

**DISEÑO DE UN MODELO DEL SISTEMA ABC
(COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES) APLICADO A
LA COOPERATIVA DE SERVICIOS FUNERARIOS DE SANTANDER.
COFUNERARIA FUNERALES LOS OLIVOS**

ANA MERCEDES MOJICA JAIMES

Director:

CP. Wilmer Ferney Cordero Carrillo

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
ESCUELA DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
FACULTAD DE CONTADURÍA PUBLICA
BUCARAMANGA**

2002

TABLA DE CONTENIDO

- DEDICATORIAS
 - AGRADECIMIENTOS
 - INTRODUCCION
 - OBJETIVOS
 - MARCO TEORICO
 - DIAGRAMA COSTOS
- DESARROLLO PROYECTO
 - ETAPAS DESARROLLO ABC
 - RESEÑA HISTORICA
 - PLANTA FISICA
 - ORGANIGRAMA
 - CENTROS DE COSTOS
 - PRODUCTOS Y SERVICIOS
 - COSTOS TOTALES
 - COSTOS INDIRECTOS
 - ENTREVISTA
 - PROCESOS
 - TAREAS
 - ACTIVIDADES
 - INDUCTORES PRIMARIOS
 - CANTIDADES IND. 1os.
 - INDUCTORES SECUNDARIOS
 - CANTIDADES IND. 2os.
 - MATRIZ COSTOS ABC
 - HOJAS DE COSTOS PyS
 - COMPARATIVO ABCvsTRAD.
 - CONCLUSIONES
 - RECOMENDACIONES

DEDICATORIAS

A Dios por ser mi guía, a mis compañeras por su amistad sincera, a mis Padres, a mis hermanos por ser mi apoyo, a la memoria de mi Amado Eduardo y a mi hija por ser la razón de alcanzar esta meta tan anhelada

Ana M.

AGRADECIMIENTOS

A la UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA. UNAB, por la educación integral que me brindaron en mi formación como Contador Público.

Al Contador Público WILMER FERNEY CORDERO CARRILLO, por su apoyo, sus enseñanzas y su dedicación como director del proyecto, a todos los demás docentes y colaboradores de la facultad.

Al Contador Público JAVIER CARRILLO RAMÍREZ, Director de la Oficina de Investigaciones de la Facultad por sus orientaciones en la culminación del proyecto.

A los directivos de la COOPERATIVA DE SERVICIOS FUNERARIOS DE SANTANDER. “COFUNERARIA” – FUNERALES LOS OLIVOS, por el respaldo, la confianza y la colaboración brindada para con este proyecto.

A mis compañeras ROSAURA, YANEIRA, LILIANA MARCELA Y ELIZABETH, por su apoyo incondicional y sus aportes para culminar con éxito el desarrollo de este proyecto.

INTRODUCCION

Debido a los efectos de la tecnología moderna y a la complejidad cada vez mayor en los procesos productivos y/o de prestación de servicios, los Costos ABC, se constituyen en una herramienta muy útil para la planificación y el control de las organizaciones.

Para poder competir en el ambiente de negocios de hoy, las empresas requieren contar con información sobre los costos y la rentabilidad total del negocio que les permita tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada. Contar con este tipo de información de manera precisa y oportuna sirve de base a la alta dirección y la gerencia de una empresa para buscar maximizar el rendimiento del negocio.

Existen empresas que han obtenido beneficios importantes derivados de una adecuada implantación de un sistema ABC; sin embargo, también existen compañías que debido a una mala administración del proyecto no han logrado reducir sus costos, incrementar sus utilidades, mejorar su desempeño o realizar cambio alguno.

Para que una empresa que va a desarrollar un proyecto de implantación de un sistema ABC obtenga los mayores beneficios es muy importante que lo lleve a cabo de una manera adecuada, ya que se corre el riesgo de realizar inversiones importantes de recursos y tiempo, y al final no obtener la información y los resultados que la empresa puede estar necesitando para mantener o incrementar sus ventajas competitivas.

El objetivo de este proyecto es proporcionar una guía práctica de los principales pasos a seguir, proporcionar experiencias y sugerencias que ayuden a quienes pretenden realizar en su empresa un proyecto de implantación de un sistema ABC, así como despertar el interés en los contadores que no conocen el tema o que actualmente no lo consideran importante.

Tradicionalmente los contadores y personal de las áreas financieras de la empresa han sido los principales promotores de este tipo de proyectos; sin embargo, actualmente debido a los beneficios que se pueden obtener en la empresa y el posicionamiento de liderazgo que esto genera, profesionales de otras disciplinas a cargo de gerencias operativas como manufactura, investigación y desarrollo, ingeniería industrial, logística, ventas y mercadotecnia también están empezando a promover proyectos de ABC. El Contador Público tiene la formación profesional y la experiencia de negocios que le permiten tomar el liderazgo en este tipo de proyectos, ya que es un profesional que entiende las estrategias de la empresa y puede generar y administrar información sobre los costos, la rentabilidad y el desempeño del negocio. Es por esto que la promoción y administración de un

proyecto de costos ABC es una gran oportunidad para mejorar el posicionamiento del Contador Público en los niveles directivos de la empresa.

Este proyecto es de gran importancia porque permite a las empresas del sector conocer un sistema adecuado para la correcta asignación y distribución de los costos generados por las actividades generadoras de ingreso en cada una de las áreas o departamentos que la conforman.

Nuestra investigación esta dirigida al diseño de un modelo de los costos ABC, en la Cooperativa de Servicios Funerarios de Santander. "COFUNERARIA", con el fin de mejorar la toma de decisiones en las diferentes áreas prestadoras de servicios y hacer más eficiente el desempeño de la administración

OBJETIVO GENERAL

Diseño de un modelo de sistema de costeo ABC, para aplicación a la Cooperativa de Servicios Funerarios de Santander. COFUNERARIA, el cual contribuirá con la solución del problema de asignación real de costos por actividades, para determinar el costo de cada tipo de producto o servicio, es decir, poder determinar con un mayor grado de exactitud el costo de una póliza de previsión exequial P: F..G. Básico, Integral, Particular, Convenio Nacional o de cualquier otro tipo de producto diseñado

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocimiento de cada una de las actividades realizadas en los procesos de prestación de cada tipo de servicios funerario
- Medir el impacto de cada una de las actividades utilizadas en la prestación del servicio y el grado de satisfacción de los clientes
- Valuación de cada una de las tareas realizadas en el desarrollo de las actividades
- Implementación de un sistema de costeo acorde al sistema contable de la empresa
- Que exista unos procedimientos de control y valuación del sistema de costeo implantado.
- Hacer consciente a la Alta Gerencia y en general a toda la organización del papel tan importante que juegan los departamentos indirectos dentro del proceso del servicio y de cómo el adecuado manejo y la racionalización de todos los costos y gastos indirectos incurridos en dichos departamentos contribuyen al éxito de toda empresa.

