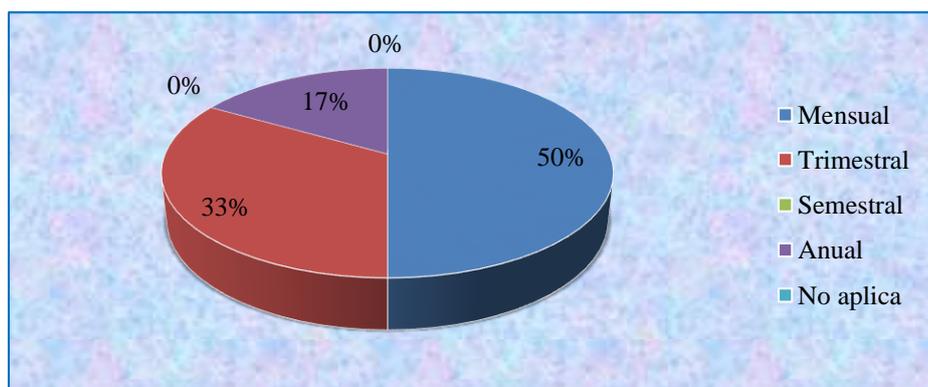
**Pregunta 7.-** ¿Con qué frecuencia, se realiza el seguimiento de las estrategias institucionales como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad?

**Cuadro 15: Seguimiento a las estrategias institucionales**

alternativa de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje (%)
Mensual	6	50
Trimestral	4	33
Semestral	0	0
Anual	2	17
No aplica	0	0
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora.



**Gráfico 9: Seguimiento a las estrategias institucionales**

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora

**Análisis.-** El 100% de encuestados conforman 12 miembros entre directivos y empleados cuestionados sobre el seguimiento de las estrategias institucionales como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad, 6 empleados que representan el 50% se manifiesta que se realiza mensualmente, el 33% que constituyen 4 miembros sostienen que se realiza de forma trimestral y un 17% que son 2 miembros señalan que se realizan anualmente

**Interpretación.-** Tomando como referencia los datos que arrojan el contenido anterior se deduce que CETICHOICE realiza mensualmente el seguimiento a las estrategias institucionales puesto que se han manifestado el 50% de los encuestados esto garantizaría la satisfacción de los clientes de los servicios que ofertan.

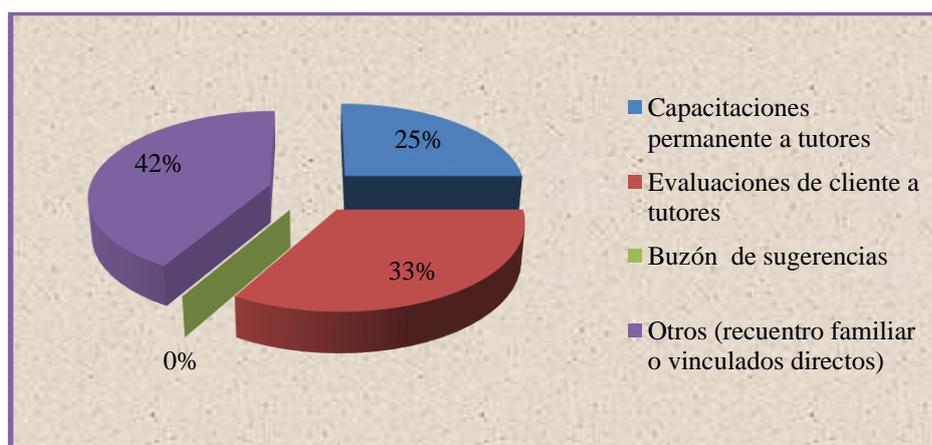
**Pregunta 8.-** ¿La institución para asegurar la integridad en el desarrollo de los procesos de las unidades funcionales, con el fin de garantizar la atención al cliente, ha efectuado?

**Cuadro 16: Estrategias institucionales para garantizar la atención al cliente**

Alternativa de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje (%)
Capacitaciones permanente a tutores	3	25
Evaluaciones de cliente a tutores	4	33
Buzón de sugerencias	0	0
Otros (recuento familiar o vinculados directos)	5	42
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora



**Gráfico 10: Seguimiento institucionales para garantizar la atención al cliente**

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora

**Análisis.-** Los 12 encuestados entre directivos y empleados representa el 100% de la población interrogada sobre la integridad en el desarrollo de los procesos de las unidades funcionales aplicadas con el fin de garantizar la atención al cliente, el 42% que forman 5 miembros manifiestan que se efectúa eventos con los familiares o con los vinculados directos cuando es corporativa; así también el 33% que representan 4 encuestados manifiestan que en los mismos eventos son evaluados la institución como los facilitadores y el 3 encuestados que representan el 25% corrobora que también se

desarrollan capacitaciones permanentes al personal, en cuanto al buzón de sugerencias el 0% de los encuestados no se han manifestado al respecto.

**Interpretación.-** Con los datos que arroja el contenido anterior se puede concluir que CETICHOICE con el fin de garantizar la satisfacción del cliente implementa una estrategia personalizada por lo que 42% se ha manifestado que centro al concluir un proceso de enseñanza aprendizaje realiza eventos que permita vincularse con los implicados directos y sean ellos quienes evalúan el trabajo realizado, para lo cual requiere que el personal estén capacitados.

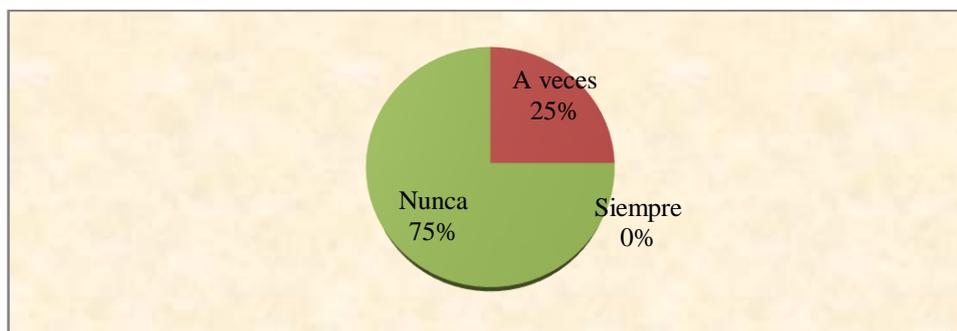
**Pregunta 9.-** ¿Ha observado qué, en la institución existe el uso inadecuado de los recursos o bienes, los mismos no se dan a conocer a la Gerencia, estos a la vez no son cuantificados?

**Cuadro 17: Uso inadecuado de recursos/bienes del Centro**

Alternativa de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
A veces	3	25
Nunca	9	75
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora.



**Gráfico 11: Uso inadecuado de recursos/bienes del Centro**

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora

**Análisis.-** El 100% de encuestados sobre el uso inadecuado de los recursos o bienes de la institución, que no se dan a conocer a la gerencia, estos a la vez no son cuantificados 3 empleados que representa el 25% manifiestan se observa este antecedente a veces en cuanto a equipos tecnológicos, los 9 interrogados entre directivos y empleados que representa el 75% sostienen que nunca han podido evidenciar.

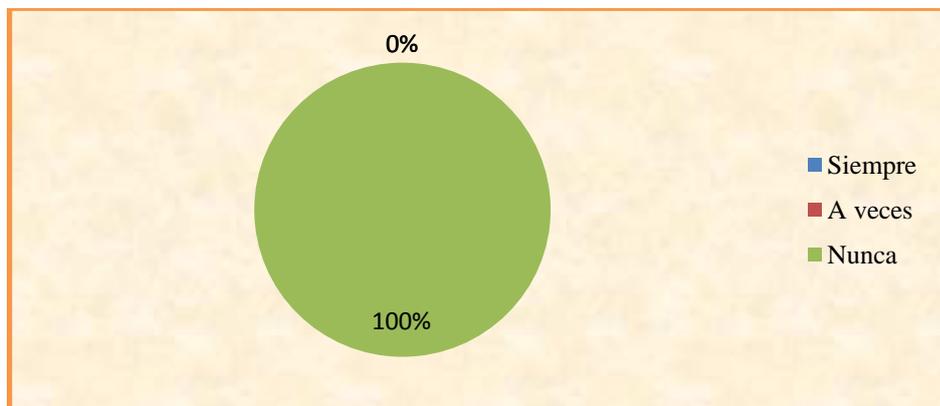
**Interpretación.-** Tomando los datos que arroja el contenido anterior se puede decir que en CETICHOICE ocasionalmente se da el uso inadecuado de bienes y recursos que estos no se da conocer a la gerencia por ende no son costeados aunque esto según las encuestas represente el 25% pero sería óptimo que el 100% se manifieste que nunca se da estos antecedente.

**Pregunta 10.-** ¿Conoce usted, si la unidad de contabilidad realiza, al menos al cierre de cada periodo, la toma de inventarios de los activos realizables, propiedad planta y equipo que posee la entidad?

**Cuadro 18: Tomo física de inventario, propiedad planta y equipo**

Alternativa de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
A veces	0	0
Nunca	12	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de datos  
Elaborado por: Autora.



**Gráfico 12: Tomo física de inventario, propiedad planta y equipo**

Fuente: Encuesta de datos  
Elaborado por: Autora.

**Análisis.-** Los directivos y empleados interrogados sobre si la unidad de contabilidad realiza, al menos al cierre de cada periodo, la toma de inventarios de los activos realizables, propiedad planta y equipo que posee la entidad el 100% de encuestado manifiestan que nunca se conoce ni se ha observado este antecedente.

**Interpretación.-** Según los datos que arroja el contenido anterior se deduce que la unidad de contabilidad se caracteriza por ser lleva externamente pero se supone que por

lo menos al término de un periodo económico debe realizar la toma física de inventarios con el fin de constatar dichos recursos y contabilizar en los estados financieros.

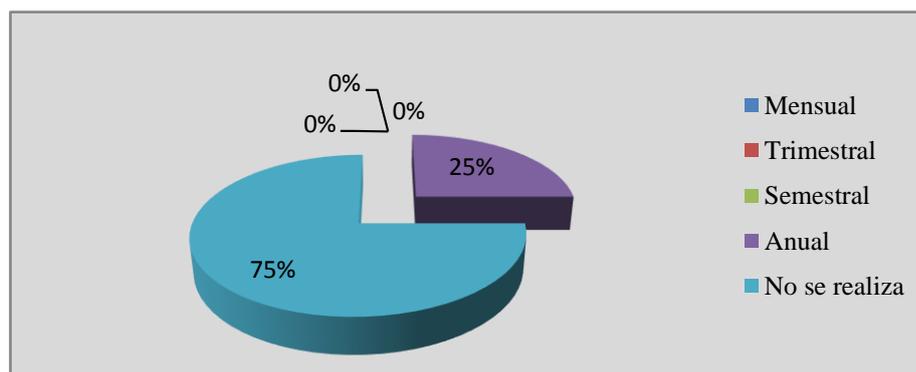
**Pregunta 11.-** ¿Con qué frecuencia la gerencia realiza visitas a la unidad de contabilidad, y/o reuniones de trabajo, con fin de asegurar la integridad de los registros económicos su citados en la entidad?

**Cuadro 19 : Reuniones de trabajo entre Gerencia y la unidad de contabilidad**

Alternativa de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje (%)
Mensual	0	0
Trimestral	0	0
Semestral	0	0
Anual	3	25
No se realiza	9	75
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora.



**Gráfico 13: Reuniones de trabajo entre Gerencia y la unidad de contabilidad**

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora.

**Análisis.-** El personal administrativo y empleados encuestados sobre la frecuencia de visitas realizadas a la unidad de contabilidad a la institución y/o reuniones de trabajo con la gerencia, con fin de asegurar la integridad de los registros económicos su citados en la entidad 9 miembros que representa el 75% se han manifestado que no se realiza y tan solo 3 empleados que constituye un 25% menciona que se supone por lo menos al año, en términos semestral, trimestral mucho menos mensual se ha manifiesto el 0%.

**Interpretación.-** Según los datos del contenido anterior se deduce que CETICHOICE no realiza un trabajo conjunto entre la unidad de contable y gestión institucional ya que

se manifiestan un 75% de directivos y empleados, puesto que el área contable tiene que ser una guía para la toma de decisiones gerenciales y no se evidencia.

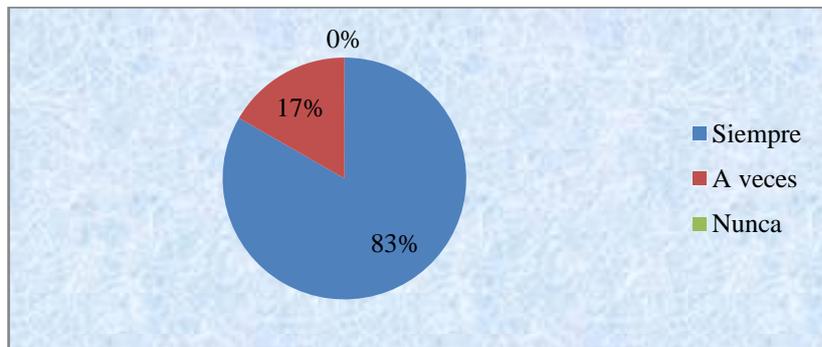
**Pregunta 12.-** ¿Conoce usted, si se realiza actividades de control periódica y sorpresivamente para la protección física de los recursos económicos de la entidad?

**Cuadro 20: Controles periódicos para protección de recursos económicos**

Alternativa de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	10	83
A veces	2	17
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Autora.



**Gráfico 14: Controles periódicos para protección de recursos económicos**

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Autora.

**Análisis.-** Del 100% de encuestados entre directivos y empleados sobre actividades de control periódica y sorpresivamente para la protección física de los recursos económicos de la entidad, 10 miembros que representan el 83% conoce que siempre se aplican estos controles con reportes diarios de caja y 2 empleados que lo constituyen un 17% se manifiestan que de vez en cuando se descuida de este aspecto.

**Interpretación.-** Tomando referencia de los datos que arrojan el contenido anterior se puede decir que CETICHOICE tiene una política interna de control y protección de sus recursos económicos pero es necesario que esto se aplique siempre ya que se esperaba que el 100% se manifieste positivamente.

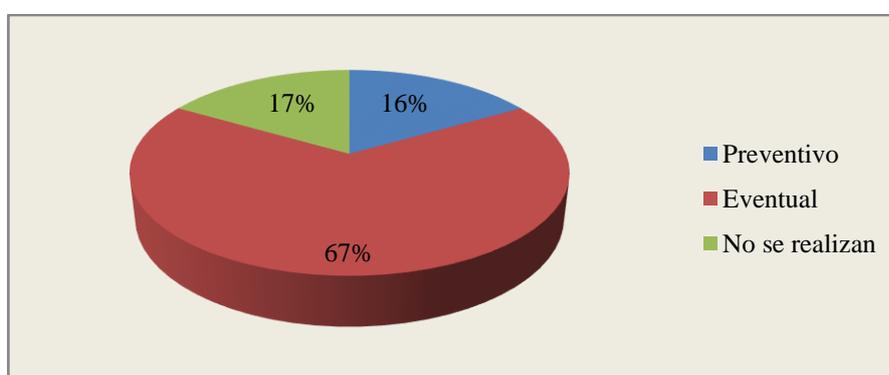
**Pregunta 13.-** ¿La entidad, cuenta con planes de adquisiciones y contrataciones de servicios consistentes con los consumos necesarios para cumplir con los objetivos institucionales?

**Cuadro 21: Planes de adquisición y contratación servicios**

Alternativa de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje (%)
Preventivo	2	16
Eventual	8	67
No se realizan	2	17
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora.



**Gráfico 15: Planes de adquisición y contratación servicios**

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora.

**Análisis.-** Del 100% de directivos y empleados encuestados sobre los planes de adquisiciones y contrataciones de servicios consistentes con los consumos necesarios para cumplir con los objetivos institucionales, dos empleados que representa 16% manifiesta que la CETICHOICE cuenta con planes preventivos; ocho empleados, directivos que corresponden al 67% de la población se menciona que el centro solo cuenta con planes eventuales según sean los casos y dos empleados que representa el 17% de la población estudiada sostiene que CETICHOICE no cuenta con dichos planes.

**Interpretación.-** Según los datos que arrojan en el contenido anterior se deduce que CETICHOICE no cuenta con planes de adquisición y contratación de servicios, ya que el 67% corrobora que solo enfrenta eventualidades, en si podría dificultar el normal desarrollo organizacional.

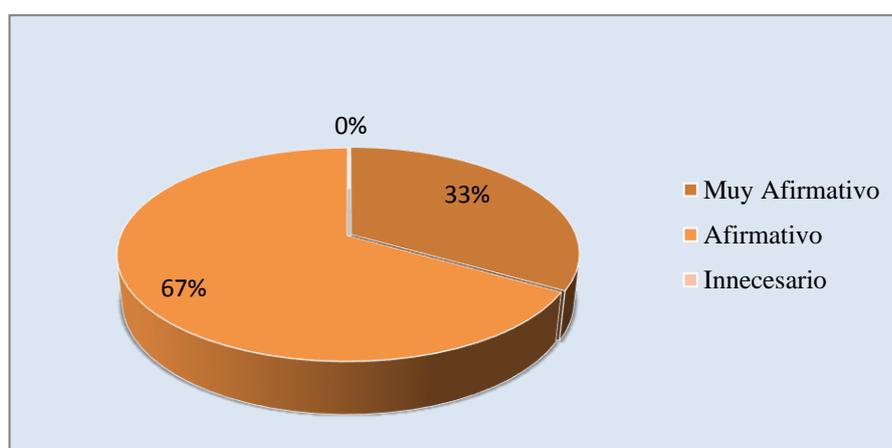
**Pregunta 14.-** ¿Según su criterio, considera que la entidad mejorará el desarrollo organizacional con un Manual de Control de Costos Basado en Actividades ABC?

**Cuadro 22: Probabilidad de aceptación de modelo de control costos ABC**

Alternativa de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje (%)
Muy Afirmativo	4	33
Afirmativo	8	67
Innecesario	0	0
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora.



**Gráfico 16: Probabilidad de aceptación de modelo de control costos ABC**

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora.

**Análisis.-** El 100% de directivos y empleados de encuestados sobre la necesidad de implementar en CETICHOICE un modelo de control de costos basado en actividades ABC, que permita mejorar el desarrollo organizacional, 4 miembros que representa el 33% de población se manifiestan como muy afirmativo esta idea y 8 empleados que representa el 67% se pronuncian como un proyecto afirmativo; un 0 % considera innecesario.

**Interpretación.-** Tomando como referencia los datos que arrojan en el contenido anterior los directivos y empleados están interesados en el modelo de control por ende se deduce que se contara con apoyo mayoritario de los implicados directos.

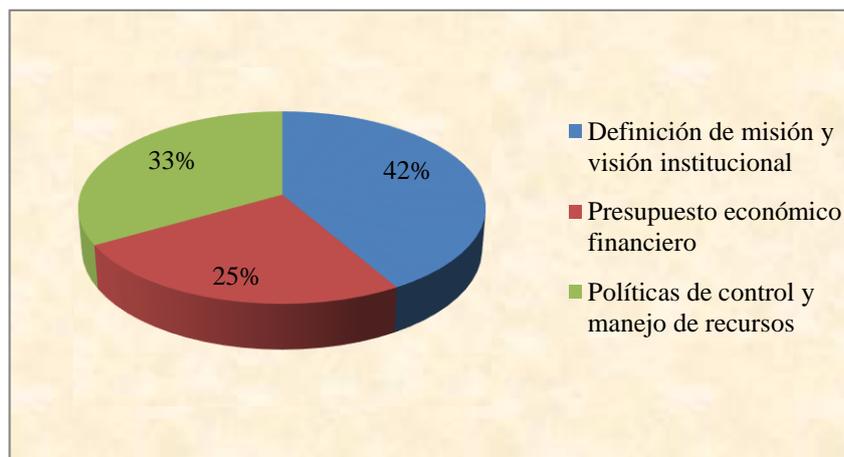
**Pregunta 15.-** ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un modelo de control de costos ABC?

**Cuadro 23: Aspectos a considerar en el modelo de costos ABC**

Alternativa de respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje (%)
Definición de misión y visión institucional	5	42
Presupuesto económico financiero	3	25
Políticas de control y manejo de recursos	4	33
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora.



**Gráfico 17: Aspectos a considerar en el modelo de costos ABC**

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Autora.