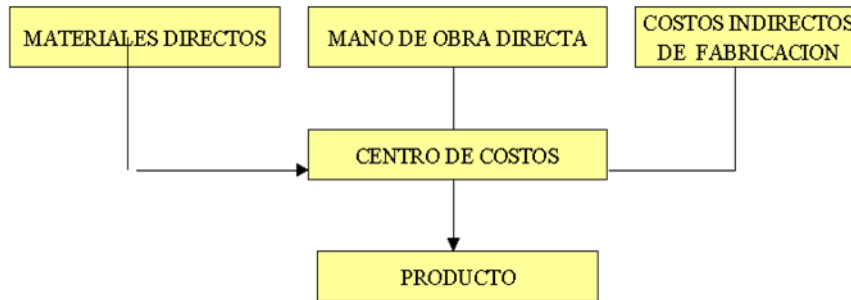
MARCO TEORICO

ANTECEDENTES

(Robert Kaplan y Robin Cooper, 1987). Publicaron el libro *Accounting and management: a Field Study Perspective*, donde se planteaba toda la filosofía del costeo basado en actividades. Esta metodología se dirige en lo fundamental a aquellas entidades donde los costos indirectos de fabricación tienen una presencia muy significativa o donde el ambiente de competitivo ha hecho que los márgenes de rentabilidad se tornen muy estrechos.

Como alternativa de solución a los problemas que plantean los métodos tradicionales de costeo surgió el denominado **COSTEO BASADO EN LAS ACTIVIDADES**. La asignación de costos por este método también se da en dos etapas donde la primera también consiste en acumular los CIF por centros de costos con la diferencia que no solamente se utilizan más centros que en los métodos tradicionales sino que estos toman otro nombre: se denominan **ACTIVIDADES**. En la segunda etapa los costos se asignan a los trabajos de acuerdo con el número de actividades que se requieren para ser completados. El enfoque de la contabilidad de costos por actividades para la gestión de costos divide la empresa en actividades. Una actividad describe lo que la empresa hace, la forma en que el tiempo se consume y las salidas de los procesos. La principal función de una actividad es convertir **RECURSOS** (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas.

Históricamente se ha cargado los costos a los productos así: **MARCO TEORICO**



Realmente para poder elaborar un producto se necesitan unos costos (RECURSOS) pero estos recursos no los consumen los productos sino unas actividades que se realizan para poder elaborarlos. El producto consume ACTIVIDADES y las actividades a su vez consumen recursos. Cabe aclarar que bajo este sistema, los productos no son solamente susceptibles de costeo, sino todo aquello que consuma actividades:



Todos los recursos de una empresa van enfocados a producir algo, luego ese algo hay que asignarle todos los recursos y no solamente lo que se relacione con producción.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

DEFINICIÓN

ABC (sigla en inglés de “Activity Based Costing” que en español significa Costeo Basado en Actividades) es una metodología para asignar los costos y gastos de una empresa.

La metodología ABC se basa en el hecho de que una empresa para producir productos o servicios requiere realizar actividades las cuales consumen recursos, por lo que primero se costean las actividades y luego el costo de las actividades es asignado a los diferentes objetos de costo (productos, servicios, grupos de clientes y regiones, etc.) que demandan dichas actividades; con esto se logra una mucho mayor precisión en la determinación de los costos y la rentabilidad

El costeo basado en actividades proporciona una gran cantidad de información acerca de las actividades y de los recursos que se requieren para llevar a cabo estas actividades. De tal modo, ABC es más que un simple proceso de asignación de costos. ABC proporciona información y la administración basada en actividades (ABM) usa esta información en varios análisis que han sido diseñados con la finalidad de producir un mejoramiento continuo.

LA ANATOMIA DEL ABC

CENTROS

DE COSTO

ACTIVIDADES

PROCESOS

OBJETOS

DEL

COSTO

FINALIDAD DEL MODELO ABC

Los estudiosos de este sistema tienen variadas teorías sobre la finalidad del modelo, dentro de las más utilitarias se pueden extractar:

- Producir información útil para establecer el costo por producto.
- Obtención de información sobre los costos por líneas de producción.
- Análisis ex-post de la rentabilidad.
- Utilizar la información obtenida para establecer políticas de toma de decisiones de la dirección.
- Producir información que ayude en la gestión de los procesos productivos

CARACTERISTICAS DEL MODELO ABC

- Asignación gastos de las cuentas de cada centro de costos a los centros de actividad con base en los drivers de costos.
- Asignación de los costos de las actividades de servicio a las actividades de producción mediante drivers de actividad.
- Asignación de costos de las actividades de producción a los objetos de costo mediante drivers de actividad.
- Generación de reportes de: Costo por actividad, Costo por proceso, Costo por producto, Costo por segmento de clientes, Márgenes de utilidad ABC y medidores de desempeño por actividad, Etc...

BENEFICIOS

- Facilita el costeo justo por línea de producción, particularmente donde son significativos los costos generales no relacionados con el volumen.
- Analiza otros objetos del costo además de los productos.
- Indica inequívocamente los costos variables a largo plazo del producto.
- Produce medidas financieras y no financieras, que sirven para la gestión de costos y para la evaluación del rendimiento operacional.
- Ayuda a la identificación y comportamiento de costos y de esta forma tiene el potencial para mejorar la estimación de costos.

LIMITACIONES

- Existe poca evidencia que su implementación mejore la rentabilidad corporativa.
- No se conocen consecuencias en cuanto al comportamiento humano y organizacional.
- La información obtenida es histórica.

- La selección de cost-drivers y costos comunes a varias actividades no se encuentran satisfactoriamente resueltos.
- El ABC no es un sistema de finalidad genérica cuyos outputs son adecuados sin juicios cualitativos.
- En las áreas de control y medida, sus implicaciones todavía son inciertas

DIFERENCIAS ENTRE UN SISTEMA DE COSTEOS POR PROCESOS Y EL COSTEO ABC

Las diferencias más significativas son:

FASES Y ETAPAS EN LOS PROCESOS DE ASIGNACION ABC

ALGUNOS CONCEPTOS BASICOS PARA ENTENDER EL SISTEMA A.B.C.

PRODUCTO

Cualquier bien o servicio que la empresa ofrece a la venta. Ejs: servicios odontológicos, médicos, seguros, préstamos bancarios, componentes para automóviles, servicios de consultoría, producción y distribución de gasolina, películas, juegos de hockey, libros, etc.

Cualquier otro bien o servicio generador de ingresos.

RECURSOS

Definidos como aquellos factores de producción que permiten la ejecución de una actividad específica. Ej:

- Materiales
- Mano de obra

- Tecnología, maquinaria y equipo
- Suministros
- Sistemas de información
- Seguros
- Activos fijos productivos (planta, muebles y enseres, vehículos)
- Repuestos
- Terrenos
- Capacidad administrativa y de ventas

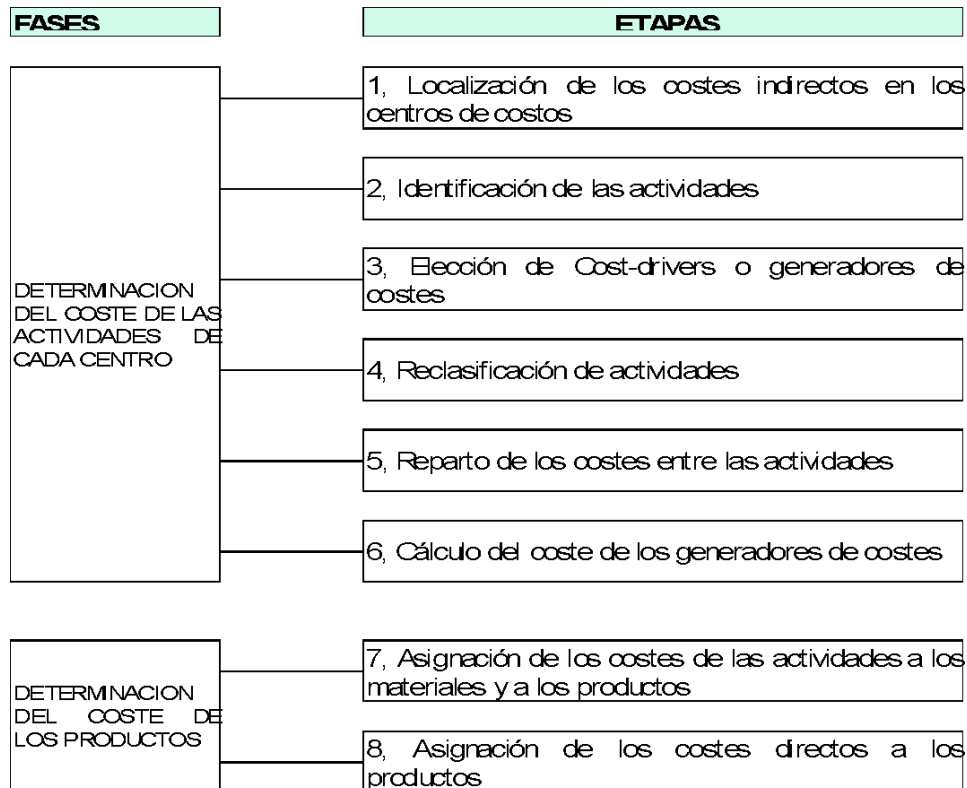
Como se puede observar la clasificación tradicional de materiales directos, mano de obra directa y CIF para un sistema de costos ABC pierde su validez.

Los costos de los recursos se pueden clasificar en directos e indirectos con respecto a cada actividad:

Directo: aquel plenamente identificable con la actividad y asignable a ella de forma económicamente viable (medible). Ej. : si la actividad de inspeccionar determinados materiales requiere 2 horas de MO y cada hora cuesta \$3.000, a esta actividad se le deben asignar \$6.000. Los costos directos tales como materiales y mano de obra se pueden asignar en forma directa al objeto de costo.

Indirecto: aquel que es común a varias actividades por lo cual es difícil de identificar con una actividad específica y medir el costo imputable a cada uno en forma individual. Ej. : espacio, tecnología, suministros, servicios públicos, seguros, impuestos, etc. Para asignar los costos indirectos a las diferentes actividades se deben seleccionar los inductores de costo más apropiados analizando la causalidad existente entre recurso y actividad

COSTOS POR PROCESOS	COSTOS A.B.C. (BASADO EN ACTIVIDADES)
Es usado en industrias donde los productos finales son mas o menos idénticos.	Se puede aplicar a cualquier tipo de productos.
Se presume el costo como el promedio de todas las unidades producidas durante el período.	El costo es asignado a cada departamento de producción por el valor agregado de las actividades al final de la producción.
Se usa para computar los costos de un producto para una masa o un sistema de producción corriente.	Se basa en las actividades para realizar los procesos en forma secuencial y simultanea.
Los costos del producto pueden ser determinados al sumar los costos unitarios promedio para cada operación periódicamente.	El resultado es el costo unitario de costos generales de producción. Añadiendo este coste al unitario por materiales y por mano de obra directa, se obtiene el costo unitario de producción.
La producción completada del último departamento se transfiere al inventario de productos terminados.	Mientras que en el ABC se deben agrupar los costos de las actividades de acuerdo a su nivel de causalidad.
Sigue el flujo de producción, las cuentas de control se establecen para cada proceso y los costos directos y gastos generales de fabricación se destinan a cada proceso.	Los factores de asignación, están relacionados con las etapas frente a su diseño y operatividad de forma directa, con la elección de pools de costos, la selección de medios de distribución de los costos generales a los pools de costos y la elección de un cost-drivers para cada pool de costo
El costo es transferido de proceso a proceso y llega a ser acumulativo como procedimiento de producción y la adición de los costos del último departamento	En el modelo ABC se asigna primero el costo a las actividades y luego a los productos, llegando a una mayor precisión en la imputación ya que total de costos generales asignados de esta forma se



ACTIVIDADES

Existen varias definiciones:

- Son procesos o procedimientos que originan algún trabajo
- Una actividad es un conjunto de tareas o actor imputables a un grupo de personas o a una persona, a un grupo de máquinas o a una máquina, y relacionadas con un ámbito preciso en la empresa. Se ha llegado a decir que la actividad es todo lo que puede describirse con verbos en la empresa.
- Evento o transacción que opera como promotor o inductor de costo, es decir, que actúa como factor causal en la incurrencia de costos en una empresa

- Todo lo que implique acción
- Todo lo que consume recursos
- Conjunto de tareas para producir algo
- Parte de un proceso que tiene las siguientes características o elementos:
 - a) tiene una entrada: evento por fuera de la actividad y que acciona la ejecución de la actividad. Ej. recibir un pedido (evento) obliga a entrar en acción (actividad) que genera un proceso productivo (productos o servicios)
 - b) Tiene una salida: la acción implica producir algo (un producto, una orden, una factura, una nómina, un cheque, un certificado, una negociación, etc.) para un cliente interno o externo
 - c) Consume unos recursos: mano de obra, máquinas, sistemas de información, infraestructura,, capital, tierra, instalaciones, tecnología. Ósea los factores de producción empleados para realizar una actividad.
- Son un conjunto interrelacionado de operaciones o tareas propias de una empresa que a su vez constituyen una cadena de valor que conforman los

procesos, los cuales utilizan unos recursos y los transforman para obtener un producto o servicio.

Ej. Dpto de cuentas por pagar:

Actividades:

- Reunir y archivar las notas
- Comprobar y contrastar las facturas con las notas de recibo de mercancías
- Introducir los datos al sistema
- Distribuir los comprobantes por grupos
- Realizar los traslados de comprobantes al departamento de tesorería

CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES:

Dentro del ámbito de los sistemas ABC, es usual clasificar las actividades en relación con los siguientes aspectos:

- La frecuencia en su ejecución
- Su actuación con respecto al producto y destinatario específico
- Su capacidad para añadir valor al producto

CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEPENDIENDO DE LA FRECUENCIA DE SU EJECUCIÓN

- Actividades repetitivas o nó:

Actividades repetitivas: Son aquellas que se realizan de una manera sistemática y continuada en la empresa. Estas actividades poseen como características comunes las de tener prefijado un consumo de recursos estandarizado cada vez que se ejecutan y un objetivo concreto y bien determinado para cada una de ellas.