**Análisis.-** El 100% de los directivos y empleados interrogados sobre aspectos que deben constar en el modelo de control de costos ABC, 5 empleados que representa el 42% se manifiestan que se debe definir la misión y visión institucional; 3 directivos que corresponden a 25% es muy necesario implementar el presupuesto económico financiero y 4 encuetados que pertinente que se incluya polítics de control y manejo de recursos.

**Interpretación.-** Tomando los datos que arroja el contenido anterior se deduce que en el modelo de control se implantará la misión y visión institucional, presupuesto de corto plazo y las polítics de control y manejo de recursos.

### 3.5.2 Entrevista Aplicada

Entrevista dirigida al Ing. Paúl Salas Gerente CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral

**Ítem 1.- ¿La entidad desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión?**

Se puede informar, que el Centro Educativo Técnico Integral “CETICHOICE”, en si tiene un proyecto de creación, aprobada por el Dirección Provincial de Educación de Chimborazo en noviembre de año 2008, este proyecto de fue ejecutada con la finalidad de obtener el Acuerdo Ministerial, donde exigía el cumplimiento de ciertos requisitos y parámetros; a partir de la fecha la gestión administrativa del Centro se viene desarrollado de acuerdo a situación económica y social de la zona, en tal virtud CETI no cuenta con un plan de negocio actualizada, tan solo se puede evidenciar el crecimiento organizacional con la trascendencia y aceptación en mercado .

**Ítem 2.- ¿Todas las unidades funcionales se efectúan al interior de la entidad?**

En cuanto a la formación integral y gestión administrativa se desarrolla al interior del Centro, con la finalidad de abaratar costos lo referente al área contable se contrata servicios profesionales externo.

**Ítem 3.- ¿CETICHOICE realiza anualmente un presupuesto económico- financiera de las operaciones de la entidad?**

Efectivamente, se tiene referencias de años posteriores en gastos representativos como arriendo, mantenimiento de equipos, pago de honorarios profesionales de ocho a doce dependiendo de las necesidades propias de CETI.

**Ítem 4.- ¿Al tener una unidad externa de contabilidad, usted cree que si se están costearo todos los movimientos de la entidad?**

Se puede decir en gastos más representativos, ya que en lo posible se busca respaldarse con documentación, para ver reflejados al final del periodo, lo importante de todo es dar cumplimiento con obligaciones frente al Servicio de Rentas Internas.

**Ítem 5.- ¿Según su criterio, que porcentaje de costos y gastos no reflejan en los estados financieros? y ¿Cuáles son las razones?**

Se puede mencionar que quizá en un 15% de costos y gastos no son reflejados en los estados financieros, debido a que principalmente no se asignado a un personal

responsable para las adquisiciones, a la vez no contar con plan presupuestario donde se determine las necesidades del negocio y solo enfrentar eventualidades, a su vez considerar gastos pequeños que sumados a lo largo del periodo son representativos y no se puedan sustentar.

**Ítem 6.- ¿La entidad ha diseñado procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos de la gestión?**

Efectivamente es necesario definir los procedimientos que permitan alcanzar el objetivo para la cual fue creada la organización, en CETI buscamos que dicho objetivo encamine con el objetivo del cliente en la que se aplica una metodología práctica- didáctica que busca alcanzar la satisfacción del cliente.

**Ítem 7.- ¿Cree usted que un Modelo de Control de Costos Basadas en Actividades, pueda lograr eficiencia en la gestión administrativa del Centro?**

Una vez identificando las dificultades que tenemos como organización, necesariamente considero importante, quizá al tener un manual referencial en un mediano plazo se pueda dar un tratamiento efectivo a las operaciones que se desarrollan y resolver los problemas que se enfrenta a diario el Centro.

**Ítem 8.- ¿Considera necesario implementar actividades de control que permita reducir el porcentaje de costos y gastos no cuantificados?**

Considero evidentemente necesario, puesto que permitirá coordinar actividades a nivel interno a su vez asignar responsables para documentar y llevar información real al área contable.

**Ítem 9.- ¿Para la toma de decisiones, cree usted que debe mejorar la información económica- financiera?**

Efectivamente, si no existe una información adecuada se pueden mal interpretar el resultado económico de la compañía y tomar decisiones sin conocer la realidad organizacional que hasta pueden concluir con desacuerdos entre los socios.

### **3.5.3 Diagnóstico de la Situación Actual, en la Administración de los Recursos e Información Económica.**

Se realizó el análisis y la identificación minuciosa de los procesos y procedimientos que se viene desarrollando, en relación a la administración de sus recursos y la información financiera en CETICHOICE.

#### **3.5.3.1. Marco operativo**

En CETICHOICE por su naturaleza se maneja una contabilidad de servicios que se transforma en informes como el balance general, el estado de resultados de las operaciones durante un periodo contable de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, y son manejados con servicios externos de contabilidad.

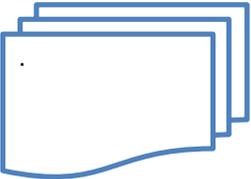
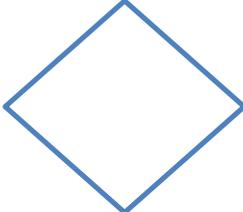
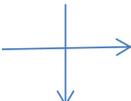
Para fines de gestión interna y externa la unidad de contabilidad se encarga de acumular información sobre costos y gastos utilizando método devengado y cuantitativo para clasificar e interpretar la información referente al costo de los recursos materiales, financieros e incluso de talento humano y otros costos indirectos.

Uno de los objetivos de la unidad de contabilidad de CETICHOICE es cumplir de forma oportuna con las obligaciones tributarias, laborales y municipales que exigen los organismos de control, así como también de proveer información económica cuando la administración lo requiera.

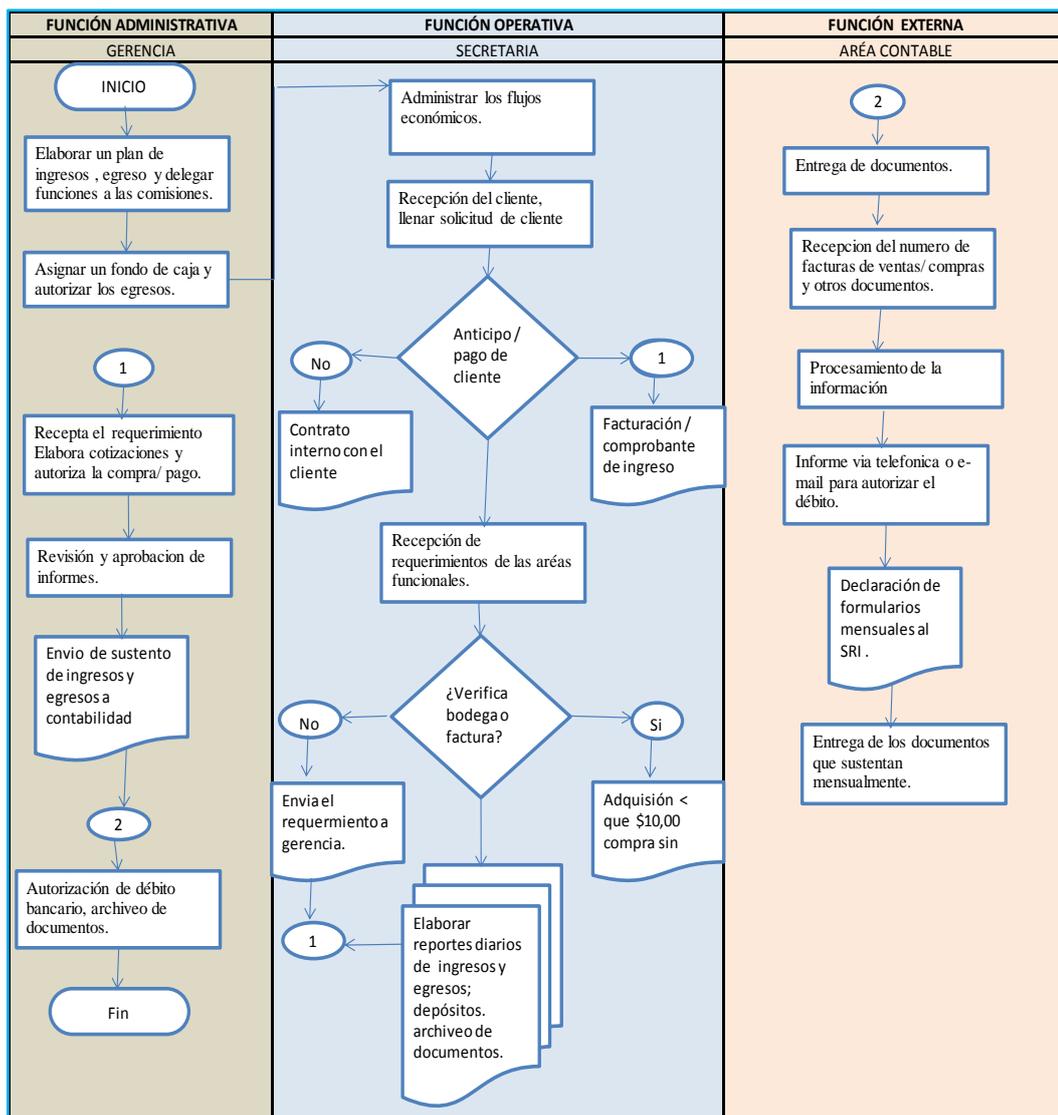
Como unidad contable externa se responsabiliza el procesamiento de la información económica únicamente de lo proporcionado por la propia administración.

##### **3.5.3.1.1 Descripción del área administrativa financiera**

Para la representación del diagrama de flujo se requirió las siguientes simbologías:

Símbolo	Significado
	<b>Inicio:</b> Indica el inicio del proceso
	<b>Proceso:</b> Operación que sea realizada interna o externamente.
	<b>Documento:</b> Documentación de la información tales como: facturas, comprobantes de ingreso, cheques.
	<b>Archivo:</b> Archivo de documentación de sustento de movimientos o proceso.
	<b>Decisión:</b> Indica curso de una acción alternos como resultado de un SI o NO.
	<b>Conector:</b> Son conectores externos de procesos
	<b>Líneas de flujo:</b> Indica un flujo direccional de documentos hacia abajo, hacia la derecha e izquierda.
	<b>Fin:</b> Señala el fin del proceso.

La responsabilidad administrativa financiera de la entidad se evidencia de la siguiente manera, tanto a nivel interno y externo en área contable, como se observa a continuación.



**Gráfico 18: Área administrativa financiera de CETICHOICE**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autora.

El área administrativa financiera está conformada por la gerencia como jefe financiero bajo su responsabilidad la secretaria quienes manejan los recursos económicos a nivel interno de la organización.

Y tiene como actividades principales:

### Gerencia

- Elaboración de plan de ingresos y gastos
- Asignar responsables para el manejo de la misma.
- Supervisar ingresos y egresos económicos

- Aprobar y autorizar egresos de dinero
- Verificar documento que corrobore la información.

### **Secretaria**

- Administrar el fondo de caja en fines institucionales
- Manejo de comprobantes de ingreso/ egreso
- Facturación de servicios
- Realizar compras o requerimientos institucionales
- Pago a proveedores
- Reporte diarios de ingresos y salidas de dinero
- Manejo de clientes y proveedores.

### **Contabilidad Externa**

- Análisis e interpretación de la información contable
- Procesamiento de datos
- Declaraciones de las obligaciones con Servicio de Rentas Internas
- Comunicación de resultados a los usuarios internos y externos.

#### **3.5.3.1.2 Manejo contable**

La administración de CETICHOICE por el tamaño organizacional y con el fin de reducir costos y gastos tomó la decisión de llevar la contabilidad con servicios externos.

Para procesar las transacciones económicas efectuados por la entidad, se aplica la contabilidad de servicios, la unidad de contabilidad externa lo efectúa en el paquete contable Easy.Plus de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, las leyes tributarias y legales de Ecuador, donde procesa los datos a nivel global mensualmente hasta arrojar estados financieros anuales o mensuales dependiendo de las necesidades.

Esta situación hace que la empresa debe demostrar el seguimiento de los costos involucrados en el proceso de prestación de servicios.

Puesto que el proceso inicia desde la oferta de los servicios, donde primero es indispensable que los encargados de las comisiones o la propia gerencia logre contactar a los clientes, se les dé un preámbulo de que consiste el servicio, se negocie el valor del

servicio después del análisis funcional del cliente, se realice un contrato de prestación de servicios entre las partes y se proceda a definir el cronograma.

### 3.5.3.2 Análisis de costos y gastos

Con la información interna manejada por la entidad, se buscó identificar y realizar la cuantificación de resultados económicos, aplicando herramientas como el análisis e interpretación de datos.

#### 3.5.3.2.1 Costos

En función de los costos, se identificó considerando los tres elementos principales del costo:

- ✓ a) Mano de obra

Para el análisis adecuado de mano de obra del centro, se considera el número total de la nómina general que intervino en período 2015, que fueron de doce (12) como se detalla a continuación.

**Cuadro 24: Nómina general de CETICHOICE**

<b>Cargo</b>	<b>N° de personas</b>	<b>Jornada</b>
Gerente	1,00	Permanente
Secretaria	1,00	Permanente
Contador	1,00	Honorarios
Tutor	8,00	Honorarios
Coordinador académico	1,00	Honorarios
Coordinador logístico o vinculación	1,00	Honorarios
<b>Total nómina</b>	<b>13,00</b>	

Fuente: Datos del ejercicio económico 2015

Elaborado por: Autora.

La cancelación de haberes en la entidad, se realización mensualmente, en cuanto a los funcionarios permanentes que en este caso le corresponde a la gerencia y secretaria, considerando los cálculos y provisiones que establece el Código de Trabajo vigente, para el resto del personal se consideran honorarios mensuales en caso de contador y coordinadores, los tutores perciben honorarios de acuerdo al número de horas laboradas en el mes, para formalizar el pago emiten una factura por prestaciones de servicios profesionales.

✓ b) Materia prima

Por la naturaleza de la entidad, no se puede identificar la materia prima, puesto que requiere de bienes y servicios generales.

✓ c) Costos indirectos de servicios

Este costo se considera aquellos rubros necesarios que se relaciona directamente con la prestación del servicio, a satisfacción de los clientes, donde se procede a identificar costos que por la contabilidad tradicional se considera como gastos, que para el presente análisis se le dará la forma y la premisa de costos, pe permitirá vincular de gracias a los inductores de costos utilizados.

**Cuadro 25: Costos indirectos de CETICHOICE**

<b>Costos Indirectos</b>
Capacitación y entrenamiento
Alimentación del personal, servicios ocasionales
Arriendo oficina
Agua potable, energía eléctrica e internet
Suministros de oficina, limpieza
Fotocopias y reproducción de materiales
Publicidad y promoción
Seguridad y mantenimiento electrónico de equipos
Otros gastos de gestión
Depreciación de activos fijos

**Fuente:** Datos del ejercicio económico 2015

**Elaborado por:** Autora

### 3.5.3.2.2 Evaluación de gastos

De acuerdo a la información proporcionada por CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral, se evaluó que aplica la contabilidad general donde todo egreso de dinero es considerado como un gasto, que son reconocidos por la contabilidad por el método de devengado, es decir que cuando ocurre se registran así no hayan sido cancelados. Se procedió hacer un reconocimiento de ingresos y egresos operacionales del ejercicio económico 2015 para determinar resultados generales.

A continuación se presenta una estructura de gastos incurridos durante el período 2015, clasificados en fijos y variables.

### Cuadro 26: Estructura de gastos período 2015

**Razón Social:** Centro Educativo Técnico Integral CETI CHOICE

**RUC Empresa :** 0691715396001

**Moneda :** Dólares

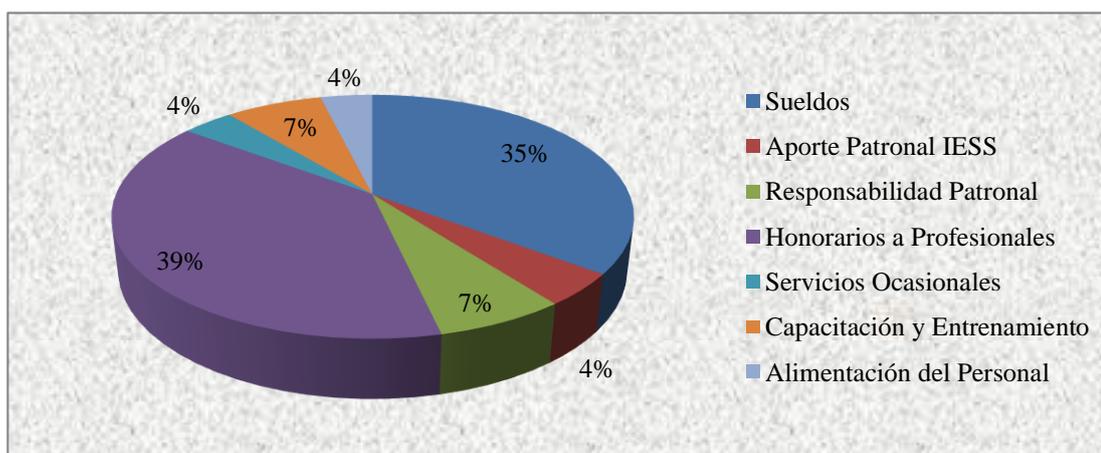
**Naturaleza :** Actividad de Capacitación

**Periodo:** 2015

CÓDIGO	COSTOS Y GASTOS	TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	PORCENTAJE DE COSTOS TOTAL (%)
<b>5.02.02.01</b>	<b>Gastos de Personal</b>				
5.02.02.01.01	Sueldos	9.009,00	9.009,00		0,26
5.02.02.01.02	Aporte Patronal IESS	1.094,69	1.094,69		0,03
5.02.02.01.03	Responsabilidad Patronal	1.738,79	1.738,79		0,05
5.02.02.01.04	Honorarios a Profesionales	9.874,00		9.874,00	0,28
5.02.02.01.05	Servicios Ocasionales	975,00		975,00	0,03
5.02.02.01.06	Capacitación y Entrenamiento	1.830,00		1.830,00	0,05
5.02.02.01.07	Alimentación del Personal	978,21		978,21	0,03
<b>5.02.02.02</b>	<b>Gastos de Operación</b>	-			
5.02.02.02.01	Arriendo Oficina	3.960,00	3.960,00		0,11
5.02.02.02.02	Agua Potable, Energía Eléctrica y Internet	669,62		669,62	0,02
5.02.02.02.03	Suministros de Oficina	460,14		460,14	0,01
5.02.02.02.04	Suministros de Limpieza	70,10		70,10	0,00
5.02.02.02.05	Fotocopias y reproducción de materiales	258,70		258,70	0,01
5.02.02.02.06	Publicidad y Promoción	394,62		394,62	0,01
5.02.02.02.07	Impuestos y asumidos	58,41		58,41	0,00
5.02.02.02.08	Gastos Bancarios	224,97		224,97	0,01
5.02.02.02.09	Seguridad y Mantenimiento Electrónico	180,00	180,00		0,01
5.02.02.02.10	Otros gastos de gestión(movilización e imprevistos)	438,50		438,50	0,01
5.02.02.02.11	Mantenimiento y reparación de equipos de oficina	133,75		133,75	0,00
5.02.02.02.12	Dep. Muebles y Enseres	741,00	741,00		0,02
5.02.02.02.13	Dep. Equipos de Computación	1.719,00	1.719,00		0,05
5.02.02.02.14	Dep. Equipos de Oficina	76,56	76,56		0,00
	<b>TOTAL DE COSTOS Y GASTOS</b>	<b>34.885,06</b>	<b>18.519,04</b>	<b>16.366,02</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Datos del ejercicio económico 2015