Actividades no repetitivas: Son las efectuadas con carácter esporádico y ocasional o incluso una sola vez. Dado este carácter, se puede llegar a pensar que no requieren un estricto seguimiento y control lo cual nos conducirá a un grave error, ya que su importancia cualitativa, en muchos casos, las dota de un carácter de fundamentales. Piénsese al respecto en actividades no repetitivas como las realizadas para introducir modificaciones en el producto o en los procesos o en el lanzamiento de una campaña de publicidad, y en la trascendencia que las mismas pueden ostentar para la empresa.

→ Primarias o secundarias:

a) Primaria: contribuye directamente a la misión de un departamento o unidad organizativa. Ej. : diseñar o modificar son dos actividades primarias de un departamento de ingeniería. Se caracteriza por que su salida es utilizada por fuera de la organización o por otra unidad dentro de la organización.

b) Secundaria: apoya las actividades primarias de la organización. Son actividades de carácter general que se convierten en recursos que son consumidos por actividades primarias. Ej.

SEGÚN SU NIVEL DE ACTUACIÓN CON RESPECTO AL PRODUCTO Y DESTINATARIO ESPECIFICO

Esta clasificación es importante bajo el punto de vista de la asignación, por cuanto permite conocer el comportamiento que cada actividad desarrollada en relación con cada producto, lo que va a posibilitar establecer una fácil identificación entre los costos por ella generados y los productos por ella tratados.

→ Actividades a nivel de unidad de producto

Son aquellas actividades que se ejecutan necesariamente cada vez que se produce una unidad de un producto. Los consumos de recursos que realizan estas actividades guardan una relación directa con el número de unidades producidas.

- Actividades a nivel de lote
- Actividades a nivel de línea
- Actividades a nivel de empresa
- Actividades a nivel de lote

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES SECUNDARIAS
Llamadas a clientes actuales	Mantenimiento de archivos
Negociación de préstamos	Operaciones de préstamo
Facturar al cliente	Preparación y limpieza maquinaria
Anunciar el producto	Entrevistas, elaboración formatos
Procesar el producto	Traslado materiales a estantes
Seleccionar y capacitar personal	Transporte de producto terminado

Se entiende por lote un conjunto de unidades de un producto que se fabrican a la vez. Las actividades ejecutadas a nivel de lote son aquellas realizadas cada vez que se ha de fabricar un lote de un determinado producto. Los costos o recursos por estas actividades varían en función del número de lotes procesados

→ Actividades a nivel de línea

Son aquellas ejecutadas para hacer posible el buen funcionamiento de cualquier línea del proceso productivo. Suele afirmarse que estas actividades aparecen como consecuencia de la propia existencia del producto o del proceso. Los costos por ellos consumidos son independientes tanto de las unidades producidas como de los lotes procesados, guardando en cambio mayor relación con la complejidad de las modificaciones introducidas en los productos o en los procesos, o con los cambios de ingeniería requeridos por el nuevo diseño.

→ Actividades a nivel de empresa

Son aquellas que actúan como de soporte o sustento general de la organización, a estas categorías pertenecen las actividades que tienen lugar en los ámbitos de la administración, de la contabilidad, de la financiación, asesoría jurídica, asesoría laboral, mantenimiento general.

ACTIVIDADES DEPENDIENDO SU CAPACIDAD DE AÑADIR VALOR AL PRODUCTO

→ Actividades que añaden valor al producto

Son aquellas actividades que son estrictamente necesarias para la obtención del producto

→ Actividades que no añaden valor al producto

Son aquellas actividades que por el contrario, al eliminarlas no ocasionan problema alguno para la obtención del producto.

OBJETIVOS DE COSTOS

Es un elemento o ítem final para el cual se desea una acumulación de costos, es decir es todo aquello a los que queremos medir su costo provisional o final. Los objetivos finales de costos son los productos y servicios que una empresa suministra a sus clientes. En un entorno productivo (industrial) pueden ser items tales como: productos, acabados, un proceso productivo, una herramienta o instrumento, un servicio de ingeniería, etc. Los provisionales son objetivos cuyos costos se acumulan para luego ser imputado en todas las direcciones dentro de la empresa. Ej.

→ La empresa fabrica una herramienta que utilizará para producir productos. El costo de esta herramienta se acumula como objetivo provisional y luego se capitaliza en una cuenta de activos fijos.

→ Ingeniería desarrolla un proyecto de investigación y desarrollo. El costo se acumula como un objetivo provisional de costo para medir el costo de trabajo de investigación, pero es contabilizado mensualmente como un gasto general y administrativo.

INDUCTORES DE COSTO (drives)

Se puede definir como aquel factor cuya incurrencia da lugar a un costo, este factor representa una causa principal de la actividad, por tanto pueden existir diferentes inductores en un centro de costos. También es factible definir un inductor de costo con un factor utilizado para medir cómo se incurre en un costo y/o cómo conducir a cada objeto de costo una porción de costos de cada actividad que éste consume. Para la selección adecuada de un inductor debe existir una relación de causa - efecto entre el driver y el consumo de éste por parte de cada actividad y cada objeto de costo, además de ser constante dentro de un lapso de tiempo específico, ser oportuno, de fácil manejo y medición.

A continuación se detallan ejemplos de los drivers más utilizados en la aplicación del sistema de costos ABC:

CENTROS DE COSTOS

Se entiende por centro de costos una agrupación de medios que sirven para un mismo fin, y que en definitiva son subconjuntos de las grandes funciones de la empresa (aprovisionamiento, transformación, comercial y administración).

Los centros de costos pueden confundirse o ser agrupados en secciones, departamentos y divisiones.

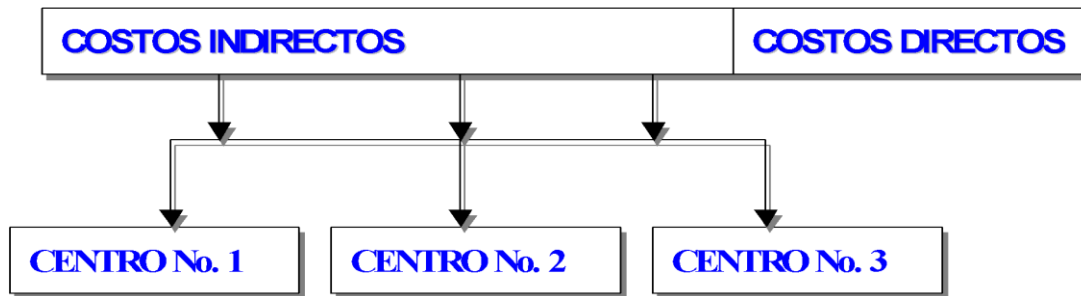
Existe una tendencia creciente a hacer una referencia expresa a los centros de costos para situar en ellos las actividades. Es muy importante una adecuada división de la empresa en centros de actividad, que estén orientados principalmente hacia las propias actividades.

PASOS EN LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS ABC :

El sistema consta de los siguientes pasos a saber:

RECURSOS	DRIVERS
Materias primas (costo directo al objeto de costo)	* Cantidad * Costo de los materiales
Mano de obra (costo directo al objeto de costo)	* Costo de la MOD * Horas de MOD * Horas de MO * Número de trabajadores
Maquinaria, equipo y tecnología	* Horas máquina * Costo de la maquinaria, equipo. Y etc. * Tiempo del proceso * Tiempo de ciclo productivo
Edificio e instalaciones físicas (capacidad)	* Área ocupada en metros cuadrados por actividad
Vehículos	* Costo de los vehículos * Horas de utilización * Kilómetros recorridos
Suministros	* Cantidad * Costo de los suministros
Servicios públicos	* Cantidad (según tipo de servicio)
Sistemas de información	* Horas máquina
Impuestos a la propiedad	* Área ocupada en metros cuadrados

ACTIVIDADES	DRIVERS
Compras	* # de compras
Recepción de inventarios	* # de informes de recepción
Ingeniería	* Hbras de ingeniería, * # empleados
Planeación de la producción	* # de ordenes de producción * Unidades de producción
Producción	* Tiempos de producción
Control de calidad	* # de inspecciones
Administración de personal	* # de empleados
Procesamiento de datos	* # de registros almacenados * Hbras hombre
Administración de bodegas	* # de piezas, de materia prima
Contabilidad	* # de transacciones
Servicio al cliente	* # de clientes
Mercadeo	* # visitas a clientes * # unidades vendidas
Transporte y distribución	* # de facturas
Mantenimiento	* # de empleados * horas de mantenimiento



PRIMER PASO. ANALISIS DE LOS PROCESOS DE VALOR O IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES RELEVANTES

Este paso inicial en la implementación del sistema de costos ABC, se relaciona con el análisis de todas las actividades requeridas para producir un bien o un servicio, para lo cual se deben identificar aquellas actividades que agregan valor o no lo agregan. Se entiende que una actividad agrega valor a un producto o servicio cuando su eliminación o la disminución de su frecuencia puede afectar negativamente la satisfacción de los consumidores (no supera las expectativas de los clientes. Se concluye entonces que las actividades relacionadas con el proceso productivo agregan valor al producto, mientras las actividades intermedias tales como: almacenamiento, inspección, movimiento de materiales, limpieza y preparación de maquinaria y equipo, traslado de producto terminados, esperas, almacenamiento de producto terminado, etc.; no agregan valor por tanto se debe tomar la decisión de eliminarlas o reducir su intensidad con el fin de obtener un flujo de producción más eficiente, ahorros de tiempos y dinero que conllevan a la reducción de costos. Dos actividades se pueden llevar a cabo en este primer paso:

→ Diseño del mapa de actividades o diagrama de flujo: consiste en identificar las diferentes actividades que integran las operaciones en una organización y específicamente, consiste en DETALLAR cada paso en el proceso de manufactura desde que se reciben los materiales hasta que el producto es totalmente

terminado y vendido, lo cual implica analizar todas las operaciones necesarias que se generan en la planta de producción y demás áreas para lograr la satisfacción del cliente. El flujograma deberá contener los diferentes pasos representados por círculos, triángulos o cuadros además del tiempo relacionado con cada actividad identificada.

→ Analizar si cada actividad identificada en el diagrama de flujo agrega valor o no: como se insinuó anteriormente, si la eliminación o reducción en la intensidad de la actividad afecta negativamente las expectativas de los clientes, entonces dicha actividad SI agrega valor y no se podrá eliminar o reducir; pero si ocurre lo contrario se deberá eliminar o reducir tal actividad.

SEGUNDO PASO. IDENTIFICACION DE LOS CENTROS DE ACTIVIDAD

Los procedimientos que se deben adelantar con el fin de identificar las actividades en cada área funcional de la empresa son:

- Entrevistas con los responsables del área
- Cuestionarios detallados que deben responder los responsables de cada área
- Reportes de las actividades desarrolladas por los responsables de una área en un lapso de tiempo

Posteriormente se deben reagrupar las actividades por grupos o tareas más significativas para racionalizar la información de gestión. El agrupar las actividades facilita el proceso de asignar sus costos a los productos ya que en la práctica sería demasiado dispendioso tratar cada actividad como un centro separado, por tanto; el criterio a utilizar entre otros sería el de identificar las actividades que están estrechamente relacionadas entre sí y conformar con ellas un centro de actividad que será consumido en forma mas o menos igual por un determinado objeto de costo.

Las actividades se pueden agrupar en cuatro niveles generales así:

- Actividades a nivel de unidades: se relacionan con el proceso productivo y se generan a partir de un volumen de producción que fluye a través de la planta de producción. EJ: actividades relacionadas con la maquinaria y equipo y actividades relacionadas con la mano de obra. Estas actividades son identificables con el objeto de costo y se deben imputar a éstos con los drivers tradicionales (HMOD, Hmáq, Uds, etc.)

- Actividades a nivel de lote: surgen cada vez que un lote es procesado e incluyen tareas tales como: colocación de ordenes de producción, de compra, preparación de maquinaria y equipo, recepción, transporte y almacenamiento de materiales. La cantidad de centros de actividad a nivel de lote depende de la complejidad del

proceso de manufactura. Los costos para este nivel se asignan al lote y luego al objeto de costo.

- Actividades a nivel de línea de producto: se generan cuando se requiere apoyar la fabricación de una línea de producto específica. EJS: control de calidad, diseño, control de inventarios, ingeniería industrial, lista de materiales. Para estas actividades se asigna el costo a la línea y luego al objeto de costo.

- Actividades a nivel de planta o capacidad: se generan cuando se requiere apoyar el proceso general de manufactura. Estas actividades se relacionan con la producción total y no con unidades o lotes específicos. Incluyen costos tales como: gerencia de planta, seguros, impuestos, depreciaciones, arrendamientos, servicios públicos, etc.

Una vez definidas las actividades significativas se debe obtener información precisa acerca de los consumos y equipos adscritos a cada actividad

TERCER PASO. IDENTIFICAR LOS COMPONENTES DE LOS COSTOS PRINCIPALES

Los componentes de los costos pueden ser vistos como las partidas en un presupuesto o como las incluidas en el libro de gastos. En esta situación, sólo se

consideran los componentes de coste indirectos. Los materiales directos, las piezas o componentes adquiridos directos, los servicios externos directos y los costos directos similares no se incluyen porque pueden ser asignados a los productos directamente, sin necesidad de efectuar un análisis de flujo de costos. En la mayoría de los casos, es necesario identificar más componentes de coste de los que han sido identificados en la práctica a través de la contabilidad ordinaria de la empresa. Es necesario porque los dos objetivos son: en primer lugar, estimar la magnitud de cada costo y, en segundo, repartir cada costo a los centros de costos.

Ej.