**Elaborado por:** Autora



**Gráfico 19: Gastos de personal del periodo 2015**

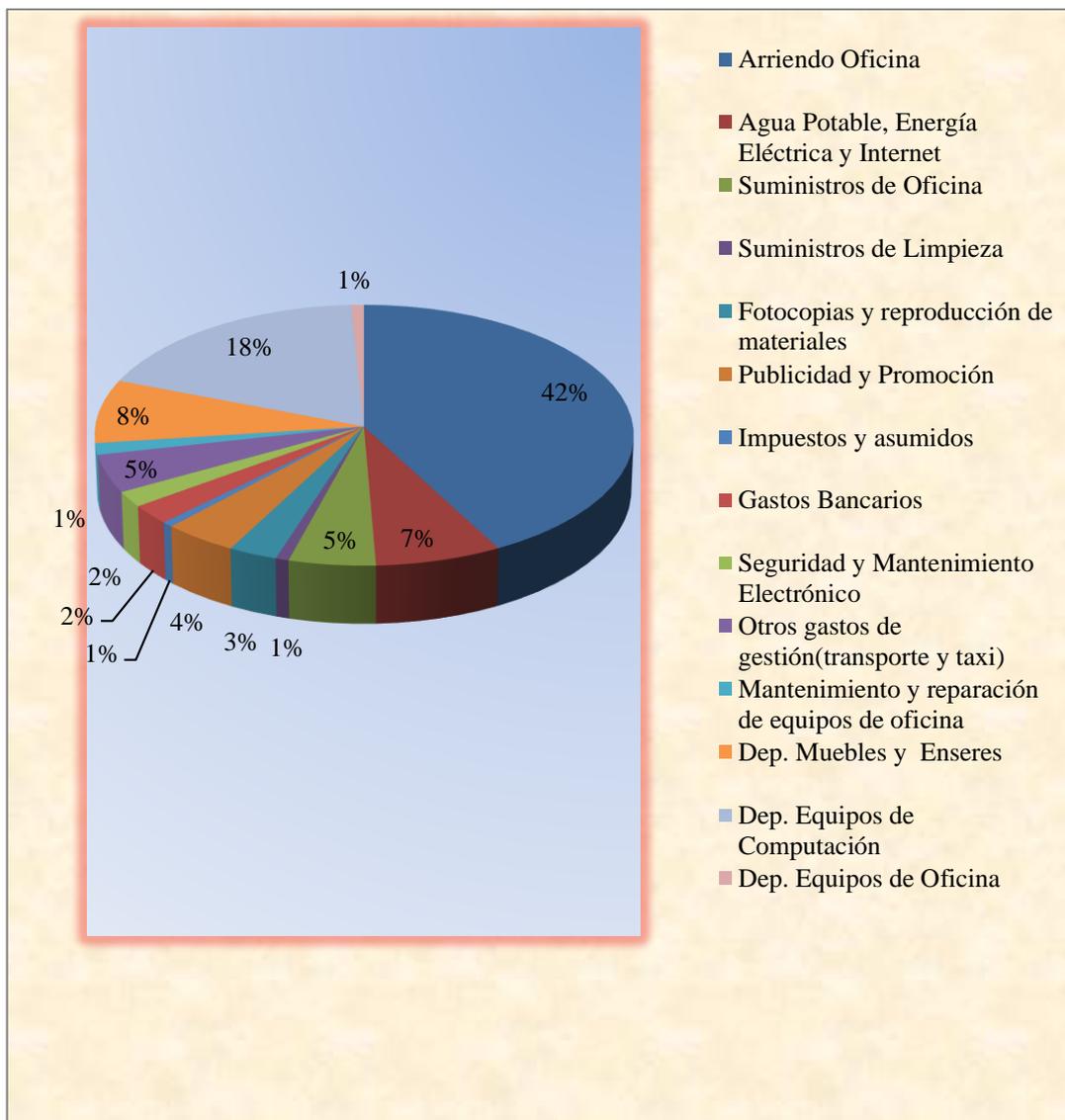
**Fuente:** Datos del ejercicio económico 2015

**Elaborado por:** Autora

**Interpretación.-** La grafica presenta los gastos de personal realizados en CETICHOICE durante el periodo 2015, donde muestra que los gastos más representativos son los gastos en honorarios profesionales con el 39%, servicios ocasionales un 4%, capacitación y entrenamiento el 7%, así como alimentación del personal el 4% que se reconocen como gastos variables, ya que en gran mayoría depende del número de módulos dictados durante el año lo que no sucede con los gastos administrativos de personal.

**Análisis.-** Una vez identificada y estructura con criterio profesional, cada uno de hechos económicos que reposa en datos y libros contables de la institución se procedió a discernir la composición de los costos y gastos durante el periodo 2015, que se subdividen en gastos del personal por valor de USD 25.499,69 que representa el 73,08% de total de costos y los demás rubros que se enmarcan dentro de los gastos de operación con USD 9.385,37 que representa el 26,92%. Del 73,08% que corresponde al gasto del personal el 39% corresponde a honorarios profesionales, es decir que se contrata personal bajo la modalidad de prestación de servicios y dichos rubros son desembolsados con la presentación de facturas y los pagos se realizan mediante cheques o en efectivo el otro 39% que corresponde a este rubro son los sueldos, obligaciones y beneficios patronales que por disposición del Código de Trabajo se tiene que dar fiel cumplimiento, demás ítems se podría decir que son controlables ya que se considera la alimentación del personal, prestación de servicios ocasionales que la realidad tiene una representación mínima frente al total de los costos y gastos, es importante considera que en cuanto al rubro de capacitación y entrenamiento del personal tan solo representa el 7% del gastos de personal, se debe tomar en consideración que CETICHOICE es un empresa de prestación de servicios, la capacitación y entrenamiento del personal debe en lo posible incrementar esta participación frente a los costos y gastos del personal, con el fin de brindar un servicio de alta calidad a los clientes.

A continuación se muestra la parte complementaria del componente de los costos y gastos del periodo 2015.



**Gráfico 20: Gastos operacionales del período 2015**

**Fuente:** Datos del ejercicio económico 2015

**Elaborado por:** Autora.

**Interpretación.-** La grafica muestra la distribución de costos y gastos generales, donde se puede observar que dentro de este rubro los gastos fijos son los más representativos, como el arriendo del local representa el 42% de gastos fijos, depreciación de equipos se dan según transcurra el tiempo independientemente de que se preste o no los servicios.

**Análisis.-** La parte complementaria de los costos y gastos se denominan gastos de operación con USD 9.385,37 que representa el 26,92% del total de los gastos. Dentro de este rubro se encuentra costos que no significan reembolsos de dinero como depreciaciones de los activos fijos con un 27%, puesto que este rubro corresponde a operaciones contables que significa pérdida de valor de un activo de la empresa dada

por avances de tecnología entre otros aspectos, pero de alguna forma son activos que están en condiciones aceptables al servicios de cliente, el 47% de los gastos operacionales corresponde al arriendo del local, el otro 26% se considera los costos y gasto normales de gestión efectuados para la buena marcha institucional durante el periodo 2015.

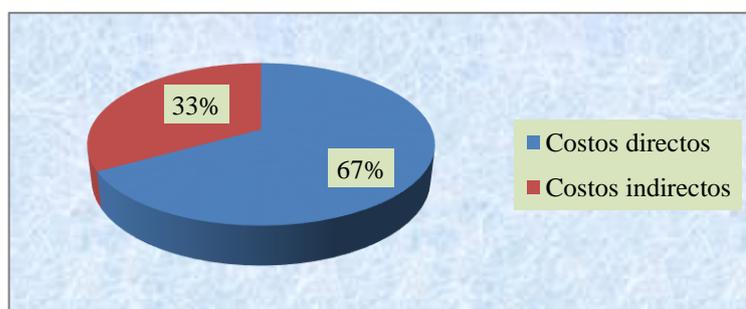
A continuación se procede a realizar un análisis de los gastos de personal que son los más representativos en la estructura de costos y gastos de CETICHOICE en el año 2015.

**Cuadro 27:** Composición de costos y gastos de personal en año 2015

**Razón Social:** Centro Educativo Técnico Integral CETICHOICE  
**RUC Empresa :** 0691715396001  
**Moneda :** Dólares  
**Naturaleza :** Actividad de Capacitación  
**Periodo:** 2015

COSTOS Y GASTOS	TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS	PORCENTAJE DE COSTOS TOTAL (%)
<b>Administración</b>	11.842,48			
<b>Sueldos</b>	<b>9.009,00</b>			
Gerencia	6.000,00	6.000,00		23,53
Secretaría	3.009,00		3.009,00	11,80
Aporte Patronal IESS	1.094,69		1.094,69	4,29
Responsabilidad Patronal	1.738,79		1.738,79	6,82
<b>Desarrollo o producción</b>	9.874,00			
<b>Honorarios a Profesionales</b>	<b>9.874,00</b>			
Tutores	9.226,00	9.226,00		36,18
Contador	648,00		648,00	2,54
<b>Apoyo</b>	3.783,21			
Servicios Ocasionales	975,00		975,00	3,82
Capacitación y Entrenamiento	1.830,00	1.830,00		7,18
Alimentación del Personal	978,21		978,21	3,84
<b>TOTAL</b>		<b>17056</b>	<b>8443,69</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Datos del ejercicio económico 2015  
**Elaborado por:** Autora.

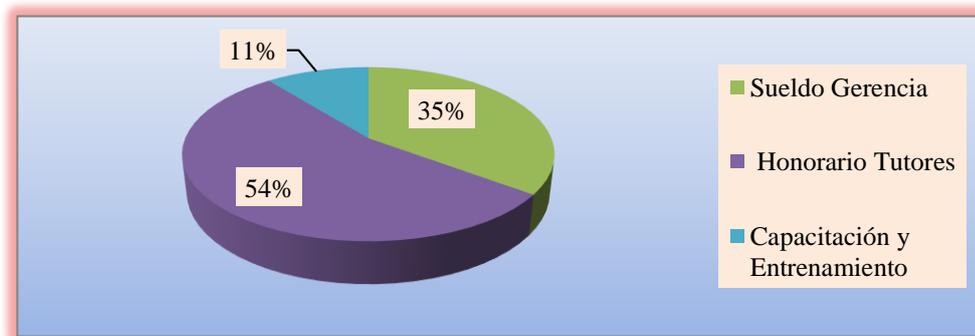


**Gráfico 21:** Composición de costos y gastos de personal en año 2015

**Fuente:** Datos del ejercicio económico 2015  
**Elaborado por:** Autora.

**Interpretación.-** Tomando la información que arroja en el cuadro precedente del análisis de los costos y gastos del personal del año 2015, se procede a discernir los costos y gastos del personal en directos e indirectos, demostrando que 67% representa costos directos por ser una empresa de prestación de servicios profesionales que requiere de personal administrativo y operativo para cumplir sus función con eficiencia y el 33% corresponde a costos indirectos como alimentación de personal y obligaciones patronales que son las más representativas en este rubro.

Se procede a realizar este análisis con finalidad de determinar costos que se relacionen directamente con la prestación de servicios, puesto que en su totalidad no son gastos sino son costos que se retribuyen con los logros alcanzados que se refleja en la facturación del presente ejercicio.

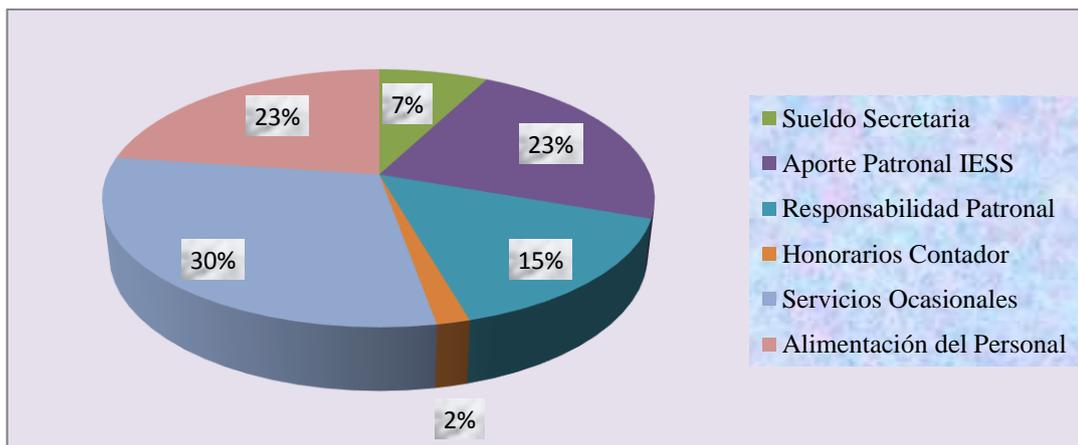


**Gráfico 22: Costos directos del personal año 2015**

**Fuente:** Datos del ejercicio económico 2015

**Elaborado por:** Autora.

**Interpretación.-** La presente grafica muestra la composición de los costos directos del personal el costos más representativo con el 54% son los honorarios cancelados a los tutores seguidamente el 35% la remuneración cancelada a gerencia ya que también forma parte de los tutores y el 11% la inversión realizada en capacitación y entrenamiento a los tutores con el fin de prestar servicios eficientes de acuerdo a las expectativas del cliente.



**Gráfico 23: Costos indirectos de personal año 2015**

**Fuente:** Datos del ejercicio económico 2015

**Elaborado por:** Autora.

**Interpretación.-** La presente grafica muestra la composición de los costos indirectos puesto que son costos complementarios para la buena marcha de la organización, así como para cumplir con las obligaciones patronales como se observa representa el 23% de costos indirectos, los servicios ocasionales que representa el 30% está integrado por servicios de mantenimiento y limpieza de las oficinas de la institución.

### 3.5.3.2.3 Evaluación de ingresos

CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral percibe ingresos de autogestión que se muestra en los estados financieros como ingresos operacionales.

En cuanto a la determinación de los precios se manejan de acuerdo a la situación del mercado sea esta la temporada, la competencia principalmente la situación económica del país, obviamente no se realizan análisis minucioso más bien son referencias ligeras que se reportan en los medios de información colectiva.

Por lo general para determinar los precios de los servicios se define de acuerdo al número de horas, el número de asistentes como pueden ser individuales o grupales por etapa, el tipo de cátedra a impartir, edad, estudiantes o profesionales, en caso de servicios corporativos el número de horas y asistentes, la ubicación geográfica, en si un análisis logístico y los requerimiento puntuales del cliente.

En cuanto a los servicios de capacitación y nivelación la hora clase fluctúa entre \$10,00 a \$15,00.

Con el fin de identificar los ingresos que tiene CETICHOICE se procedió a reconocer la facturación mensual, la misma que fue agrupado por rubros genéricos.

A continuación se muestra el ingreso total de acuerdo a los servicios prestados por la entidad.

**Cuadro 28: Composición de ingresos año 2015**

**Razón Social:** Centro Educativo Técnico Integral CETICHOICE

**RUC Empresa :** 0691715396001

**Moneda :** Dólares

**Naturaleza :** Actividad de Capacitación

**Periodo:** 2015

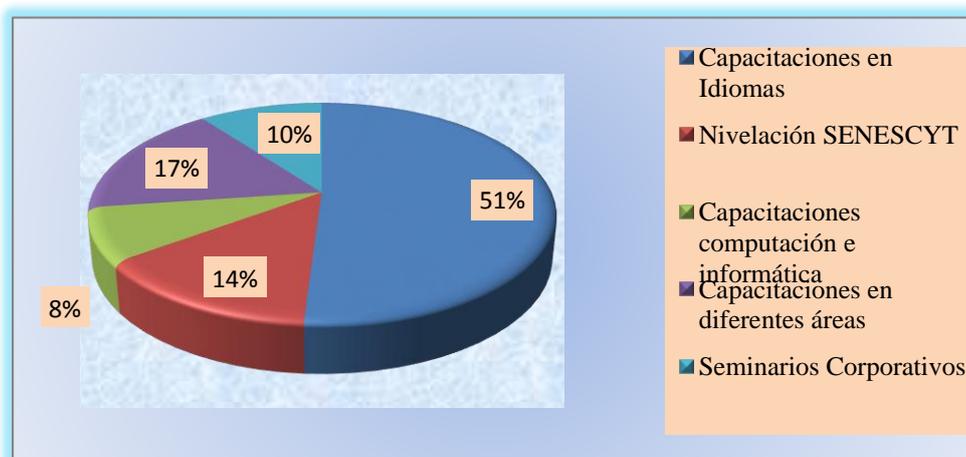
CÓDIGO	CUENTAS	Ingresos Totales (\$)	Porcentaje de Ingresos (%)
4.	INGRESOS		
4.01.	Ingresos Operacionales		
4.01.03.	Rentas Movimiento		
4.01.03.01	Capacitaciones en Idiomas	21.482,43	51,02
4.01.03.02	Nivelación SENESCYT	5.875,13	13,95
4.01.03.03	Capacitaciones Computación e informática	3.304,06	7,85
4.01.03.04	Capacitaciones en diferentes áreas	7.122,82	16,92
4.01.03.05	Seminarios Corporativos	4.321,42	10,26
	<b>Total Ingresos</b>	<b>42.105,86</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Datos del ejercicio económico 2015

Elaborado por: Autora.

A continuación se realiza la demostración gráfica de los servicios ofertados en el periodo 2015, que en el estado de resultado de la compañía se representa como ingresos operacionales

**Gráfico 24: Ingresos operacionales periodo 2015**



Fuente: Datos del ejercicio económico 2015

Elaborado por: Autora.

**Interpretación.-** La gráfica muestra los ingresos percibidos por CETICHOICE en el periodo 2015, donde se determina el servicio que mayor participación tiene frente a los ingresos totales son los servicios de capacitación en área de idiomas con USD 21.482,43 que representa el 51%, seguidamente por un valor de USD 7.122,82 que constituye el 17% tenemos a servicio de capacitación en diferentes áreas como son matemáticas, física, química, el 14% de ingreso obtenido pertenece a los de cursos de nivelación de SENESCYT que también ha tenido acogida, el 10% de los ingresos proviene de asesorías corporativa y el 8% de los ingreso pertenece a los cursos técnicos de computación y redes informáticos.

**Análisis.-** Con el propósito de identificar cual es el producto de mayor participación en los ingresos operacionales de CETICHOICE, se realizó una investigación minuciosa en el proceso de facturación, reconociendo claramente que le servicios de capacitación en área de idiomas es la de mayor participación, alcanzado facturar alrededor de USD 21.482,43 que es un rubro significativo, como resultado de la trascendencia de la institución ya que 49% de ingresos corresponde a nuevos servicios ofertados en el presente periodo que en su gran mayoría tiene acogida por los usuarios y clientes.

Como se observa el anexo 3 mensualmente tenemos ingreso que cubren con los costos y gastos a fin del período determinado, con una utilidad favorable para el negocio, de esa forma seguir aportando con el desarrollo de la comunidad riobambeña, por ende con la económica del país.

### **3.5.3.3 Análisis de mercado**

Se realizó un estudio en cuanto a clientes, proveedores, precios, el nivel de promoción de los servicios y la competencia.

#### **3.5.3.3.1 Clientes**

En cuanto al perfil de los clientes se puede decir que, los servicios que oferta CETICHOICE, va dirigida a niños, jóvenes y adultos que tenga deseos de superación

La principal cartera de clientes de CETICHOICE, son la ciudadanía riobambeña así como instituciones grandes y pequeñas de carácter privadas como es la Cooperativa de Transporte El Cóndor, Compañía de Taxis San Pedro de Riobamba Sanpetrans Cía.

Ltda., La Asociación de Desarrollo Comunitaria Tolte., Metal Mecánica I.M.T, Mecánica en General Macas y la Unidad Educativa Nuestra Señora de Fátima

En la institución para formalizar los actos entre el cliente y la institución se realiza un contrato de prestación de servicios, donde se detalla acuerdos entre las partes sea esta individual o corporativas.

Secretaria emite una orden de cliente que pone en funcionamiento las demás unidades para dar comienzo a la prestación del servicio.

Cuando se emiten estas órdenes para pedidos especiales de clientes, esta va acompañada de especificaciones sobre viáticos, salón de eventos, materiales, etc., de acuerdo a lo solicitado por el cliente. Gerencia es la parte encargada de este proceso.

#### **3.5.3.3.2 Precios**

En relación al precio de los servicios que oferta el Centro son variables y accesibles al alcance del bolsillo de los riobambeños.

Los servicios de capacitación en inglés y nivelación en las diferentes ramas del saber fluctúan al precio de \$10,00 a \$15,00 dólares la hora clase.

En cuanto a capacitaciones a instituciones se da por el número de participantes, el tema de interés, la ubicación entre otros y los precios van de \$250 a \$400,00 la hora.

#### **3.5.3.3.3 Promoción y publicidad**

La promoción de los servicios se realiza por lo general cuando se lanza un nuevo servicio, así como en temporadas que son a mediados, al final del período escolar, en las vacaciones, en consecuencia en los otros periodos la publicidad es de boca en boca por los propios clientes.

#### **3.5.3.3.4 Proveedores**

Para la identificación de los proveedores CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral, define aquellos servicios necesarios de contratación o adquisición para el desarrollo normal del negocio, entre ellos se menciona al arriendo de instalaciones

físicas a la Sra. García Ximena, servicios básicos las empresas públicas de la ciudad, monitoreo electrónico con Pentágono, los servicios profesionales se realizan contrataciones con personas relacionadas directa e indirectamente con los socios de la entidad, en cuanto a materiales didácticos, publicidad y otros imprevistos son proveedores eventuales, se selecciona según la oferta de mercado.

### 3.5.3.3.5 Competencia

Para estudio de la competencia se identificó los centros de nivelación existentes en la ciudad de Riobamba, considerando la ubicación, el reconocimiento de la comunidad y la diversidad de servicios.

Entra la competencia más directa podemos mencionar:

**Cuadro 29: Competencia**

<b>Centro de Capacitación Académica San Jorge</b>	<b>Centro de Capacitación Genios Trabajando</b>	<b>Centro Administrativo Nacional Multidiomas Ecuador</b>	<b>Britannia Escuela Lingüística</b>
Una empresa que se dedica a prestar servicios de capacitación y nivelación en rendición de pruebas para el ingreso a Universidades y otros, desde hace años atrás.	Una institución que oferta servicios de nivelación a estudiantes en tareas dirigidas y clases de matemáticas, física, computación, química entre otros con sus Sucursales en diferentes zonas de la ciudad.	Una institución que oferta servicios de formación en inglés en el alcance de una Certificación Internacional con sus sede en la ciudad de Riobamba, que dispone de una zona wi-fe gratis.	Una institución reconocida en la formación bilingüe a nivel nacional con sus filia en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autora

## 3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La investigación se planteó la siguiente idea a defender; con la propuesta de un Modelo de Control de Costos Basados en Actividades ABC, mejorará el desarrollo organizacional en CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral de la ciudad de

Riobamba, parroquia Lizarzaburu, provincia Chimborazo, la misma que se verificó mediante la aplicación de encuesta dirigidas a directivos y empleados de la institución, entrevista aplicada al Gerente, así también se realizó el análisis de resultados económicos arrojados por la entidad, en base a la recopilación de datos se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados que validan la propuesta mediante las siguientes observaciones.

La pregunta uno fue orientada con el fin de conocer la estabilidad del personal en la institución, que permita determinar el nivel de confianza a obtener en las siguientes interrogantes en cuanto a la problemática del Centro, alcanzando un resultado favorable de un 75% entre directivos y empleados se manifestaron que forman parte de la institución más de 2 años. En la pregunta catorce cuando se les consulta a los directivos y empleados, si mediante un manual de control de costos basado en actividades ABC mejorará el desarrollo organizacional el 33% se manifestó como muy afirmativo y un 67% afirmativo, como una idea de buscar el mejoramiento institucional, a esto también corrobora el ítem siete tratado en la entrevista con el Gerente donde se pronuncia que dicho manual será una referencia quizá en un mediano plazo se aplique un tratamiento efectivo a las operaciones que se desarrollan en la entidad, así conocer la realidad económica. De acuerdo a las encuestas realizadas a los directivos y empleados en las preguntas diez, once y trece más de 50% afirma que existe deficiencia en el área contable, ya que según lo mencionado en ítem 3 de la entrevista aplicada al Gerente que se utiliza servicios externos que simplemente han ayudado a cumplir obligaciones con el Servicio de Rentas Internas, mas no ha existido una coordinación entre la gestión y los resultados alcanzados a nivel económico, por ende se considera que esta propuesta de control de costos basados en actividades ABC, no solo servirá para resolver problemas contables, pues será una herramienta administrativa que contribuirá en la toma de decisiones gerenciales.

El análisis económico permite orientar al presente proyecto, en una propuesta objetiva que cubra las pequeñas deficiencias administrativas que se pudo apreciar, tales como un 15% de gastos se sustentan en documentos no autorizados por la ley tributaria, que para fines de declaración mensual obviamente no fueron reconocidos, así como gastos que sustentan en comprobantes validos que mensualmente se tuvo que declarar, se trasapelaron y no reflejan en los estados financieros.

## **CAPÍTULO IV MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

Propuesta de un Modelo de Control de Costos Basados en Actividades ABC, en CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral de la ciudad de Riobamba, parroquia Lizarzaburu, provincia Chimborazo.

### **4.2 PRESENTACIÓN**

El modelo de Control de Costos Basados en Actividades ABC, un instrumento de apoyo técnico y administrativo en aspectos relacionados con la determinación de costos, y la rentabilidad de los servicios, que servirá como base para evaluar la eficiencia y el cumplimiento de procesos logísticos para garantizar una atención de calidad en CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral de la ciudad de Riobamba.

La elaboración del modelo de Control de Costos Basados en Actividades ABC, se logra mediante la recolección de datos relevantes en los historiales de la institución, y siendo asesorados por el talento humano quien nos proporciona la información necesaria para el cumplimiento del objetivo. Esta investigación también nos ayuda a determinar las deficiencias existentes en los procesos administrativo, para así poderlas reestructurar de una manera ágil y oportuna, antes de que se susciten problemas que puedan afectar con la integridad institucional.

### **4.3 OBJETIVOS**

#### **4.3.1 Objetivo General**

Proporcionar a los funcionarios y empleados una guía mediante los conceptos básicos y lineamientos que permita la identificación de actividades que agreguen valor de manera objetiva y oportuna para la toma de decisiones.

### **4.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer estrategias de control para el mejoramiento del desempeño organizacional.
- Mejorar los procesos internos, en cuanto al manejo de los recursos e información de para la determinación de costos de los servicios.
- Determinar la rentabilidad del producto o servicios.

## **4.4 FUNDAMENTACIÓN**

Según menciona Cuervo & Osario (2006), “una empresa es viable, cuando cumple su meta. Generalmente la meta está determinada por la rentabilidad, económica o social y ésta es positiva o negativa, cuando los costos y gastos son iguales o superiores a los ingresos”. Por lo tanto las organizaciones necesitan de una estructura de costos dinámica, sistémica y confiable, pues lo que no se costea no se evalúa, ni se controla, es una herramienta administrativa que garantice que todas las actividades agreguen valor y que se realicen eficientemente. La competitividad resulta de hacer bien las cosas, por consiguiente la rentabilidad del negocio se logra gestionando con habilidad los recursos en la producción de bienes o en la prestación del servicio.

El principal negocio de CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral, se enmarca en la prestación de servicios de asesoramiento, capacitación empresarial y de nivelación profesional. La rentabilidad de la entidad está definida por un servicio excelente al cliente en la solución de un problema. Lo que justifica que el personal en todas áreas debe ser consciente, de que el éxito de la institución depende directamente de satisfacer las expectativas del cliente, esto implica la habilidad para gestionar los recursos a partir de un costo y este sea capaz de formular una meta para hacer todo por ello.

El presente Modelo de Control de Costos Basado en Actividades ABC tiene como propósito servir de guía a los funcionarios de la entidad, mediante los conceptos básicos y lineamientos para conseguir los objetivos marcados por la institución de satisfacción a los clientes con el fin de incorporar un valor agregado, mejor la competitividad y resaltar la calidad en los servicios.

#### 4.4.1 Identificación Sectorial

La identificación de la empresa está relacionada con aspectos generales iniciado por el nombre o razón social, la dependencia del sector (clasificación de la empresa), el capital de trabajo, la ubicación, representante de la misma la dirección y medios de contactos, a continuación se presentan un cuadro de la identificación de nuestro objeto de investigación.

**Cuadro 30: Identificación de la empresa**

<b>Razón social:</b>	CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral
<b>Dependencia:</b>	Personería Jurídica pequeña empresa de servicios
<b>Ruc :</b>	0691715396001
<b>Representante legal :</b>	Ing. Salas Iza Paúl Francisco
<b>Capital social:</b>	USD 1002,00
<b>Ubicación:</b>	Ecuador, provincia Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia Lizarzaburu, barrio La Estación
<b>Dirección:</b>	Calle Vicente Rocafuerte 20-30, entre Guayaquil y Olmedo edificio Velasco
<b>Teléfono:</b>	593 (03) 2 964 024

**Fuente:** Información de CETICHOICE

**Elaborado por:** Autora

#### 4.4.2 Reseña Histórica

El Centro no cuenta con una reseña histórica por lo que se cree conveniente describir algunos rasgos que marcaron el sistema organizativo de la institución, con el fin de evidenciar el trabajo realizado.

En el año dos mil cinco, un grupo de jóvenes visionarios que buscaban independencia laboral deciden crear una organización en la ciudad de Riobamba, con la finalidad de atender las necesidades de asesoramiento, gestión, capacitación empresarial; y de nivelación profesional. El martes veintiuno de marzo del año dos mil seis, se constituye como Sociedad de Hecho con personería jurídica bajo la denominación de

CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral, mediante escritura pública, otorgada ante el Notario Sexto del Cantón Riobamba, Doctor Jacinto Mera Vela.

Con el tiempo el Centro se va incluyendo en la vida de la comunidad y en la solución de sus problemas, puesto que CETICHOICE se caracteriza desde sus inicios por ser una institución innovadora, en cuanto a los servicios que ofrecen a medida que crecen las necesidades de la colectividad, inspirados en los principios de responsabilidad social y superación. La gerencia es administrada por el Ing. Paul Salas, quien ha venido desempeñando este cargo eficientemente desde sus inicios.

#### 4.4.3 Base Legal

Centro Educativo Técnico Integral CETICHOICE, es una entidad de derecho privado, con personería jurídica y Registro Único de Contribuyentes 0691715396001, tiene un plazo de duración de veinte años, contados a partir de la protocolización de la escritura de constitución, pudiendo prolongarse o disolverse con anterioridad si así lo deciden sus socios. El objeto principal de la sociedad de hecho es la elaboración, comercialización y consignación de todo tipo de trabajos técnicos y profesionales relativos a la enseñanza en todas sus formas; “no se dedicará a los servicios educativos establecidos en la Ley de Educación Superior”.

El capital social de la compañía es de un mil dos dólares (USD 1002,00), dividido en un mil dos participaciones iguales, indivisibles y acumulativas de un dólar USD cada una, pagadas en numerarios y en el cien por ciento al momento de la suscripción de la escritura, de conformidad con el siguiente cuadro de integración de capital.

**Cuadro 31: Capital Social CETICHOICE**

Socio	Capital Suscrito	Capital Pagado	Número de Participación
Matute Mera Diego Fernando	USA \$ 334	USA \$ 334	33,33%
Salas Iza Paúl Francisco	USA \$ 334	USA \$ 334	33,33%
Aguirre Alarcón Carlos Alberto	USA \$ 334	USA \$ 334	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>USA\$ 1002,00</b>	<b>USA\$ 1002,00</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Extracto de Constitución de CETICHOICE

**Elaborado por:** Autora

#### 4.4.4 Identificación de Servicios y Segmentos Atendidos

CETICHOICE., una empresa riobambeña de prestación de servicios de asesoramiento, capacitación empresarial y de nivelación en diferentes áreas, a los sectores sociales, económicos del mercado local y provincial aproximadamente hace diez años, utilizando la práctica como principal método de enseñanza.

Como principal producto tiene la capacitación en áreas inglés y francés en sus diferentes modalidades como son básica, intermedia y avanzada tanto a niños, adolescentes y adultos, una institución reconocida en esta área por contar con docentes nativos que buscan asegurar el inter-aprendizaje del cliente, seguidamente tenemos los de nivelación profesional en las áreas de matemáticas, física, química, computación, mantenimiento de redes y software informáticos en todas sus modalidades, así como también los de nivelación general en rendimiento de las pruebas de SENESCYT , en cuanto a gestión y asesoramiento empresarial tenemos charlas en relaciones humanas, atención al cliente, direccionamiento gerencial, seguridad industrial, marketing y publicidad. A continuación se presenta un cuadro de la línea de servicios que oferta.

**Cuadro 32: Servicios de CETICHOICE**

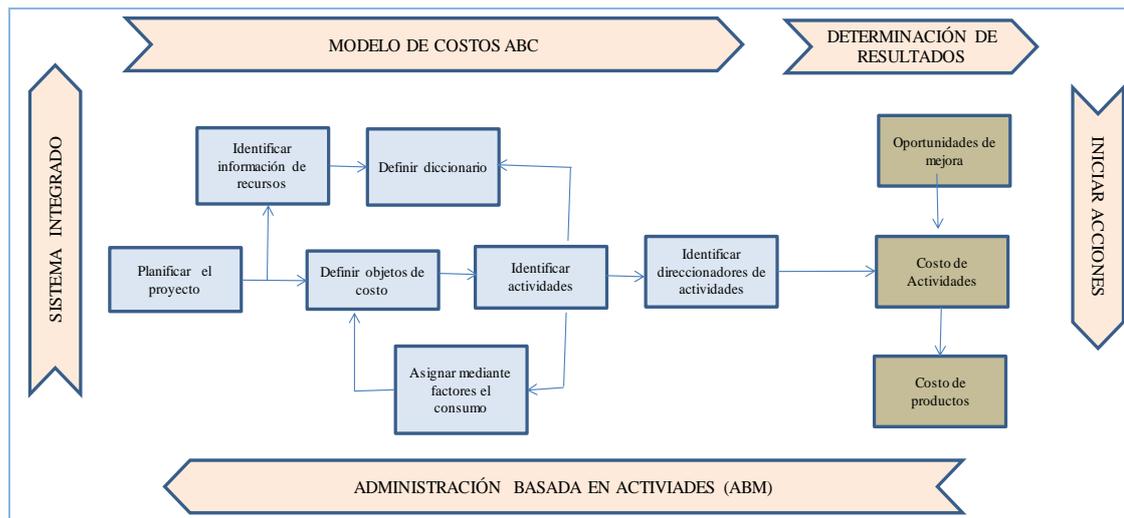
CARTERA DE SERVICIOS	LÍNEA DE SERVICIOS
Asesoramiento	Gerencial Finanzas Marketing Dirección de proyectos Seguridad industrial
Capacitación	Liderazgo Relaciones Humanos Atención al cliente
Nivelación profesional	<u>Idiomas</u>
	Inglés
	Francés
	Equipos y sistemas informáticos
	<u>Educación</u>
	Matemáticas
	Física
	Química
	Nivelación general pruebas de SENESCYT

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Autora

## 4.5 PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES ABC

A continuación se presenta la metodología para implementar el modelo de control de costos basado en actividades ABC en CETICHOICE Centro Educativo Técnico Integral.



**Gráfico 25: Metodología de modelo de control costos basados en actividades (ABC)**

**Fuente:** Información tomada de Cuervo, J. & Osario, J. (2006)  
**Elaborado por:** Autora

### 4.5.1 Desarrollo de la Metodología de Costos Basado en Actividades (ABC)

El desarrollo del sistema de control de costos basados en actividades ABC, parte de la planificación organizacional, que debe adoptarse al entorno buscando innovar sistemáticamente con monitoreo y control en tiempo real, así proporcionar a los empleados información no solo financiera, sino estrategias dinámicas que enmarcara al mejoramiento de los proceso operativos respecto al desempeño institucional, bajar los costos e incrementar la utilidad, así se procede a formular los siguientes aditamentos.

#### 4.5.1.1 Misión

La misión organizacional se define como el propósito general o la razón de ser de la organización, a través de ella podemos determinar objetivos y formular estrategia para la misma.

“Ser un centro líder en la formación bilingüe, capacitación, asesoramiento y gestión empresarial con servicios de calidad, siempre comprometidos con la sociedad sobre todos con los clientes y empleados”.

#### **4.5.1.2 Visión**

La visión empresarial tiene como propósito guiar el presente a un estado deseable de la organización en un futuro.

“Ser una institución de alto rendimiento y excelencia profesional, ofertando servicios de calidad enfocados a las necesidades del mercado nacional e internacional, con una cultura organizacional personalizada de atención al cliente y bienestar social”.

#### **4.5.1.3 Principios y valores**

Los principios son normas de conducta que orienta la acción de supervivencia entre la sociedad.

- ✓ Principios de responsabilidad social.- compromiso organizacional con el desarrollo sostenible de la sociedad, propagando el uso adecuado de los recursos y erradicando la contaminación ambiental.
- ✓ Liderazgo.- dinamismo interno tanto de colaboradores y clientes para direccionar hacia sus objetivos.
- ✓ Superación.- conscientes de que cada persona juega un rol importante y debe conjugar sus retos y responsabilidades.
- ✓ Enfoque al cliente.- el éxito de un negocio depende de conseguir la gran satisfacción de los clientes.

#### **4.5.1.4 Valores**

Son juicios éticos que determina la convivencia entre las sociedad. Dentro de una organización se considera el pilar más importante para determinar el ambiente organizacional.

Los valores para CETICHOICE son las siguientes.

- ✓ Puntualidad.- se tiene conciencia que la puntualidad es la imagen personal y el respeto al tiempo de los demás.

- ✓ Trabajo en equipo.- fomenta la responsabilidad compartida, se obtiene mayores niveles de productividad y mejora continua de los servicios.
- ✓ Eficiencia y eficacia.- crear conciencia de hacer las cosas correctamente, en el momento indicado sobre todo optimizando recursos.
- ✓ Información y comunicación.- la mejor herramienta para tomar decisiones basada en hechos.
- ✓ Respeto.- sentido de pertenencia e igualdad de oportunidades entre las personas que trabajan en la institución.

#### **4.5.1.5 Objetivos**

Son fines de la empresa que permite coordinar las actividades, definir ases para la evaluación y control de los resultados obtenidos.

##### **4.5.1.5.1 Objetivo general**

Ofrecer una nueva alternativa de formación, trabajando con una filosofía que permita mejorar la situación cultural y académica de la sociedad chimboracense, asesorando y capacitando con calidad.

##### **4.5.1.5.2 Objetivos específicos**

- ✓ Ofrecer una alternativa diversa y personalizada de servicios de capacitación y asesoramiento profesional.
- ✓ Establecer y unificar las actividades organizacionales en centros de costo
- ✓ Propagar que todo el personal reconozca operaciones contables básicas con el fin de dar un manejo adecuado a los recursos institucionales.

#### **4.5.1.6 Organigrama estructural**

A continuación se da conocer como está estructurado internamente el Centro Educativo Técnico Integral CETICHOICE.

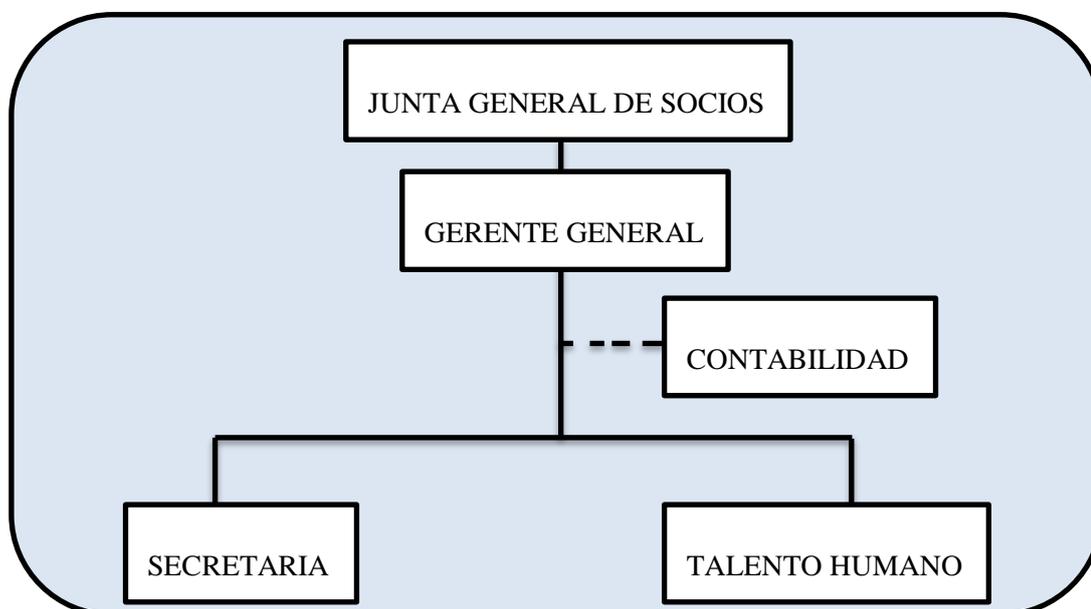
**Junta general de socios.-** Se encarga del control organizacional con el fin de garantizar la buena marcha de la institución, así como de vigilar integralmente los recursos institucionales.

**Gerente general.**- Es el representante legal de la institución, que tiene las funciones de dirección y gestión organizacional.

**Secretaria.**- Cumple las funciones operativas para documentar todos los procesos que se efectúen en la institución.

**Talento Humano.**- Forman los tutores o facilitadores quienes se encargan de las actividades académicas, así también formando comisiones contribuyen al desarrollo organizacional.