COSTOS	COMPONENTE
SUELDOS Y SALARIOS	Salarios Sueldos por horas Prima por horas extraordinarias Prima por trabajos fuera de turno Compensación por trabajar en vacaciones Pago de vacaciones Descansos pagados
CARGAS SOCIALES	Seguridad Social Seguro laboral contra accidentes de Trabajo Contribución por desempleo Contribución por jubilación Seguro de invalidez
COSTOS FIJOS	Amortización de Edificios Amortización de Equipos Arrendamientos y Alquileres Impuestos sobre la propiedad inmobiliaria Impuestos sobre la propiedad personal Seguros
OPERATIVOS VARIABLES	Servicios generales Electricidad Gas Agua Teléfono Suministros Otros
PRESUPUESTADOS/DISCRETIONALES	Viajes/Entretenimiento Servicios Profesionales Servicios jurídicos y contabilidad Cotas y suscripciones Publicidad/Marketing

ASOCIACION DE LOS RECURSOS CON LOS CENTROS DE ACTIVIDAD:

Los recursos se traducen en costos que se deben asociar con los centros de actividad, para lo cual se deben distinguir dos tipos de costos: DIRECTOS e INDIRECTOS. Recuérdese que los costos directos se identifican directamente con el centro de actividad. EJ: si el almacén de producto terminado es un centro de actividad, al él deben asociarse todos aquellos costos como: salarios, prestaciones, materiales indirectos, depreciaciones, seguros, etc. Pero si los costos son indirectos a la actividad, es decir que son comunes a varias actividades; es necesario emplear un driver de recursos (inductor de costos) para ser asignados a ellas.

CUARTO PASO. DETERMINAR LAS RELACIONES ENTRE ACTIVIDADES Y COSTOS

Una vez que las actividades se han identificado y organizado en centros de costos y se han establecido los componentes de costos principales, deben determinarse las relaciones entre las actividades y los costos. Este paso consiste básicamente en determinar que costos pertenecen a que centros de costos. Ej.

QUINTO PASO. ASIGNACION DE LOS COSTOS DE ACTIVIDADES A LOS OBJETOS DE COSTO (Selección de los drivers o inductores de costo) Y ASIGNACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A LOS PRODUCTOS:

Este paso se relaciona con la asignación de los costos desde los centros de actividad a los objetos de costo. Esto se logra mediante el uso de inductores o promotores de costo (driver de actividad), este es un factor que sirve para CONducir a cada objeto de costo una porción de costos de cada actividad que este consume. Para seleccionar un driver debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- > Facilidad de obtener información relacionada con el inductor
- > Debe existir una muy buena relación de causalidad entre el inductor y el consumo de éste por parte de cada objeto de costo. Ej.

COSTOS	CENTROS DE COSTOS
Perforadoras y Cortadoras	Mecanizado Preparación de Materiales (Corte/Cizallamiento) Taller de Herramientas
Productos Químicos	Control de Calidad Preparación de Materiales
Energía	Mecanizado Preparación de Materiales Soldadura

El inductor elegido para asignar el coste del centro de costes al producto es por lo general, aunque no siempre, el mismo que se utilizará para integrar los componentes de coste dentro del centro de costes.

Si no se aseguran los mejores inductores, aunque se trabaje con una metodología de actividades, el resultado no satisfará las expectativas que requieren los gerentes actuales.

Ej. De Inductores de primer nivel

1. Componente

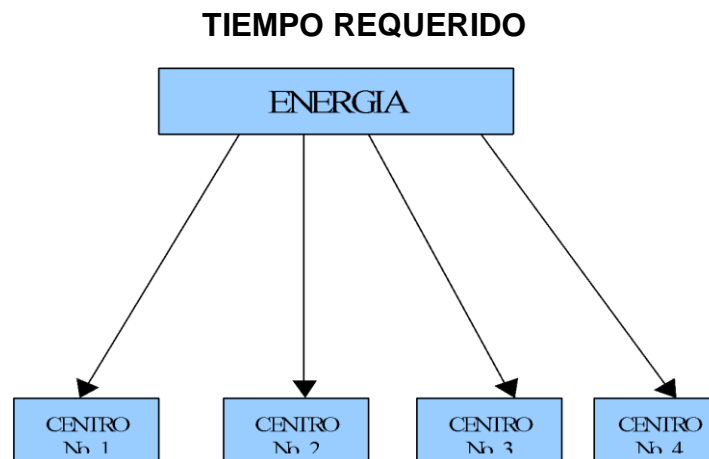
INDUCTOR DE PRIMER NIVEL

COSTOS	INDUCTORES
Amortización de Edificios	Metros Cuadrados x C/Centro de Costo
Amortización de Equipo	Localización en determinado Centro ó Propiedad del Centro de costo de Activos
Mecanizado Preparación de Material Soldadura	Horas Mano de Obra directa / Horas Máquina

Tratándose de centros de costo, una gran parte de los recursos puede direccionarse de manera directa. Muchos costos y gastos son directos en relación con las áreas de responsabilidad. Sólo hay que distribuir algunos. En el caso de la energía se debe prorratear a cada centro, de acuerdo con los kilovatios que cada uno haya consumido

2. Componente de Centro de Costo

INDUCTOR DE SEGUNDO NIVEL



ACTIVOS

SEXTO PASO. DETERMINACION DE LA ESTRUCTURA DEL FLUJO DE COSTOS

Este paso consiste en la implantación de un sistema abc en establecer una estructura efectiva del flujo de costos. Una estructura del flujo de costos bien diseñada constituye un factor clave para la eficacia de cualquier sistema de cálculo de costos basado en las actividades implantando en una pequeña y mediana empresa.

Categorías de Costes indirectos

Todos los costos sujetos al análisis del flujo de costos (en este caso incluyendo toda la mano de obra, ya sea directa o indirecta, y otros costos indirectos) clasifican dentro de una de estas tres categorías:

- Sueldos y Salarios
- Cargas Sociales
- Costos de asignación específica

Los Sueldos y Salarios incluyen todos los costos brutos de la nómina del personal de la empresa.

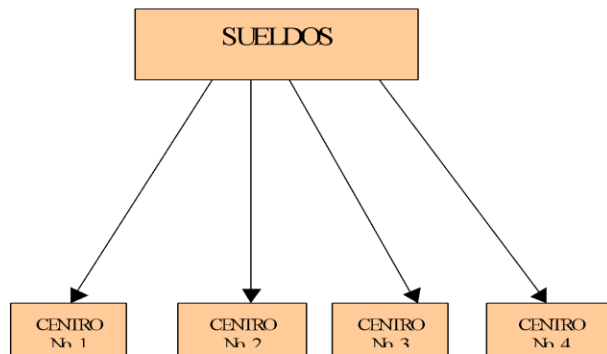
Las Cargas Sociales incluyen todos los beneficios del empleado que no se pagan a través de la nómina. En ocasiones son denominadas prestaciones o beneficios adquiridos para diferenciarlos de las retribuciones correspondientes.