**Contabilidad.**- Es un servicio de apoyo, puesto que se ejecuta con servicios externos a la organización, encargada de procesar la información en resultados económicos.



**Gráfico 26: Organigrama estructural/CETICHOICE**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autora

#### **4.5.1.7 Políticas**

Es el compromiso de toda la organización, puesto que todo proyecto requiere la participación activa del personal.

##### **4.5.1.7.1 Área de administrativa**

- ✓ Comunicar y socializar a todo el personal de forma escrita o mediante medios electrónicos los objetivos y propósitos organizacionales con el fin de comprometer con la camiseta institucional.

- ✓ Retroalimentar los planes de acción en función a las necesidades organizacionales y las exigencias del mercado.
- ✓ Asignar un responsable con conocimientos básicos de contabilidad para el manejo adecuado y salvaguarda de los recursos económicos.
- ✓ Fomentar una comunicación fluida entre el responsable y gerencia en cuanto manejo de recursos.
- ✓ Documentar todos los acuerdos consensuados entre las áreas funcionales.
- ✓ Dar un seguimiento a clientes potenciales.
- ✓ Realizar anualmente proyecciones de costos gastos e ingresos.

#### **4.5.1.7.2 Área operativa**

- ✓ Acatar las disposiciones generales
- ✓ Participar activamente en el desarrollo institucional.
- ✓ Dar a conocer a tiempo sus requerimientos
- ✓ Presentar planes de mejora organizacional.
- ✓ Presentar informes de las actividades realizadas a gerencia.

#### **4.5.1.7.3 Área de apoyo**

##### **Secretaria**

- ✓ Planificar las actividades de gerencia
- ✓ Responsabilizar por los recursos económicos asignados
- ✓ Informar y atender al cliente
- ✓ Realizar reportes diarios de cuadros de caja con los debidos documentos de respaldo.
- ✓ Informar las novedades y observaciones a gerencia
- ✓ Revisar y archivar la documentación de respaldo de los hechos económicos realizados diariamente.
- ✓ Entregar a gerencia el archivo del manejo de recursos económicos con toda la documentación de respaldo con fecha de entrega y firmas de responsabilidad dentro de los primeros cinco días del mes siguiente.

## **Contabilidad**

- ✓ Entregar el archivo de ingresos y egresos y los reportes contables, a la gerencia dentro de los últimos cinco días del mes siguiente con las debidas observaciones encontradas.
- ✓ Realizar visitas personales a las instalaciones del Centro por lo menos trimestralmente.
- ✓ Conocimiento de las políticas y normativas institucionales para asegurar el cumplimiento y el manejo transparente de los recursos de la empresa.
- ✓ Entregar oportunamente y confiable los informes contables.
- ✓ Presentar los estados financieros con su respectivo análisis, como máximo hasta el segundo mes del año siguiente.

### **4.5.1.7.4 Estrategias**

Son medios que emplea la empresa para alcanzar los objetivos.

La gerencia de CETICHOCE, tiene en claro las estrategias apropiadas a seguir para alcanzar el desarrollo organizacional, las que se detalla a continuación:

- ✓ Fidelizar e incrementar la cartera de clientes, a través de la atención eficiente y personalizada.
- ✓ Alcanzar certificación internacional mediante alianzas estratégicas.
- ✓ Mejorar el mecanismo de control de costos y gastos para garantizar el uso adecuado de recursos.
- ✓ Eficiencia en las operaciones y actividades generales.
- ✓ Eliminar deficiencias en la gestión institucional.

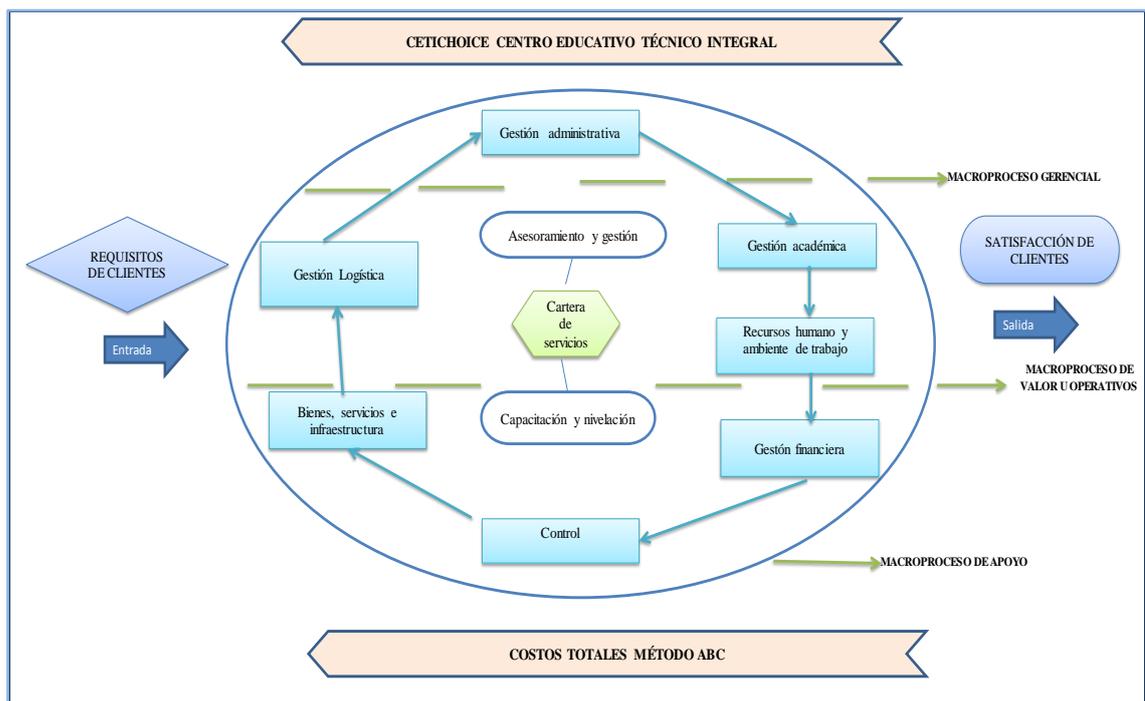
### **4.5.2 Mapa de Procesos**

El mapa de procesos es un medio de identificación e integración de las numerosas actividades relacionadas entre sí, que consumen recursos y se gestionan con el fin de alcanzar resultados favorables entre los componentes organizacionales y su entorno, para la gestión institucional de CETICHOICE, se toma como referencia la propuesta que menciona la Norma ISO 9001-2008.

Que constituyen los siguientes procesos:

- ✓ Macroproceso gerencial (gestión administrativa)
- ✓ Macroproceso de valor (gestión logístico, gestión académica, recursos humanos)
- ✓ Macroproceso de apoyo (control, bienes, servicios, infraestructura, ambiente de trabajo y gestión económica).

A continuación se muestra gráficamente y se describe cada uno de los procesos:



**Gráfico 27: Mapa de procesos del costo basado en actividades ABC**

Fuente: Información de Norma ISO 9001-2008

Elaborado por: Autora

#### 4.5.2.1 Gestión administrativa

El propósito de gestión de negocio es establecer la razón de ser de la institución, sus objetivos y condiciones para lograr, para lo cual es necesario considerar las necesidades de los clientes, así como evaluar los resultados para poder proponer cambios que permitan la mejora continua. Habilitando a la empresa para responder a un ambiente de cambio y a sus miembros para trabajar en función de los objetivos.

Tiene la responsabilidad, el establecimiento, eficacia y adecuación del programa de aseguramiento de la calidad y proporcionar los medios a su alcance, a su vez mantener

alianzas estrategias con instituciones públicas y privadas, lanzando nuevos servicios para lograr los objetivos de la empresa.

#### **4.5.2.1.1 Planificación y desarrollo institucional**

Incorpora el desarrollo del plan institucional y los programas analíticos diseñados para cada uno de los servicios a ofrecer en coordinación tanto con la comisión logística y la comisión académica, según las especificaciones de los clientes amparados bajo los reglamentos internos y leyes aplicables.

El desarrollo de los programas analíticos exige que los responsables registren y documente las actividades que se adaptan con las necesidades de los clientes en cada uno de las etapas, por decir se encontrar variaciones de aplicación según sean direccionados como capacitaciones para niños, adolescentes o adultos.

#### **4.5.2.1.2 Gestión logística**

Tiene bajo su responsabilidad el de coordinar actividades relacionadas directamente con el cliente y sus requerimientos, para explorar el mercado actual e incorporar nuevos clientes y lanzando nuevos servicios.

Es responsable de la ejecución de proyectos específicos, optimizando los recursos humanos y materiales, llevar a cabo sistemáticamente actividades que permitan cumplir con los objetivos de un programa en tiempo y costos esperado, observando que la entrega de los servicios se realice conforme a lo establecido en la documentación aplicable.

#### **4.5.2.1.3 Gestión académica**

El propósito fundamental es de contar con programas analíticos diseñados para cada uno de los servicios a ser ofertados, a su vez el determinar el talento humano y/o tutores con perfil profesional de pedagogía y altamente capacitados en cada uno de las áreas específicas para cumplir las responsabilidades asignadas a los roles dentro de la institución.

Es responsabilidad del servicio y la atención al cliente, para el fortalecimiento del mercado actual e incorporar nuevos clientes con su equipo multidisciplinario de tutores.

#### **4.5.2.1.4 Recurso humano**

La institución cuenta con los facilitadores experimentados para todas las áreas de capacitación, los mismos que vienen cumpliendo su labor en establecimientos educativos de prestigio. También cuenta con personal administrativo de apoyo calificado.

#### **Ambiente de trabajo:**

El ambiente de trabajo está relacionado con el recurso humano, en su mayoría depende del liderazgo institucional y el trabajo en equipo que contribuya con el normal desarrollo de las actividades y responsabilidades asignadas a cada miembro.

#### **4.5.2.1.5 Control**

Durante la aplicación de un plan de mejora es necesario que se efectuara controles permanentes con el fin de llegar a determinar resultados favorables tanto para quien lo ejecuto y los propios beneficiarios o clientes, así asegurar la garantía institucional.

#### **4.5.2.1.6 Bienes, servicios e infraestructura**

Para cumplimiento del plan institucional es necesario de tener infraestructura adecuada, contar con bienes y contratación de servicios para el normal funcionamiento del Centro, al mismo tiempo generar registros de control y mantenimiento de los bienes institucionales.

#### **Recursos**

- ✓ Infraestructura: La institución cuenta con el número adecuado de aulas para poder funcionar normalmente en la capacitación y las tutorías, programadas con los alumnos del centro. Entre ellos podemos mencionar que dispone de 4 cuatro salones de clases, un laboratorio de computación, una sala de estar, el área administrativa y sanitaria.

- ✓ Materiales y equipamiento: para el área de computación, la institución cuenta con un laboratorio conformado por 8 computadoras, 2 impresoras, 2 proyectores y un mini karaoke con sus respectivos escritorios, sillas pizarrones de tiza líquida, suficiente para realizar prácticas con 16 alumnos simultáneamente. Para las otras áreas se dispone de salones de clase conformada por mesa de reuniones escritorios, pizarrones de tiza líquida. Además se cuenta con materiales didácticos para todas las áreas incluyendo software acorde a los contenidos programáticos diseñados en base a las necesidades de los participantes, los mismos que se complementan con el material bibliográfico necesarios para la oferta de los servicios
- ✓ Servicios: Dentro de este rubro podemos mencionar que la institución disponen de servicios básicos, como: energía eléctrica, teléfono e internet y la zona wi-fi.

#### **4.5.2.1.7 Gestión financiera**

Es responsable del control, registro y documentación de las actividades económicas y financieras, el cumplimiento de las leyes tributarias y laborales, la presentación de estados financieros para la correcta toma de decisiones gerenciales.

#### **4.5.3 Aplicación del Modelo de Control de Costos Basado en Actividades (ABC)**

Según datos proporcionados por la entidad, como se detalla y analiza anteriormente se pudo determinar que no posee un sistema de costos, para el control de sus costos de prestación de servicios y posteriormente para la toma de decisiones. Sin embargo para el desarrollo del caso práctico se omite todo lo relacionados con la parte tributaria para de esa manera centrar la atención en el tema propuesto.

##### **4.5.3.1 Diseño del sistema**

Para el desarrollo del modelo de control costos ABC se utilizó, lineamientos esquemáticos de los métodos y procedimientos aplicables, así como de los registros fuentes de las operaciones administración, de acuerdo a la naturaleza y la necesidad de la información que busca ser controlada por la entidad.

En este proyecto se sigue los pasos se establece la metodología que se explicó en el capítulo dos del presente trabajo investigativo.

Las fases fundamentales para el diseño de un sistema contable son las siguientes:

- ✓ Levantamiento de la información
- ✓ Ejecución
- ✓ Obtención de resultados

**Primera fase.** Levantamiento de la información.- constituye el análisis interno que permite realizar una evaluación de los procesos desarrollados en la prestación de servicios, detectando puntos críticos de atención, con la finalidad de crear alternativas de control para mejorar el desarrollo organizacional.

**Segunda Fase.** Ejecución.- es la implementación del sistema que proponemos a utilizar en la entidad para mejorar la asignación de costos en cada proceso de prestación de servicios.

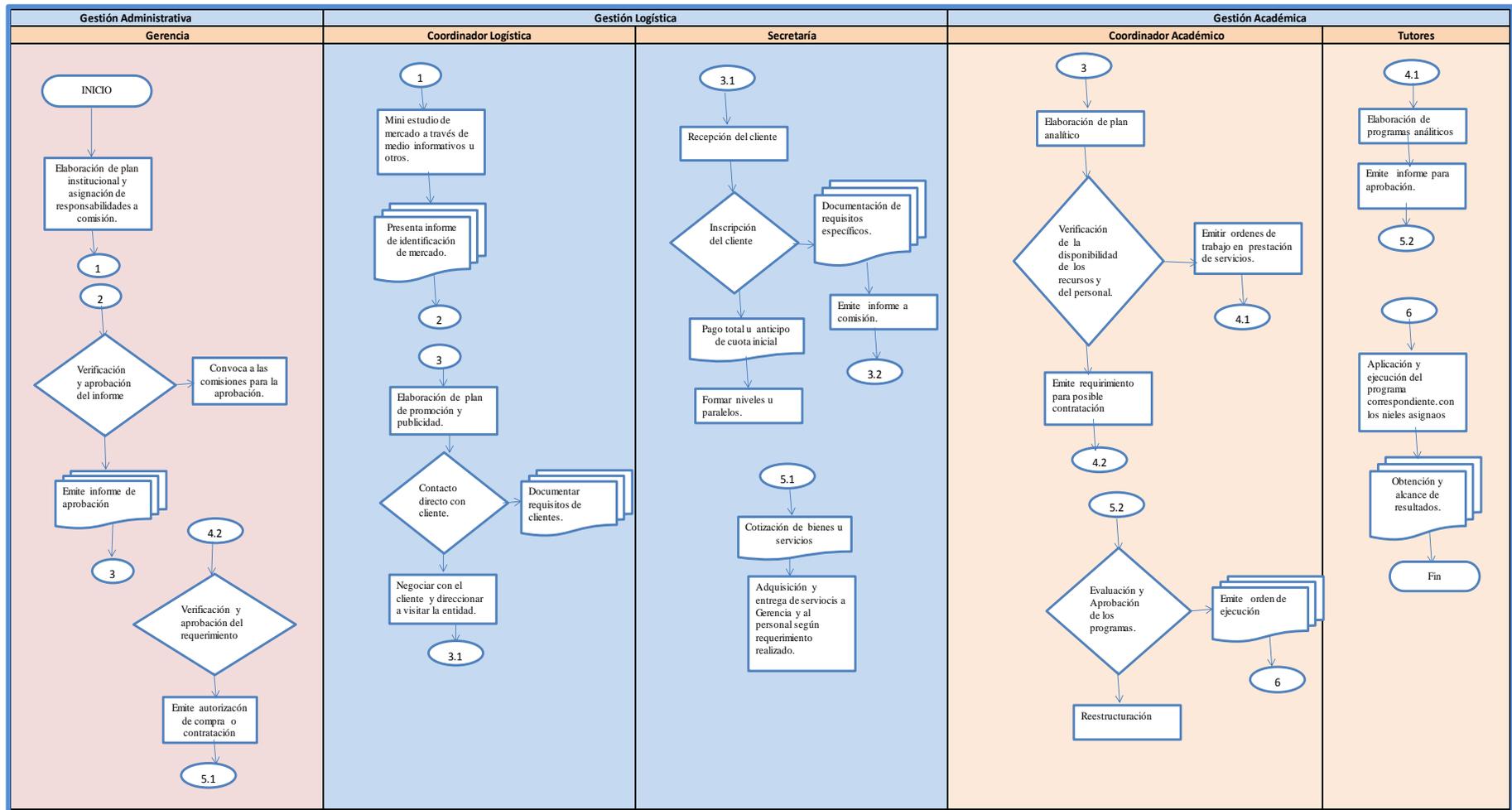
**Tercera fases.** Obtención de resultados.- es la comparación de los costos unitarios obtenidos de cada servicio con los costos totales, y estos frente a los costos tradicionales.

#### **4.5.3.1.1 Inventario y flujo de las actividades relacionadas con la prestación de servicios.**

Como en el capítulo tres del presente estudio, ya se identificó claramente que la institución no maneja información concreta en relación a los costos de prestación de sus servicios correspondientemente, con el fin de cumplir con la fase de levantamiento de información se comienza identificando las actividades relacionadas directamente con la prestación de los servicios desde la gestión administrativa hasta la gestión de apoyo, a través de la demostración de un flujo de procesos, información que revota de una investigación exhaustiva en las entrevistas aplicada al personal involucrado complementando dicha información con la observación directa.

Donde específicamente se detalla cada pasa que se tiene que cumplir desde la asignación de responsabilidades que marca la Gerencia a sus respectivas comisiones, pues se determina que el trabajo se inician desde la identificación del mercado meta para diseñar o lanzar un servicio con el fin de tener participación activa del mercado y lograr los resultados esperados, lo que implica analizar y costear todas las actividades

que se desarrollan para determinar los costos reales en lo posible de los servicios ofertados por la entidad, porque las actividades a ejecutar consume recursos.



**Gráfico 28: Sistema de control de operaciones y costos de producción**

**Fuente:** Datos de la investigación de campo, elaboración propia

#### 4.5.3.1.2 Implementación del sistema de costos

Todo sistema contable opera mediante un proceso cuyo resultado intermedio son los saldos de las cuentas; de estos se toma aquellas cuentas que denotan costos directos e indirectos y gastos que están relacionados directamente con el servicio final (Objeto de Costos), con mayor énfasis en el recurso humano, considerando que son quienes ejecutan las actividades, y que esta consumen recursos. A continuación se presenta las actividades que se relacionan directamente con la prestación de servicios, de forma genérica, puesto que cada servicio que presta requiere de actividades concretas.

**Cuadro 33: Actividades primarias**

<b>CEVY</b>	<b>CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO INTEGRAL</b>	
<b>PROCESO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Gestión administrativa	a.1.1	Establecer el plan institucional
	a.1.2	Coordinación institucional
	a.1.3	Enfoque al cliente
	a.1.4	Convenio con instituciones públicas y privadas
Gestión Logística	b.2.1	Estudio de mercado
	b.2.2	Promoción y publicidad
	b.2.3	Convenio con instituciones públicas y privadas
	b.2.4	Determinar una base de datos de clientes
	b.2.5	Contactar con el cliente
	b.2.6	Recepción de los clientes
	b.2.7	Documentar requerimiento de los clientes
	b.2.8	Formar niveles o paralelos
Gestión académica	b.3.1	Planificar cursos y eventos
	b.3.2	Elaborar programas analíticos por cursos y eventos
	b.3.3	Ejecución y seguimiento de programas analíticos
	b.3.4	Evaluación de las actividades académicas
	b.3.5	Obtención resultados
Recurso humano y ambiente de trabajo	b.4.1	Contratación e inducción del personal
	b.4.2	Preparar y ejecutar un plan de capacitación
	b.4.3	Elaborar y aplicar la evaluación del desempeño
Control	c.1.1	Evaluar el plan institucional con resultados alcanzados
	c.1.2	Evaluar la satisfacción de clientes
	c.1.3	Documentar los procesos institucionales
Bienes, servicios e infraestructura	c.2.1	Cotización de bienes y servicios
	c.2.2	Adquisición de bienes y contratación de servicios

**Fuente:** Datos de la investigación de campo

**Elaborado por:** Autora

#### **4.5.3.1.3 Conocimiento de los productos o servicios objetos del sistema de costos**

Anteriormente ya se identificó los productos y servicios que oferta, los cuales en marca los siguientes procesos.

**Asesoramiento.-** consiste en asistencia u tutorías con una duración de 1 a 2 horas diarias por un lapso de 5 a 15 días. Dependiendo de la necesidad del cliente, dentro de ella encontramos los siguientes productos.

- Gerencial
- Finanzas
- Marketing
- Dirección de proyectos
- Seguridad industrial

**Capacitación.-** se formalizan mediante jornadas, eventos o charlas con una duración de 4 a 6 horas diarias dependiendo de la necesidad del cliente, dentro de este encontramos los siguientes productos.

- Liderazgo
- Relaciones humanas
- Atención al cliente

En general los procedimientos para asesoramiento y capacitación son las siguientes.

- ✓ De promoción y publicidad
- ✓ Contactar con el cliente
- ✓ Cotizar el tipo de servicio
- ✓ Planificar el evento
- ✓ Negociar la cotización con el cliente
- ✓ Instrucciones de servicio
- ✓ Seguimiento
- ✓ Evaluación de satisfacción del cliente
- ✓ Facturación
- ✓ Documentación de procesos

En estas actividades intervienen tanto al área administrativa, operativa y de apoyo, pues para la asignación de costos se debe cuantificar por áreas.

**Nivelación profesional.**- en esta área contamos con capacitaciones en idiomas inglés, francés, matemáticas, físicas química, nivelación general en pruebas de Senescyt y cursos en equipos y sistemas informáticos.

El inicio de los cursos en nivelación profesional depende de la demanda existente y su duración fluctúa según las necesidades del cliente, pero por lo general los programas analíticos están diseñados para tres meses.

**Cuadro34: Determinación de tiempo de contenidos programáticos**

Detalle	Duración
Etapa básica	3 meses de duración (120 horas)
Etapa intermedia I	3 meses de duración (120 horas)
Etapa intermedia II	3 meses de duración (120 horas)
Etapa avanzada	3 meses de duración (120 horas)
Tutorías de recuperación	1 hora de duración/tutoría
Nivelación en tareas dirigidas	1 hora de duración/tutoría

**Fuente:** Datos de los historias de CETICHOICE

**Elaborado por:** Autora

Las actividades metodologías organizadas para el cumplimiento de los objetivos son:

- ✓ Asesoramiento académico.-son tutorías presenciales personalizadas y programadas.
- ✓ Prácticas.- se reconoce al entendimiento del contenido, conversación, lectura, escritura, gramaticales, desarrollo de ejercicios, así como multimedia e internet.
- ✓ Clubes de conversación.- foros abiertos en desarrollo de casos prácticos y aplicables.
- ✓ Dinámicas de velocidad y fluidez.- la seguridad y la capacidad de dominio de la temática en particular.

#### **4.5.3.1.4 Determinación de costos**

Para determinar los costos totales se toma como referencia los incurridos en período noviembre 2015 en los servicios de asesoramiento, capacitación y nivelación profesional, es necesario identificar las actividades de acuerdo a los elementos de costos (insumos directos, mano de obra, insumos indirectos), que se consumen estos. De esta manera se detalla cada uno de los elementos de costos referente a los servicios prestados.

## Insumos directos

En lo referente a insumos y materiales directos, se reconoce que se cargara como materiales indirectos, por no contar con registros detallados de adquisiciones, así como de consumo.

- ✓ Materia didáctico (Módulos, material de apoyo)
- ✓ Pizarrón
- ✓ Marcador
- ✓ Computadora y proyector

## Mano de obra directa

Dentro de este rubro se reconoce, los servicios profesionales que se relacionan directamente con la prestación de servicios, como es los honorarios cancelados al Coordinador académico y a los tutores, en función de tiempo dedicada a cada uno de las actividades.

**Cuadro 34: Costos de mano de obra periodo 2015**

	Elementos del costo	Nº	Sueldo	Aporte Patronal IESS	Honorarios Profesionales	Responsabilidad Patronal	Capacitación y Entrenamiento	TOTAL GASTO EN PERSONAL	PORCENTAJE
MANO DE OBRA	<b>Indirectos</b>								
	Gerente	1	6.000,00	729,00	-	854,00	220,00	7.803,00	33,69%
	Secretaria	1	3.009,00	365,69	-	501,54	50,00	3.926,23	16,95%
	Contador	1	-	-	720,00	-	-	720,00	3,11%
	Coordinador logístico o	1	-	-	2.150,00	-	420,00	2.570,00	11,10%
	<b>Directos</b>								
	Tutor	7	-	-	3.054,00	-	690,00	3.744,00	16,16%
	Coordinador académico	1	-	-	3.950,00	-	450,00	4.400,00	19,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>9.009,00</b>	<b>1.094,69</b>	<b>9.874,00</b>	<b>1.355,54</b>	<b>1.830,00</b>	<b>23.163,23</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Datos del ejercicio económico 2015

**Elaborado por:** Autora

## Costos indirectos

Dentro de los costos indirectos se cuantificará los gastos generales de operación, considerando que son indispensables para generar los servicios de capacitación y dar realce al normal funcionamiento institucional, los mismos se detalla a continuación:

Para una mejor aplicación se presenta el desarrollo de un modelo de hoja de costos según el sistema ABC.

Se realizó las hojas de costos por servicios prestados en el mes de noviembre 2015. Se comienza cuantificando los costos indirectos que son más identificables.

**Capacitación de Inglés.** En el mes de noviembre del año 2015, en lo referente al servicios de capacitación en área de inglés se ofertaron a 15 personal en 3 horarios diferentes, que durante este mes se tuvo que cumplir las 40 horas referencias.

**Cuadro 35: Hoja de costos en capacitación área de inglés**

<b>CEVY</b>	<b>CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO INTEGRAL</b>			
<b>HOJA DE COSTOS ABC</b>				
<b>Servicio:</b>	<b>Capacitación de Ingles</b>			
<b>Grupo:</b>	Nivelación profesional			
<b>Período:</b>	nov-15			
<b>Hora clase por mes:</b>	40	<b>Participantes:</b>	15	estudiantes
<b>Materia Prima</b>				0
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>	
<b>Total</b>				
<b>Mano de Obra</b>			0	
<b>Detalle</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Beneficios Sociales</b>	<b>Costo total</b>	
<b>Total</b>				
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>				0
<b>Costos Indirectos</b>				
<b>Servicios profesionales</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo Aproxima</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Recepción</b>				
Recepción del cliente	Secretaria	15 min	0,37	0,37
Documentar requerimiento del cliente	Secretaria	10 min	0,20	0,20
<b>Planificación del curso</b>	Gerente			
Prueba de diagnóstico escrita u oral		15 min	0,45	0,45
Negociar con cliente		10 min	0,30	0,30
Instrucciones al cliente		10 min	0,30	0,30
<b>Ejecución del curso</b>	Gerente			
Entendimiento del contenido		8 horas	2,08	16,67
Prácticas de conversación		6 horas	2,08	12,50
Prácticas de lectura		6 horas	2,08	12,50
Prácticas de escritura		6 horas	2,08	12,50
Desarrollo de ejercicios		6 horas	2,08	12,50
Prácticas multimedia e internet		6 horas	2,08	12,50
<b>Evaluación</b>	Gerente			
Clubes de conversación		1 horas	2,08	2,08
Demostración del nivel de aprendizaje		1 horas	2,08	2,08
Facturación	Secretaria	5 min	0,12	0,12
<b>Realizar un informe del trabajo</b>	Gerente	2 horas	2,08	4,17
<b>Costo Total Indirectos</b>			<b>20,49</b>	<b>89,24</b>
<b>TOTAL COSTO</b>				
<b>Por actividades en 15 participantes en tres grupos</b>				
<b>Detalle de proceso</b>	<b>Costo 40H clase</b>	<b>Jornada de clase</b>	<b>Costo Total</b>	
Recepción y facturación			10,38	
Planificación del curso			15,75	
Ejecución del curso	79,17	3	237,50	
Evaluación	4,17	3	12,50	
Realizar un informe del trabajo			4,17	
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>280,29</b>	

**Fuente:** Datos del ejercicio económico 2015  
**Elaborado por:** Autora

## Cursos de nivelación

Capacitación en nivelación de pruebas de admisión e ingreso de universidades en el mes de noviembre se capacitó a un grupo de 8 estudiantes con una duración de 40 horas solo los días sábados, reportando los siguientes costos.

**Cuadro 36: Hoja de costos en área de nivelación profesional**

<b>CEY</b>		<b>CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO INTEGRAL</b>		
<b>HOJA DE COSTOS ABC</b>				
<b>Servicio:</b>	<b>Capacitación en pruebas dirigidas de SENESCYT</b>			
<b>Grupo:</b>	Nivelación profesional			
<b>Hora clase por mes:</b>	40	<b>Participantes:</b>	8 estudiantes	
<b>Período:</b>	nov-15			
<b>Materia Prima</b>				0
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>	
<b>Total</b>				
<b>Mano de Obra</b>				0
<b>Detalle</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Beneficios Social</b>	<b>Costo total</b>	
<b>Total</b>				
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>				0
<b>Costos Indirectos</b>				
<b>Servicios profesionales</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo Apr.</b>	<b>Costo Unitarios</b>	<b>Costo Total</b>
Recepción del cliente	Secretaria	15 min	0,37	2,95
Documentar requerimiento del cliente	Secretaria	10 min	0,20	1,60
<b>Planificación del curso</b>	Gerente			
Prueba de diagnóstico escrita		30 min	0,90	7,20
Negociar con cliente		10 min	0,30	2,40
Instrucciones al cliente		10 min	0,30	2,40
<b>Ejecución del curso</b>	Coordinador Académico			
Entendimiento del contenido		15 horas	7,33	110,00
Prácticas de lectura		3 horas	7,33	22,00
Prácticas de escritura		2 horas	7,33	14,67
Desarrollo de ejercicios		12 horas	7,33	88,00
Prácticas multimedia e internet		6 horas	7,33	44,00
<b>Evaluación</b>	Coordinador Académico			
Desarrollo de simuladores de diagnóstico		1 horas	7,33	7,33
Demostración del nivel de aprendizaje		1 horas	7,33	7,33
Facturación	Secretaria	15 min		0,37
<b>Realizar un informe del trabajo</b>	Coordinador Aca	1 horas		7,33
<b>Costo Total Indirectos</b>			<b>53,40</b>	<b>317,59</b>
<b>TOTAL DE COSTO</b>				<b>317,59</b>

**Fuente:** Datos del ejercicio económico 2015

**Elaborado por:** Autora

Cursos de computación e informática, en esta capacitación tuvo la participación de 3 estudiantes que asistían 2 horas diarias, en el mes de noviembre se tuvo que cumplir una jornada de 8 horas clase, a continuación se presenta el costeo respectivo:.

Cuadro 37: Hoja de costos en área capacitación informática

<b>CETY</b>	<b>CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO INTEGRAL</b>			
<b>HOJA DE COSTOS ABC</b>				
<b>Servicio:</b>	<b>Cursos de Computación e Informática</b>			
<b>Grupo:</b>	Nivelación profesional			
<b>Hora clase por mes:</b>	8		3	estudiantes
<b>Período:</b>	nov-15			
<b>Materia Prima</b>				0
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>	
<b>Total</b>				
<b>Mano de Obra</b>				0
<b>Detalle</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Beneficios Social</b>	<b>Costo total</b>	
<b>Total</b>				
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>				0
<b>Costos Indirectos</b>				
<b>Servicios profesionales</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo Apr.</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Recepción del cliente	Secretaria	15 min	0,30	0,90
Documentar requerimiento del cliente	Secretaria	10 min	0,20	0,60
<b>Planificación del curso</b>	Gerente			
Prueba de diagnóstico escrita		15min	0,45	1,35
Negociar con cliente		10 min	0,30	0,90
Instrucciones al cliente		10 min	0,30	0,90
<b>Ejecución del curso</b>	Coordinador Académico			
Entendimiento del contenido		1 horas	7,33	7,33
Desarrollo de ejercicios prácticos		4 horas	7,33	29,33
Prácticas multimedia e internet		2 horas	7,33	14,67
<b>Evaluación</b>	Coordinador Académico			
Demostración del nivel de aprendizaje		1 horas	7,33	7,33
Facturación	Secretaria	15 min	0,37	0,37
<b>Realizar un informe del trabajo</b>	Coordinador Aca	1 horas	7,33	7,33
<b>Costo Total Indirectos</b>			<b>38,59</b>	
<b>TOTAL DE COSTO</b>				<b>71,02</b>

Fuente: Datos del ejercicio económico 2015

Elaborado por: Autora

**Capacitación en gestión organizacional**, en cuanto a este servicio mencionamos algunos ítems del contrato como:

**Lugar:** Se realizar en Comunidad Tolte, parroquia Sibambe del cantón Alauís.

**Número de participantes:** 86 mujeres de asociación

**Duración de capacitación:** 2 días con una duración de 4 horas diarias.

**Personal a cargo:** Ing. Carlos Aguirre como coordinador de logística del evento, facilitador el Ing. Carlos Sandoval.

El valor de evento será de \$1200,00 incluido el IVA.

**Cuadro 38: Hoja de costos servicio corporativo**

<b>CEY</b>	<b>CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO INTEGRAL</b>			
<b>HOJA DE COSTOS ABC</b>				
<b>Servicio:</b>	<b>Capacitación en gestión organización</b>			
<b>Grupo:</b>	Asesoramiento Cooperativo			
<b>Hora de capacitación:</b>	8			
<b>Período:</b>	nov-15			
<b>Materia Prima</b>				0
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>	
<b>Total</b>				
<b>Mano de Obra</b>				0
<b>Detalle</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Beneficios Sociales</b>	<b>Costo total</b>	
<b>Total</b>				
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>				0
<b>Costos Indirectos</b>				
<b>Servicios profesionales</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo Apr.</b>	<b>Costo total</b>	
Recepción del cliente	Secretaria	15 min	0,30	
Documentar requerimiento del cliente	Secretaria	10 min	0,20	
Negociar con cliente	Gerente	1 horas	2,08	
<b>Planificación del curso</b>				
Contratación de un profesional en área	Gerente	2 horas	4,17	
Contratación servicios de movilización de	Gerente	1 horas	2,08	
Asistencia como responsable	Coordinador Log	7 horas	87,50	
Ejecución del curso	Facilitador	8 horas	250,00	
<b>Servicios Incluyen</b>				
Fotocopias y reproducción de materiales			9,45	
Movilización y transporte			70,00	
Alimentación del personal	Facilitador/Coordinador		30,00	
Facturación	Secretaria	15 min	0,37	
<b>Realizar un informe del trabajo</b>	Coordinador Aca	1 horas	12,50	
<b>Costo Total Costos Indirectos</b>			<b>468,65</b>	
<b>TOTAL DE COSTO</b>				<b>468,65</b>

Fuente: Datos del ejercicio económico 2015

Elaborado por: Autora

#### 4.5.3.1.5 Determinación de costos totales

Para determinar los costos totales incurridos en cada uno de los servicios ofertados, se realizó el reconocimiento de los gastos generales que directamente se encuentran vinculados con la prestación del servicio, cuantificando en metro cuadrado por áreas destinada para las capacitaciones que ofrece, considerando que las dichas áreas consumen recursos, para costear los gastos de depreciación se identifica la utilización de las unidades que conforma cada área. Para cargar dichos costos a los respectivos centros de costos se consideró el porcentaje de tiempo destinado para la cumplir con cada uno de los procesos necesarios.

**Cuadro 39: Determinación de costos totales a los centros**

<b>CETY</b>		<b>CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO INTEGRAL</b>							
Criterio									
Detalle	Valor	% de tiempo consumido							
Instalaciones (arriendo del local)	247,29	70%	Capacitación de Inglés						
Servicios Básicos	36,85	23%	Capacitación en pruebas dirigidas de SENESCYT						
Seguridad y Mantenimiento electrónico	11,24	5%	Cursos de Computación e Informática						
Dep. Muebles y Enseres	47,53	2%	Capacitación en gestión organización						
Dep. Equipos de Computación	130,06								
Dep. Equipos de Oficina	1,16								
<b>Total</b>	<b>474,12</b>	<b>100%</b>							
Determinación de costos totales a los centros de costos									
Centro de Costo	Costos Indirectos							Total costos de servicio	Costos Unitarios en Hora clase
	Directos Identificable	Otros costos indirectos							
		Instalaciones	Servicios Básicos	Seguridad	Dep. Muebl	Dep. Equipo	Dep. Equipo		
Capacitación de Inglés	280,29	173,11	25,79	7,87	33,27	91,04	0,81	612,18	22,96
Capacitación en pruebas dirigidas de SEN	317,59	56,88	8,47	2,59	10,93	29,91	0,27	426,63	16,00
Cursos de Computación e Informática	71,02	12,36	1,84	0,56	2,38	6,50	0,06	94,72	17,76
Capacitación en gestión organización	468,65	4,95	0,74	0,22	0,95	2,60	0,02	478,13	478,13
<b>Total</b>	<b>1.137,55</b>	<b>247,29</b>	<b>36,85</b>	<b>11,24</b>	<b>47,53</b>	<b>130,06</b>	<b>1,16</b>	<b>1.611,67</b>	

**Fuente:** Datos del ejercicio económico 2015

**Elaborado por:** Autora

#### 4.5.3.1.6 Seleccionar los inductores de costos de las actividades para vincular los costos al servicio

Para la asignación de los costos de las actividades a los objetos de costos que son considerados los servicios que oferta, primero se tuvo que calcular el tiempo que demanda la ejecución de cada uno de las actividades, posteriormente se asignó responsables de la cada actividad, para poder calcular el costos de realizar cada uno de las actividades en cuanto a la utilización de talento humano(personal administrativo y tutores), en lo que se refiere al costeo de otros recursos y gastos para el normal desenvolvimiento organizacional se consideró el tiempo requerido para cada actividad, una vez hecha la asignación de costos por actividades, de acuerdo al análisis funcional.