Los Costos de Asignación Específica incluyen todos los costos de explotación indirectos no incluidos en los sueldos y salarios o en la cargas sociales. Su nombre se deriva del hecho que cada uno de estos costos debe ser asignado a un centro de costos específico. La asignación a los centros de costos pueden tener lugar mediante diversos métodos, dependiendo del componente del costo interviniente y su inductor o inductores. Ej. Amortización de edificios y los impuestos sobre la propiedad inmobiliaria, asignados a los centros de costos partiendo de la base de metros cuadrados.

Las asignaciones de costos de los consumibles (por ej. Suministros, servicios generales) pueden basarse en estadísticas de consumo reales o en estimaciones óptimas.

Categorías de Centros de Costos

El primer paso para desarrollar la estructura de flujo de costos es dividir los centros de costos en cuatro categorías: Centros de servicios, actividades de apoyo de operaciones, actividades administrativas y actividades operativas.



Los centros de servicios son negocios dentro del negocio. Los servicios prestados por estos centros de costos son, generalmente, realizados para otros centros de costos, para terceros o para proyectos específicos derivados de una necesidad particular. En consecuencia, tales servicios pueden ser imputados (aunque no necesariamente) a los centros de costos usuarios o a los objetivos usuarios tomando como base el tiempo y los materiales necesarios. Ej. De este centro de costos son: Mantenimiento, Reparación y Fabricación de Herramientas, Ingeniería y programación.

Las actividades de apoyo de operaciones son aquellos centros de costos cuyas actividades soportan las actividades de operaciones directas, pero cuyos servicios no son, como en el caso de los centros de servicios, fácilmente imputables a los productos, servicios o centros de costos específicos. Los centros de costos más comunes dentro de esta categoría son Compras, Control de Producción, Gestión

de materiales, Garantía de Calidad, Supervisión General de Fábrica, Expediciones y Recepción y Manipulación de materiales.

Las actividades Administrativas de apoyo son todas aquellas actividades relativas a la administración y dirección de la empresa. Por lo general, esta categoría incluye actividades tales como dirección general, contabilidad y finanzas, recursos humanos, procesos de datos

Las actividades Operativas están compuestas por aquellas actividades de centros que no son de servicios que procesan directamente los bienes o servicios ofrecidos por la empresa. Por lo general, estas actividades abarcan las de los departamentos directos de la empresa, aunque a menudo incluyen otras actividades cuyos costes pueden asignarse directamente a los productos o servicios. Ventas y la función de recepción son actividades que pueden incluirse en esta categoría. Expediciones, envasado y embalado, administración de contratos y control de calidad son otras actividades que, bajo determinadas circunstancias, podrían ser consideradas actividades operativas.

EL DIAGRAMA DE FLUJO DE COSTOS EN SIETE NIVELES

Una vez que los costos y los centros de costos han sido clasificados, se puede comenzar con el diseño de la estructura del flujo de costos. Las tres categorías de costos y las cuatro categorías de centros de costos se presentan en siete niveles distintos. En este se incluyen además, los objetivos de costos (aquellos elementos finales por los cuales se diseña el sistema para acumular costos), los

materiales directos, el procesamiento externo directo y los clientes, Aunque es recomendable comenzar el diagrama con siete niveles, puede que sea necesario añadir más niveles a medida que el diseño del sistema evolucione. Los tres primeros niveles corresponden a las tres categorías de costos. Los costos sólo se incurren en estos niveles.

DIAGRAMA DE UN FLUJO DE COSTES TOTAL

SEPTIMO PASO. HERRAMIENTAS PARA IMPLANTAR EL CALCULO DE COSTOS A.B.C.

Una vez desarrollado el modelo de flujo de costos, el diseñador del sistema debe recurrir a una “caja de herramientas” para seleccionar y estructurar a la mecánica adecuada para implantar este modelo en un sistema basado en las actividades. Antes de empezar con esta tarea, el diseñador debe asegurarse que se encuentran disponibles tantas herramientas (u opciones) como sea posible.

→ Costos de conversión

Uno de los inductores de costos alternativos más útiles es el costo de conversión. Es todo aquel costo directo o indirecto imputado a un centro de costos hasta el punto en que el centro de costos bajo consideración sea distribuido.

El número de órdenes de compra emitidas, las salidas de material emitidas, los kilómetros de montacargas por producto, las órdenes de producción programadas

por producto y departamento, las entradas de material indirecto, son inductores de costos válidos que pueden ser identificados en el desarrollo de un sistema ABC. Desafortunadamente, éste no es un tipo de información que las pequeñas y medianas empresas pueden permitirse mantener, o incluso pretender mantener en un gran detalles. Esto es particularmente evidente en los casos en que los datos, además, deben ser utilizados para efectuar cálculos complejos de reparto de costos. Sin embargo, la existencia de algunas características comunes entre estos inductores sugieren un inductor alternativo que puede aproximarse a todos ellos en conjunto.

Los inductores de costos antes mencionados pertenecen básicamente al tipo de centro de costos que frecuentemente se incluyen dentro de la categoría de actividades tales como compras, programación de producción, expediciones, gestión de materiales y manipulación de materiales. Por lo general, la cantidad de esfuerzo que cada una de estas actividades consume en apoyar y asistir las diversas actividades operativas varía en función del nivel de actividad de cada una.

Al desarrollar un sistema abc, es conveniente dividir la categoría de los costos denominados normalmente “variables” en dos categorías de costos, una en la que los costos cambian automáticamente con cada cambio en el volumen y otra en que los costos cambian sólo como resultado de alguna medida adoptada por la

dirección. Al construir el modelo de acumulación de costos, se intenta que varíen aquellos costos que cambian automáticamente con cambios en las actividades que hacen que dichos costos sean incurridos. Esto se efectúa utilizando los inductores de costos apropiados para “inducir” el consumo del recurso interviniente.

Para llevar a cabo esto, el diseñador del sistema debe establecer una unidad de consumo para cada componente de costo clasificado como automáticamente variable. En algunos casos, la unidad de consumo puede ser una unidad de medida real, como kilos, kilowatt-hora o unidades térmicas. Otras veces, es necesario elaborar una unidad de consumo “imaginaria”. En el caso de cargas sociales, inductores tales como el número de empleados, la nómina bruta y las horas trabajadas son asequibles y fácilmente medibles. Para las otras categorías principales de costos automáticamente variables – Suministros y servicios generales – el inductor no es fácilmente convertible en unidades de consumo.

→ Reparto de costes basado en la demanda

Bajo este enfoque, el objetivo consiste en desarrollar una tasa de facturación por horas por los servicios del centro de costos e imputar dichos servicios a los centros de costo usuarios como si fueran clientes.

→ Reparto de Costos según la tarifa por pieza

Una norma general a seguir en el desarrollo de cualquier sistema de costos es cargar como directo aquello que sea posible medir como directo. Un área donde esto es factible es la de los que no varían con el paso del tiempo operativo. En vez de ellos, varían con el número y tipo de productos fabricados.

→ Reparto de costos según horas máquina/tiempo de ciclo

Es un método de imputación de costos a los objetivos de costo que se basa en la cantidad de tiempo en que dicho objetivo es procesado en un determinado elemento productivo. Este método resulta particularmente apropiado para aquellos centros de costos operativos caracterizados por “máquinas utilizando hombres” más que por “hombres utilizando máquinas”.