**Cuadro 40: Inductores de costos parámetros de asignación**

Detalle	Parámetros de asignación	Observación
Sueldos y beneficios sociales	n° de horas	Por áreas y tiempos empleados
Otros gastos de personal	n° de horas	El número de horas multiplicado por el tiempo ponderado de trabajo que realizan estas en las actividades.
Honorarios profesionales	n° de horas	
Arriendo	m2 ocupada por área	m2 multiplicados por el estacio utilizado por área.
Materiales didáctico y fotocopias	n° mínimo consumido	min mutiplicado por el tiempo empleado en la actividad
Seguridad y Mantenimiento Electrónico	n° mínimo consumido	ponderada por el tiempo de trabajo de estas actividades.
Agua Potable, Energía Eléctrica y Internet	% mínimo consumido	% min mutiplicado por el tiempo empleado en la actividad
Suministros de Oficina y limpieza	% mínimo consumido	ponderada por el tiempo de trabajo de estas actividades.
Publicidad y Promoción	n° veces de publicación	min mutiplicado por el tiempo empleado en la actividad
Seguridad y Mantenimiento Electrónico	n° mínimo consumido	ponderada por el tiempo de trabajo de estas actividades.
Otros gastos de gestión	% mínimo consumido	% min mutiplicado por el tiempo empleado en la actividad
Mantenimiento y reparacion de equipos de	% mínimo consumido	ponderada por el tiempo de trabajo de estas actividades.
Dep. Muebles y Enseres	n° de muebles por áreas	n° de equipos mutiplicado por el tiempo empleado en la actividad ponderada por el tiempo de trabajo de estas actividades.
Dep. Equipos de Computación	n° de equipos por áreas	
Dep. Equipos de Oficina	n° de equipos por áreas	

**Fuente:** Datos del ejercicio económico 2015

**Elaborado por:** Autora

Demostrando así:

**Cuadro 41: Costo hora del talento humano noviembre 2015**

Control de pagos de sueldo y horarios Período Noviembre de 2015								
N°	Nombres y apellidos	Cargo	Sueldo	Aporte Patronal IESS	Responsabilidad Patronal	Honorarios Profesionales	TOTAL GASTO EN PERSONAL	PORCENTAJE
1	Paúl Salas	Gerente	500,00	60,75	71,17		631,92	39,50%
2	Jenny Salgado	Secretaría	177,00	21,51	29,50		228,01	14,25%
3	Carlos Aguirre	Coordinador logístico	-	-		100,00	100,00	6,25%
4	Diego Matute	Coordinador académico				330,00	330,00	20,63%
5	Lucrecia Recalde	Contadora				60,00	60,00	3,75%
6	Carlos Sandoval	Tutor/Capacitador				250,00	250,00	15,63%
<b>TOTAL</b>			<b>677,00</b>	<b>82,26</b>	<b>100,67</b>	<b>740,00</b>	<b>1.599,93</b>	<b>100,00%</b>

Costos hora del talento humano		
Parámetros	Costo hora del Gerente	Costo hora de la Secretaría
Sueldo	500,00	177,00
Horas de trabajo LCT	240	120
Costo hora	<b>2,08</b>	<b>1,48</b>
Costo minuto	0,03	0,02

Costo hora de en honorarios		Acuerdo Ministeria MTD-2015 -0226
Universidad Central de Ecuador		1760
Horas de trabajo LCT		240
Costo hora		7,33
Costo minuto		0,12

Titulo de Tercer Nivel

**Fuente:** Datos del ejercicio económico 2015

**Elaborado por:** Autora

**Cuadro 42: Determinación de costos de servicios noviembre 2015****Costo de consumos de servicios**

Detalle	Valor	Oficina	Servicios Básicos	Seguridad mantenimiento
<b>Arriendo de oficina</b>	330,00	0,274771024	49,17	15,00
<b>Criterio</b>	<b>M2</b>	<b>Valor M2</b>	<b>Consumo</b>	<b>Consumo</b>
Sala de Gerencia	100,00	27,48	4,09	1,25
Sala de Secretaría	100,00	27,48	4,09	1,25
Sala de Comisión Académica	120,00	32,97	4,91	1,50
Sala de Comisión Logística	100,00	27,48	4,09	1,25
Sala de espera	10,00	2,75	0,41	0,12
4 Aulas	570,00	156,62	23,34	7,12
Laboratorio	200,00	54,95	8,19	2,50
Baño	1,00	0,27	0,04	0,01
<b>Total</b>	<b>1.201,00</b>	<b>330,00</b>	<b>49,17</b>	<b>15,00</b>

Consumo de Servicios	Área administ	Área académic	Total
Instalaciones (arriendo del local)	82,71	247,29	<b>330,00</b>
Servicios Básicos	12,32	36,85	<b>49,17</b>
Seguridad y Mantenimiento electrónico	3,76	11,24	<b>15,00</b>
<b>Total</b>	<b>98,79</b>	<b>295,38</b>	<b>394,17</b>

Fuente: Datos del ejercicio económico 2015

Elaborado por: Autora

**Cuadro 43: Costos de depreciación noviembre 2015**

Bienes y Mobiliarios	Mobiliario área Administrativo	Mobiliario área Acadén	Valor
Dep. Muebles y Enseres	41	137	570,32
Dep. Equipos de Computaci	7	69	1.560,67
Dep. Equipos de Oficina	9	2	13,92
Bienes y Mobiliarios	Depr. Académica	Dep. Administración	Depreciación
Dep. Muebles y Enseres	47,53	14,22	61,75
Dep. Equipos de Computaci	130,06	13,19	143,25
Dep. Equipos de Oficina	1,16	5,22	6,38
<b>Total</b>	<b>178,74</b>	<b>32,64</b>	<b>211,38</b>

Fuente: Datos del ejercicio económico 2015

Elaborado por: Autora

**4.5.3.1.7 Resultados**

Una vez aplica el costo por actividades ABC, se da conocer cual el costo por servicios que oferta. Realizando una comparación con los costos actuales referenciales que se viene manejando, se determina una variación del 5,95% a nivel general, con una variación mínima en servicios de nivelación o clases dirigidas a estudiantes en diferentes áreas y capacitaciones en computación e informática y una variación representativa en formaciones en el área de inglés y capacitaciones a nivel corporativo. Según se evidencia en el siguiente cuadro.

**Cuadro 44: Comparación de costos de servicios**

Servicios	Actualmente	Sistema ABC	Variación
Capacitación de Inglés	10 a 15	22,96	- 7,96
Clases nivelación	10 a 15	16,00	- 1,00
Cursos de Computación e Informática	10 a 15	17,76	- 2,76
Capacitación corporativa	250 a 400	478,13	- 78,13

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Para la identificación de la variación entre el método tradicional y sistema de costos ABC, se realizó un estado de costos y de resultados consolidados para el período noviembre 2015, y así determinar la rentabilidad del ejercicio.

**Razón Social:** Centro Educativo Técnico Integral CETICHOICE

**RUC Empresa :** 0691715396001

**Teléfono :** (03) 2964024

**Moneda :** Dólares

**Naturaleza :** Actividad de Capacitación

**Período:** Noviembre 2015

**ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTA**

Método	TRADICIONAL	ABC
Renta Movimiento	3.160,75	3.160,75
Costos de producción	0	1.611,67
<b>Utilidad Bruta</b>	3.160,75	1.549,08
<b>Gastos</b>		
<b>Gastos administrativos</b>		
<b>Gastos de Personal</b>		
Sueldos	677,00	357,89
Aporte Patronal IESS	82,27	82,27
Responsabilidad Patronal	100,67	100,67
Honorarios a Profesionales	740,00	60,00
Servicios Ocasionales	40,00	40,00
Capacitación y Entrenamiento	-	-
Alimentación del Personal	56,00	26,00
<b>Gastos de Operacionales</b>		
Arriendo Oficina	330,00	82,71
Agua Potable, Energía Eléctrica y Internet	49,17	12,32
Suministros de Oficina	35,00	35,00
Suministros de Limpieza	12,15	12,15
Fotocopias y reproducción de materiales	9,45	-
Publicidad y Promoción	89,29	89,29
Impuestos y asumidos	5,12	5,12
Gastos Bancarios	9,38	9,38
Seguridad y Mantenimiento Electrónico	15,00	3,76
Otros gastos de gestión(transporte y taxi)	76,00	6,00
Dep. Muebles y Enseres	61,75	14,22
Dep. Equipos de Computación	143,25	13,19
Dep. Equipos de Oficina	6,38	5,22
<b>Total Gastos</b>	<b>2.537,88</b>	<b>955,19</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>622,87</b>	<b>593,88</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

## **Análisis comparativo**

En esta investigación no se cuenta con un método específico tradicional aplicado, por cuanto el estado de costos se presenta más como un estado de resultados, en la aplicación del método ACB, con el fin de realizar hojas de costos por órdenes de producción se ha tomado como referencia algunos acuerdos que reposa entre los documentales de la dirección administrativa, efectuados para el cumplimiento de tareas asignadas a los responsables.

En aplicación de costos basado en actividades, se tendrá menos utilidad que le costó tradicional, ya que el costo de producir se distribuye de acuerdo a las actividades que realiza la empresa

En si la metodología debe basarse en el análisis de costo de venta y precio de venta, puesto en nuestro caso solo tenemos un precio de venta como referencia. La determinación de costos unitarios en sistema ABC es más real y puede tomar decisiones de asignación de precios de prestación de servicios.

## CONCLUSIONES

- ✓ La idea de todo sistema de costos es que al costear el producto final refleje todos los recursos utilizados desde la producción hasta la comercialización. Un método de asignación correcta debería tener presente la relación causa efectos entre el coste y el producto, es decir se ejecuta una acción con el fin de producir un bien o servicios que a lo largo de su proceso consume recursos.
- ✓ Con la aplicación de las encuesta dirigidas a los empleados se evidencio falencias internas en la organización, como la falta de coordinación entre la unidad administrativa y contable, pues como mencionaba la propia Gerencia por abaratar costos se contrataba servicios externos, en si puede ser aceptable por el tipo de empresa pero el problema redundo, en que no cuenta con el debido asesoramiento, encontrando inconsistencia en el reconocimiento de los gastos.
- ✓ En propuesta, objeto de investigación quizá no se pudo determinar una comparación exacta en cuanto a la determinación de costos de los servicios, que se maneja actualmente, con el sistema de costos basado en actividades (ABC), porque se viene aplicando una contabilidad general en función de ingresos y egresos de dinero, pero como método de determinación de costos unitarios sería favorable porque ha permitido cuantificar todas las actividades que incurre en la prestación de servicios, existiendo una variación en cuanto a los precios que se sostiene en la presente.

## RECOMENDACIONES

- ✓ La empresa, con el fin de mejorar el sistema organizativo debe incorporar políticas adecuadas basada en estudio que incorpore todos sus procesos, poniendo en consideración el sistema de costos ABC, puesto que no solo es un sistema contable, más bien se constituye una herramienta administrativa que permite gestionar contablemente y estratégicamente cada una de las actividades que realizan, centrandose mayor atención en las realmente agrega valor al negocio.
- ✓ La metodología que exige sistema basado en actividades al momento de la implementación, es el de auto control sobre todo el compromiso de todo el personal, puesto que se permitirá coordinar de forma adecuada cada uno de los procesos a ser desarrollados, así en el mediano plazo reducir la falencias existente.
- ✓ Para la administración, debido a que se maneja una filosofía desfavorable en el momento de tomar decisiones, porque no considera los resultados económicos, se pone en consideración la idea para que vean el aporte de la información en el fortalecimiento organizacional y tomen la iniciativa de la reestructuración de sus procesos para el mejoramiento organizativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, M. & Ubidia, C. (2009). *Contabilidad de Costos*. 2a ed. Quito: Nuevodia.
- Cuervo, J. & Osario, J. (2006). *Costeo Basado en Actividades*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., et al. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5a ed. México: McGraw Hill.
- Toro, F. (2010). *Costos ABC y Presupuestos Herramienta para la Productividad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Zapata, P. (2007). *Contabilidad de Costos; Herramienta para la Toma de Decisiones*. México: McGrawHill.
- Amagua Guanoliquin, S. (2012). Propuesta de un Sistema de Costos ABC para la Empresa Transasia Pacific S.A., Recuperado el 15 de 01 de 2016, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/5438/1/AC-FINANZAS-ESPE-033339.pdf>.
- Medina Gavilanes, P. (2011). Aplicación de un modelo de costos ABC a una empresa de desarrollo e implementación de software. Caso: Gestión de Personal S.A., Recuperado el 15 de 01 de 2016, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2845/1/T1010-MBA-Medina-Aplicaci%C3%B3n.pdf>.

## ANEXO

### **Anexo 1: Modelo de encuesta aplicado al personal administrativo y operativo**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Encuesta dirigida a directivos y empleados del Centro Técnico Integral CETICHOICE

**Objetivo:** Diagnosticar el ambiente y desarrollo organizacional relacionado con el manejo de los costos de los servicios que oferta CETICHOICE.

#### **Instrucciones generales:**

- 1.-La información que usted va a proporcionar es importante, por lo tanto se requiere que sea objetiva, ya que de ella dependerá generar una estructura de mejora para la institución.
- 2.-Señale y marque con una X las respuestas que se ajuste a su consideración.
- 3.-Cualquier información adicional debe ser colocada en las observaciones.

**Nombre del responsable:** Fanny Inés Lema Llangarí

**Fecha de aplicación:** 26/02/2016

### **CUESTIONARIO**

#### **1.- ¿Hace cuánto tiempo labora usted en la institución?**

De 3 meses a 1 año ( )

De 2 a 4 años ( )

Más de 5 años ( )

**2.- ¿Según su criterio la institución, cuenta con los siguientes parámetros?**

Atributos	Respuestas		Observación
	SI	NO	
Misión y visión institucional			
Políticas			
Manuales de funciones y procedimientos			
Portafolio de Servicios			
Áreas de responsabilidad			
Planes a corto y largo plazo			
Recursos			

**3.- ¿Desde su punto de vista califique la gestión de la entidad en los últimos años?**

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Observaciones:-----  
-----

**4.- ¿Cómo considera la infraestructura de entidad para el tamaño y las actividades de sus operaciones?**

Muy adecuada -( )

Adecuada ( )

Inadecuada ( )

Observación -----

**5.- ¿Los procesos y procedimientos diseñados por la entidad son socializados al personal de forma oportuna, cómo?**

Instructivo ( )

Reglamento ( )

Otros ( ) señale ¿Cuál?-----

**6.- ¿La institución le ha asignado responsabilidades, describa las actividades más frecuentes que usted realiza para cumplir con el objetivo?**

-----  
-----  
-----

**7.- ¿Con qué frecuencia, se realiza el seguimiento de las estrategias institucionales como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad?**

Siempre

A veces

Nunca

**8.- ¿La institución para asegurar la integridad en el desarrollo de los procesos de las unidades funcionales, con el fin de garantizar la atención al cliente, ha efectuado?**

Capacitaciones permanentes a tutores

Evaluaciones de clientes a tutores

Buzón de sugerencia

Otros.....

**9.- ¿Ha observado qué, en la institución existe el uso inadecuado de los recursos o bienes, los mismos no se dan a conocer a la Gerencia, estos a la vez no son cuantificados?**

Siempre

A veces

Nunca

**10.- ¿Conoce usted, si la unidad de contabilidad realiza, al menos al cierre de cada periodo, la toma de inventarios de los activos realizables, propiedad planta y equipo que posee la entidad?**

Siempre

A veces

Nunca

**11.- ¿Con qué frecuencia la gerencia realiza visitas a la unidad de contabilidad, y/o reuniones de trabajo, con fin de asegurar la integridad de los registros económicos su citados en la entidad?**

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

**12.- ¿Conoce usted, si se realiza actividades de control periódica y sorpresivamente para la protección física de los recursos económicos de la entidad?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**13.- ¿La entidad, cuenta con planes de adquisiciones y contrataciones de servicios consistentes con los consumos necesarios para cumplir con los objetivos institucionales?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**14.- ¿Según su criterio, considera que la entidad mejorará el desarrollo organizacional con un Manual de Control de Costos Basado en Actividades ABC?**

Muy afirmativo ( )

Afirmativo ( )

Innecesario ( )

**15.- ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un modelo de control de costos ABC**

Políticas de control y manejo de recursos ( )

Presupuesto económico financiero ( )

Definición de misión y visión institucional ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **Anexo 2: Modelo de guía de entrevista dirigida al Gerente**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Objetivo:** Diagnosticar el ambiente organizacional y ratificar el compromiso de contribuir con toda la información necesaria para el desarrollo del modelo de costos basado en actividades ABC.

- 1.- ¿La entidad desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión?
- 2.- ¿Todas las unidades funcionales se efectúan al interior de la entidad?
- 3.- ¿CETICHOICE realiza anualmente un presupuesto económico- financiera de las operaciones de la entidad?
- 4.- ¿Al tener una unidad externa de contabilidad, usted cree que si se están costeadando todos los movimientos de la entidad?
- 5.- ¿Según su criterio, que porcentaje de costos y gastos no reflejan en los estados financieros? y ¿Cuáles son las razones?
- 6.- ¿La entidad ha diseñado procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos de la gestión?
- 7.- ¿Cree usted que un Modelo de Control de Costos Basadas en Actividades, pueda lograr eficiencia en la gestión administrativa del Centro?
- 8.- ¿Considera necesario implementar actividades de control que permita reducir el porcentaje de costos y gastos no cuantificados?
- 9.- ¿Para la toma de decisiones, cree usted que debe mejorar la información económica-financiera?

### Anexo 3: Estado de Resultados periodo 2015

ESTADO DE RESULTADOS														
CÓDIGO	CUENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL DEL EJERCICIO 2015
<b>Razón Social:</b> Centro Educativo Técnico Integral CETICHOICE														
<b>RUC Empresa :</b> 0691715396001														
<b>Moneda :</b> Dólares														
<b>Naturaleza :</b> Actividad de Capacitación														
<b>Periodo:</b> 2015														
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>													
<b>4.01.</b>	<b>Ingresos Operacionales</b>													
<b>4.01.03.</b>	<b>Rentas Movimiento</b>													
4.01.03.01	Capacitaciones en Idiomas	2.008,95	2.544,67	2.946,46	2.142,88	1.205,37	2.946,46	1.071,44	803,60	1.526,84	669,65	1.473,23	2.142,88	21.482,43
4.01.03.02	Nivelación SENECHY	428,56	857,12	1.071,40	669,60	535,68	803,52	50,00	120,00	428,56	482,13	428,56	-	5.875,13
4.01.03.03	Capacitaciones Computación e Informática	375,06	26,79	321,48	642,96	375,06	241,11	589,38	-	53,58	241,11	187,53	250,00	3.304,06
4.01.03.04	Capacitaciones en diferentes áreas	379,44	111,60	223,20	357,12	481,08	781,20	624,96	500,08	156,24	3.267,90	-	240,00	7.122,82
4.01.03.05	Seminarios Corporativos	750,00	-	714,28	-	-	-	-	-	1.785,71	-	1.071,43	-	4.321,42
	<b>Total Ingresos</b>	<b>3.942,01</b>	<b>3.540,18</b>	<b>5.276,82</b>	<b>3.812,56</b>	<b>2.597,19</b>	<b>4.772,29</b>	<b>2.335,78</b>	<b>1.423,68</b>	<b>3.950,93</b>	<b>4.660,79</b>	<b>3.160,75</b>	<b>2.632,88</b>	<b>42.105,86</b>
<b>5.</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>													
<b>5.02.</b>	<b>GASTOS</b>													
<b>5.02.02.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>													
<b>5.02.02.01</b>	<b>Gastos de Personal</b>													
5.02.02.01.01	Sueldos	854,00	854,00	854,00	854,00	854,00	677,00	677,00	677,00	677,00	677,00	677,00	677,00	9.009,00
5.02.02.01.02	Aporte Patronal IESS	103,76	103,76	103,76	103,76	103,76	82,27	82,27	82,27	82,27	82,27	82,27	82,27	1.094,69
5.02.02.01.03	Responsabilidad Patronal	130,17	130,17	130,17	130,17	130,17	155,42	155,42	155,42	155,42	155,42	155,42	155,42	1.738,79
5.02.02.01.04	Honorarios a Profesionales	1.064,00	950,00	1.120,00	950,00	680,00	950,00	480,00	350,00	1.120,00	1.050,00	740,00	420,00	9.874,00
5.02.02.01.05	Servicios Ocasionales	130,00	40,00	55,00	35,00	40,00	30,00	50,00	260,00	50,00	105,00	40,00	140,00	975,00
5.02.02.01.06	Capacitación y Entrenamiento	-	450,00	220,00	350,00	-	390,00	-	-	-	420,00	-	-	1.830,00
5.02.02.01.07	Alimentación del Personal	78,00	55,00	64,00	110,00	89,00	97,00	52,00	34,00	75,00	45,00	56,00	223,21	978,21
<b>5.02.02.02</b>	<b>Gastos de Operacionales</b>													
5.02.02.02.01	Arriendo Oficina	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	3.960,00
5.02.02.02.02	Agua Potable, Energía Eléctrica y Internet	54,20	57,01	48,13	56,49	65,22	62,83	61,85	49,38	58,96	57,50	49,17	48,88	669,62
5.02.02.02.03	Suministros de Oficina	28,00	12,54	22,00	45,79	5,35	89,29	45,00	4,46	-	12,00	35,00	160,71	460,14
5.02.02.02.04	Suministros de Limpieza	-	5,75	-	25,00	3,25	-	1,34	15,38	-	7,23	12,15	-	70,10
5.02.02.02.05	Fotocopias y reproducción de materiales	16,07	31,25	40,18	8,93	44,64	25,00	22,32	16,00	17,86	12,00	9,45	15,00	258,70
5.02.02.02.06	Publicidad y Promoción	89,29	-	-	31,25	-	87,54	-	41,00	-	25,00	89,29	31,25	394,62
5.02.02.02.07	Impuestos y asumidos	3,45	9,60	-	6,25	-	18,25	-	5,69	2,16	7,89	5,12	-	58,41
5.02.02.02.08	Gastos Bancarios	12,21	16,75	13,22	32,97	14,35	16,78	19,67	12,11	47,92	11,22	9,38	18,39	224,97
5.02.02.02.09	Seguridad y Mantenimiento Electrónico	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
5.02.02.02.10	Otros gastos de gestión(transporte y taxi)	5,75	4,50	5,00	-	3,50	12,00	3,75	6,50	279,75	23,75	76,00	18,00	438,50
5.02.02.02.11	Mantenimiento y reparación de equipos de	-	25,00	75,89	-	-	17,86	-	-	15,00	-	-	-	133,75
5.02.02.02.12	Dep. Muebles y Enseres	61,75	61,75	61,75	61,75	61,75	61,75	61,75	61,75	61,75	61,75	61,75	61,75	741,00
5.02.02.02.13	Dep. Equipos de Computación	143,25	143,25	143,25	143,25	143,25	143,25	143,25	143,25	143,25	143,25	143,25	143,25	1.719,00
5.02.02.02.14	Dep. Equipos de Oficina	6,38	6,38	6,38	6,38	6,38	6,38	6,38	6,38	6,38	6,38	6,38	6,38	76,56
	<b>Total Gastos</b>	<b>3.125,28</b>	<b>3.301,71</b>	<b>3.307,73</b>	<b>3.295,99</b>	<b>2.589,62</b>	<b>3.267,62</b>	<b>2.207,00</b>	<b>2.265,59</b>	<b>3.137,72</b>	<b>3.247,66</b>	<b>2.592,63</b>	<b>2.546,51</b>	<b>34.885,06</b>
	<b>Utilidad Operacional</b>	<b>816,73</b>	<b>238,47</b>	<b>1.969,09</b>	<b>516,57</b>	<b>7,57</b>	<b>1.504,67</b>	<b>128,78</b>	<b>- 841,91</b>	<b>813,21</b>	<b>1.413,13</b>	<b>568,12</b>	<b>86,37</b>	<b>7.220,80</b>

Fuente: Encuesta de datos  
Elaborado por: Autora

## Anexo 4: Inventario de propiedad planta y equipo de CETICHOICE

CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO INTEGRAL "CETICHOICE"					
INVENTARIO DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					
CÓDIGO	BIENES	CANTIDAD	V.UNITARIO	V. TOTAL	
1.02	<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
1.02.01	<b>Propiedad Planta y Equipo</b>				
1.02.01.01	<b>Muebles y Enseres</b>				
1.02.01.01.01	Escritorio de Madera	2	200,00		400,00
1.02.01.01.02	Sillas giratorias con ruedas en cuero negro	2	75,00		150,00
1.02.01.01.03	Sillas individuales de metal en cuero negro	2	65,00		130,00
1.02.01.01.04	Sillas de metal en cuero negro	50	16,00		800,00
1.02.01.01.05	Sillones grandes con 3 divisiones de metal y cuero color gris claro	2	130,00		260,00
1.02.01.01.06	Sillones grandes con 2 divisiones de metal y cuero color gris claro	1	80,00		80,00
1.02.01.01.07	Mesa de centro pequeño de vidrio y metal	1	80,00		80,00
1.02.01.01.08	Escritorio de madera pequeño con 3 cajones	1	50,00		50,00
1.02.01.01.09	Portabotellon en vidrio y botellon de agua	1	15,00		15,00
1.02.01.01.10	Pizarron 100cm x 55cm	1	20,00		20,00
1.02.01.01.11	Counter para recepción color gris oscuro	1	350,00		350,00
1.02.01.01.12	Archivadores de metal de 4 cajones color negro	1	20,00		20,00
1.02.01.01.13	Cuadro de pintura al oleo de pared 53cm x 72 cm	3	25,00		75,00
1.02.01.01.14	Cuadro de arte en lana para pared 95cm x 95 cm	1	150,00		150,00
1.02.01.01.15	Gigantografía de Publicación C.E.T.I incluido pedestal	1	120,00		120,00
1.02.01.01.16	Gigantografía colgante	1	50,00		50,00
1.02.01.01.17	Perchero de metal color negro y dorado con base de marmol	2	15,00		30,00
1.02.01.01.18	Cuadro pequeño de paisajes de 27cm x 22cm	3	5,00		15,00
1.02.01.01.19	Mesa redonda en metal grande	5	80,00		400,00
1.02.01.01.20	Muebles completo de computadoras	10	30,00		300,00
1.02.01.01.21	Pinzon de pared 1m x 2m x 1m 30cm	1	40,00		40,00
1.02.01.01.22	Porta pizarron de metal incluido pizarron de 1m 20cm x 82 cm	1	60,00		60,00
1.02.01.01.23	Mesa grande de 1m x 2m 50cm en metal y madera	4	75,00		300,00
1.02.01.01.24	Cuadro al oleo de pared de 97 cm x 72 cm	1	150,00		150,00
1.02.01.01.25	Pinzon de pared de 77,5cm x 1m 65cm	2	20,00		40,00
1.02.01.01.26	Portatelevisión de metal	1	20,00		20,00
1.02.01.01.27	Division Aula 5 en aluminio y vidrio color negro	1	900,00		900,00
1.02.01.01.28	Division doble aula 6 en aluminio negro y vidrio catedral	1	1.200,00		1.200,00
1.02.01.01.29	Juego de cortina azul para oficina	1	160,00		160,00
1.02.01.01.30	Recogedor manual Biswell	1	15,00		15,00
1.02.01.01.31	Aspirador car.vac 3.0	1	70,00		70,00
1.02.01.01.32	Lampara florecente tubo doble	9	13,00		117,00
1.02.01.01.33	Lampara florecente circulares	5	4,00		20,00
1.02.01.01.34	Lampara de baño	2	7,50		15,00
1.02.01.01.35	Lampara con 3 dicroicos pasillo	1	30,00		30,00
1.02.01.01.36	Placa de vidrio de CETI pasillo	1	100,00		100,00
1.02.01.01.37	Rotulos de publicidad externa	2	165,00		330,00
1.02.01.01.38	Basurero	11	3,00		33,00
1.02.01.01.39	Flojero mesa centro- escritorio	2	15,00		30,00
1.02.01.01.40	Cenicero	4	0,50		2,00
1.02.01.01.41	Porta papel baño y toallas	3	5,00		15,00
1.02.01.01.42	Papelera	2	12,00		24,00
1.02.01.01.43	Taza cafetera	8	0,75		6,00
1.02.01.01.44	Mampostero	4	1,25		5,00
1.02.01.01.45	Vaso de vidrio	4	0,75		3,00
1.02.01.01.46	Platillos porcelana	6	1,00		6,00
1.02.01.01.47	Cucharas pequeñas de aluminio floreadas	6	0,50		3,00
5.02.02.02.12	<b>Total Muebles y Enseres</b>				<b>7.410,00</b>
5.02.02.02.12	<b>Dep. Muebles y Enseres</b>				<b>741,00</b>
1.02.01.02	<b>Equipos de Computación</b>				
1.02.01.02.01	Monitor 15 pulgadas a color marca DTK Computer modelo MA 1435 28/MA/97 en blanco	1	90,00		90,00
1.02.01.02.02	CPU Marca DTK computer rating 115/230 V-5/3A 50/60HZ color blanco	1	95,00		95,00
1.02.01.02.03	Teclado marca genius modelo K693 color blanco	1	10,00		10,00
1.02.01.02.04	Mouse marca DTK modelo 2900 color blanco	1	5,00		5,00
1.02.01.02.05	Impresora lexmark 1200 series	1	90,00		90,00
1.02.01.02.06	Centinela portatil marca COMPAQ FCCID: CNT75MB36B color gris oscuro	1	750,00		750,00
1.02.01.02.07	Impresora marca Cannon Pixma modeloK30231 color gris	1	80,00		80,00
1.02.01.02.08	Monitor 17 pulg Samsung modelo CODE LB176571K/XBM color negro	1	150,00		150,00
1.02.01.02.09	CPU ATX fuente de 24 pines 450 watts con aladera procesador Motherboard memoria, disco duro Cdwriter	1	280,00		280,00
1.02.01.02.10	Mouse marca genius modelo K693 color negro entrada USB	1	65,00		65,00
1.02.01.02.11	Mouse marca genius M/N:GM-04011P S/N:NI23439505381 color negro entrada USB	1	30,00		30,00
1.02.01.02.12	Audiculares marca EH810 EARHUGGER	8	18,00		144,00
1.02.01.02.13	Camara modelo Eye 110 genius 12042360100-B S/N: 159426701170 color negro con entrada USB	8	3,50		28,00
1.02.01.02.14	Microfono genius color negro	8	12,00		96,00
1.02.01.02.15	Regulador voltaje marcaSpeedmind PCG 1200 color negro modelo 4A507	1	17,00		17,00
1.02.01.02.16	Monitor 17 pulg Samsung modelo CODE LB17LS7LK/XBM color negro	1	180,00		180,00
1.02.01.02.17	Teclado marca genius modelo N.K 639 color negro	1	250,00		250,00
1.02.01.02.18	CPU ATX fuente de 24 pines 450 watts con aladera procesador Motherboard memoria, disco duro Cdwriter	1	75,00		75,00
1.02.01.02.19	Mouse marca genius M/N: GM-04011P S/N 123439505381 color negro	1	20,00		20,00
1.02.01.02.20	Monitor marca LG 15 pulgadas a color studioworks model 425 febr/2001 color blanco	1	155,00		155,00
1.02.01.02.21	CPU Clon, CDROOM 52X, CD WRIDER maxcolor en blanco celeste	1	210,00		210,00
1.02.01.02.22	Teclado marca genius modelo N.K 639 color blanco entrada USB	1	25,00		25,00
1.02.01.02.23	Mouse marca genius S/N: 110594205826 color blanco entrada USB	1	10,00		10,00
1.02.01.02.24	Monitor de 15 pulgadas a color marca Samsung modelo CVM4967P color blanco	1	125,00		125,00
1.02.01.02.25	Teclado marca Certified modelo BTC-55XXK, entrada USB color blanco	1	35,00		35,00
1.02.01.02.26	Mouse marca DTK computer INCF-21 YR(SPK -2008) entrada USB color blanco	1	8,00		8,00
1.02.01.02.27	CPU Samsung modelo SRS Premiumsoud, puerto HDMI** disco duro de 500GB HDD	1	265,00		265,00
1.02.01.02.28	Parlantes de computadoras marca STAR SP-180-1 color celeste con blanco	2	10,00		20,00
1.02.01.02.29	Regulador voltaje marcaSpeedmind PCG 1200 color negro modelo 4A507	1	18,00		18,00
1.02.01.02.30	Monitor marca samsung modelo 7938L Model CODE:LB17LS87LSK/XBM	1	129,00		129,00
1.02.01.02.31	CPU ATX fuente de 84 pines 450 watts con aladera procesador Motherboard memoria, disco duro 550 GB Cdwriter	1	250,00		250,00
1.02.01.02.32	Teclado marca genius color negro	1	42,00		42,00
1.02.01.02.33	Mouse marca genius color negro	1	29,00		29,00
1.02.01.02.34	Regulador voltaje marca TRIPP LITE modelo LS604AX color blanco	1	20,00		20,00
1.02.01.02.35	Monitor marca samsung modelo 953T Model CODE:LB17LS7LK/XBM color negro	1	180,00		180,00
1.02.01.02.36	CPU ATX fuente de24 pines 450 watts con aladera procesador Motherboard memoria, disco duro 550 GB Cdwriter	1	270,00		270,00
1.02.01.02.37	Teclado marca genius modelo N.K 639 color negro con entrada USB	1	50,00		50,00
1.02.01.02.38	Mouse marca genius color negro entrada USB	1	15,00		15,00
1.02.01.02.39	Infocus marca hp premier pavilion g4-135401a 2G RAM puerto HDMI quick Web color blanco	2	175,00		350,00
1.02.01.02.40	Infocus marca Samsung 4 puertos modelo EYE S/N 1209426706650 Gd series color negro	2	160,00		320,00
1.02.01.02.41	Regulador de voltaje marca SPEED MIND PCG 1200 MODEL 4A507color negro	2	17,00		34,00
1.02.01.02.42	Protectores de pantalla	8	5,00		40,00
1.02.01.02.43	USB para flash memori 4 port	1	5,00		5,00
1.02.01.02.44	Wireless router 4puertos QPCOM, Quality price	1	150,00		150,00
5.02.02.02.13	<b>Total Equipos de Computación</b>				<b>5.210,00</b>
5.02.02.02.13	<b>Dep. Equipo de Computación</b>				<b>1.719,50</b>
1.02.01.03	<b>Equipos de Oficina</b>				
1.02.01.03.01	Televsior marca Daewoo 21 pulgadas color negro incluido control remoto	1	180,00		180,00
1.02.01.03.02	Telefono inalámbrico marca general electronic 900mhz modelo 26928GE2-D color negro	2	15,00		30,00
1.02.01.03.03	Grabadora mediana CD/AM/FM marca daily USA color gris	1	50,00		50,00
1.02.01.03.04	Aspiradora marca SHOP-VAG PEAK modelo 3150 color rojo con polinductor	1	80,00		80,00
1.02.01.03.05	Microonda LG 500 WTT color blanco	1	250,00		250,00
1.02.01.03.06	MODEM externo CNT color blanco	1	50,00		50,00
1.02.01.03.07	Cafetera grande marca WEST BEND con dispensado color negro	1	80,00		80,00
1.02.01.03.08	Reloj de pared marca LITTLESTAR color blanco -celeste	1	10,00		10,00
1.02.01.03.09	Sacapunta electronica marca KW-trio modelo 325A	1	20,00		20,00
1.02.01.03.10	Sumadora marca CACIO 320 w color gris	1	15,00		15,00
5.02.02.02.14	<b>Total Equipo de Oficina</b>				<b>765,00</b>
5.02.02.02.14	<b>Dep. Equipo de Oficina</b>				<b>76,50</b>
<b>RESUMEN DE INVENTARIO</b>					
CÓDIGO	BIENES	TOTAL	Gast. Dep	Dep. Mensual	
1.02	<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
1.02.01	<b>Propiedad Planta y Equipo</b>				
1.02.01.01	Muebles y Enseres	7.410,00	741,00		61,75
1.02.01.02	Equipos de Computación	5.210,00	1.719,00		143,25
1.02.01.03	Equipos de Oficina	765,00	76,50		6,38
	<b>TOTAL</b>	<b>13.385,00</b>	<b>2.536,50</b>		<b>211,38</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

## Anexo 5: Diccionario de actividades de ABC

<b>CETY</b>		<b>CENTRO EDUCATIVO TÉCNICO INTEGRAL</b>	
<b>DICCIONARIO DE ACTIVIDADES Y PROCESOS</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<b>a.</b>	<b>MACROPROCESO GERENCIAL</b>		
<b>a.1.</b>	<b>Proceso de Gestión Administrativa</b>		
a.1.1	Establecer el plan institucional	Elaboración anual de la planificación del Centro.	
a.1.2	Coordinación institucional	Organizar el trabajo administrativo, académico y económico	
a.1.3	Ejecución y seguimiento del plan	Cumplir y verificar el desarrollo de los planes operativos.	
a.1.4	Comunicación	Socialización a todo el personal involucrado sobre políticas institucionales y desarrollo institucional.	
a.1.5	Enfoque al cliente	Establecer relación directa para determinar requisitos del cliente.	
a.1.6	Convenio con instituciones públicas y privadas	Mantener alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para la debida certificación.	
a.1.7	Informe gerencial	Comunicación de resultados y documentar la gestión del Centro	
<b>h.</b>	<b>MACROPROCESO DE VALOR U OPERATIVOS</b>		
<b>h.1.</b>	<b>Logística</b>		
b.1.1	Análisis de oportunidades de mercado	Consiste en realizar un mini estudio de mercado	
b.1.2	Medir y pronosticar la demanda	Se centra en una análisis de indicadores macroeconómicos como tasa de crecimiento	
b.1.3	Segmentar el mercado	Se procede a direccionar los servicios en función de edades, localización.	
b.1.4	Seleccionar el mercado meta	Proceso que se encarga de puntualizar nuestros nicho de mercado	
b.1.5	Análisis de producto	Se determina lo referente a la calidad, precio, cuánto se va ofertar.	
b.1.6	Promoción y publicidad	Se determina un plan de promoción y publicidad direccionado a mercado meta	
b.1.7	Determinar una base de datos de clientes	Crear una base de datos de los clientes de CETI CHOICE, con información relevante y actualizada.	
b.1.8	Contactar con el cliente	Consiste en realizar ofertas directas a los clientes	
b.1.9	Recepción de los clientes	Se procede a la debida inscripción para crear la nómina	
b.1.10	Documentar requerimiento de los clientes	Toda información del cliente se considera necesaria para garantizar la satisfacción.	
b.1.11	Formar niveles o paralelos	Se busca formar grupos homogéneos según las necesidades de los clientes.	
<b>h.2.</b>	<b>Gestión académica</b>		
b.2.1	Planificar cursos y eventos	Planificación de cursos y eventos en función a las necesidades del cliente y exigencias del mercado.	
b.2.2	Elaborar programas analíticos por cursos y eventos	Coordinación de actividades académicas	
b.2.3	Ejecución y seguimiento de programas analíticos	Cumplimiento de los planes académicos y su verificación	
b.2.4	Evaluación de las actividades académicas	Verificar el inter-aprendizaje y dominio del facilitador en diferentes áreas.	
b.2.5	Obtención resultados	Evaluar el nivel de satisfacción del cliente	
<b>h.3.</b>	<b>Recurso humano y ambiente de trabajo</b>		
b.3.1	Contratación e inducción del personal	Realizar un seguimiento del todo el proceso de selección, inducción, pruebas y las entrevistas del personal; fiel cumplimiento a firma de acuerdos en prestaciones de servicios profesionales.	
b.3.2	Asignar responsabilidades en equipos multidisciplinarios	Aprovechar el personal capacitado en diferentes áreas	
	Preparar y ejecutar un plan de capacitación	Capacitación y adiestramiento permanente a tutores	
b.3.3	Elaborar y aplicar la evaluación del desempeño	Trabajar con la autoevaluación de desempeño y promocionar la calidad del personal	
b.3.4	Elaborar y aplicación encuestas del ambiente de trabajo	Conocer las inquietudes y problemas del personal	
b.3.5	Realizar pagos puntuales de honorarios y salarios	Revisar informes de los tutores y realizar pagos mediante acreditaciones bancarias	
b.3.6	Definir plan de incentivos	Implica llevar un registro de aporte grupales e individuales al desarrollo organizacional	
<b>c.</b>	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>		
<b>c.1.</b>	<b>Control</b>		
c.1.1	Actualizar el Reglamento Interno Institucional	Cada dos años se debe sesionar a la Junta de Socios para puntualizar requerimientos y acciones de control.	
c.1.2	Elaborar indicadores de gestión	Consiste en definir unidades de control para el seguimiento de los procesos críticos	
c.1.3	Evaluar el plan institucional con resultados alcanzados	Toda la información es analizada y estudiada para la toma de decisiones.	
c.1.4	Verificar y analizar errores	Seguimiento oportuno e inconsistencias encontradas, para una restructuración	
c.1.5	Evaluar la satisfacción de clientes	Rastreo continuo de necesidades y requerimientos de los clientes	
c.1.6	Documentar los procesos institucionales	Seguimiento a los trabajos administrativos, académicos y económicos del Centro.	
c.1.7	Desarrollar evaluaciones periódicas	Evidenciar el trabajo de los tutores y garantizar la satisfacción del cliente	
c.1.8	Salvaguardar los bienes institucionales	Registro y codificación de los bienes de la institución	
c.1.9	Promover la filosofía de autocontrol	Llevar un registro de cumplimiento de tareas asignadas.	
<b>c.2.</b>	<b>Bienes, servicios e infraestructura</b>		
c.2.1	Cotización de bienes y servicios	Asegurar con los requerimientos de los clientes.	
c.2.2	Adquisición de bienes y contratación de servicios	Realizar el proceso de compra de bienes y servicios en función de requerimientos institucionales.	
c.2.3	Elaborar plan de mantenimiento	Manejar anualmente plan de mantenimiento y reparación de bienes e infraestructura institucional	
c.2.4	Entrega de bienes y servicios al personal	Poner a disposición del personal, asignar responsabilidad de custodió y consumo racional.	
<b>c.3.</b>	<b>Información financiera</b>		
c.3.1	Elaborar presupuesto	En coordinación con la planificación institucional	
c.3.2	Definir centros de responsabilidad	En cuanto al manejo de caja, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.	
c.3.3	Facturación y adquisición de bienes	Reportes diarios de ingresos y salidas de dinero.	
c.3.4	Realizar arqueos de caja permanentes	Seguimiento a de los recursos líquidos de la institución.	
c.3.5	Documentación de hechos económicos	Archivar e identificar comprobantes que justifiquen ingresos y gastos e informar a gerencia.	
c.3.6	Elaborar reportes financieros	Comprende la documentación, verificación y validación de hechos económicos mensualmente.	
c.3.7	Cumplimiento de requerimiento legal	Obligaciones laborales y tributarias, como contratos, pagos, declaraciones.	
c.3.8	Análisis de resultados	Proponer una base para la toma de decisiones gerenciales.	

**Fuente:** Datos de la investigación de campo

**Elaborado por:** Autora