OCTAVO PASO. PLANIFICACION DEL MODELO DE ACUMULACION DE COSTOS.

En este paso el diseñador del sistema cuenta con la capacidad para diseñar un modelo de flujo de costos y con una diversidad de herramientas con las cuales pone en práctica dicho modelo. Por tanto, es en este momento en el cual se

deben seleccionar las herramientas para la implementación y de incorporar tales herramientas en un modelo que simule el flujo de costos dentro de la empresa.

NOVENO PASO. RECOLECCION DE DATOS

Al proceder a recopilar la información necesaria para conducir el modelo de acumulación de costos, el diseñador del sistema debe mantener la premisa inicial de que el objetivo es el rigor, no la exactitud. Si bien puede ser sencillo mantener bajo control el deseo de precisión durante las fase conceptuales, cuando uno se enfrenta con los fríos y duros datos estadísticos, la inclinación es regresar a la comodidad de la precisión. Para que el abc sea eficaz en términos de costos, esta tendencia debe ser controlada.

Deben aprovecharse todos los datos históricos disponibles. Cuando no haya ninguno disponible, las entrevistas con los empleados apropiados y conocedores y las estimaciones por ellos mismos desarrolladas son sustitutos efectivos. Cuando la información es material o concreta, se pueden establecer mecanismos para recoger los datos necesarios para ser usados en posteriores actualizaciones del modelo.

Cuando se alcanza la fase de recogida de datos, la empresa cuenta con un concepto de flujo de costos basado en relaciones de causa-efecto. Los repartos estimados a lo largo de este nuevo flujo de costos anteriores existentes en la empresa . Aún con estas estimaciones, es posible lograr mejorar sustancials en la

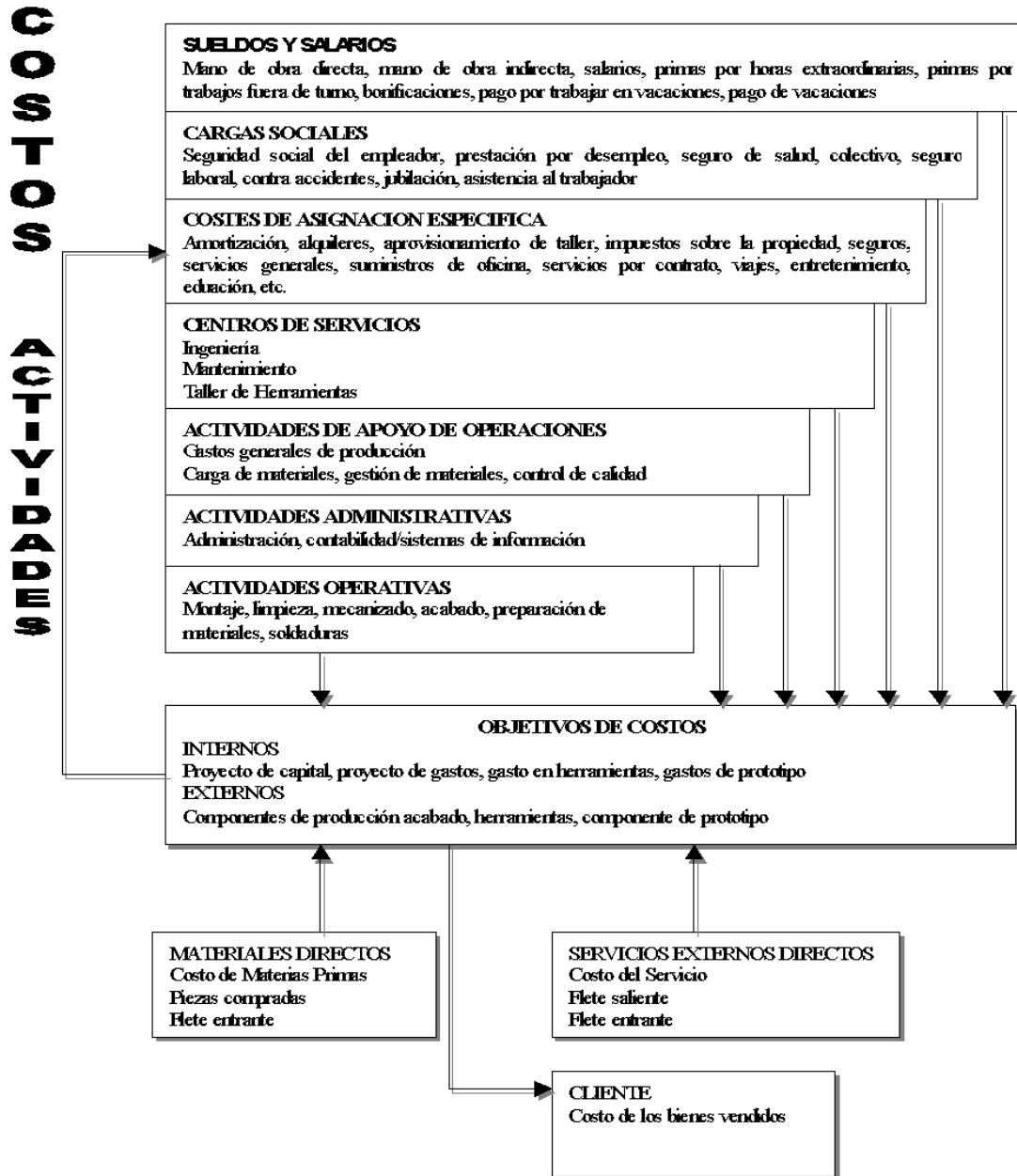
precisión de los costos, siempre y cuando tales estimaciones sean desarrolladas trabajando con individuos conocedores de la información que se busca.

DECIMO PASO. ESTABLECER MODELO DE ACUMULACION DE COSTOS

El modelo de acumulación de costes es más fácil de seguir si está dado en forma de un conjunto informatizado de hojas con columnas tradicionales. Si se mantiene el modelo en el formato tradicional de hojas con columnas, el modelo se transforma en una herramienta más efectiva para otros miembros de la dirección para visualizar el flujo de costos y para cambiar su forma de pensar acerca de los mismos.

La descripción del modelo se realiza a través de cada hoja de trabajo en secuencia. No se incluyen en las misma detalles sobre la codificación de las hojas de trabajo, puesto que cada constructor del modelo dispone de las técnicas con las que se siente más cómodo. La combinación de la descripción narrativa de los cálculos en cada hoja de trabajo con las copias de las hojas de trabajo de la empresa, proporcionarán al diseñador o constructor del modelo la información necesaria acerca de cómo opera cada una de las hojas de trabajo y cómo estas encajan en conjunto en el modelo globalmente considerado. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no debería ser necesario ningún proceso matemático más complicado que la suma, resta, multiplicación o división.

Para cada hoja de trabajo se describe de dónde proceden los datos y cómo son procesados por el modelo. Se utilizan diagramas para mostrar la posición de cada hoja de trabajo dentro de todo el modelo, así como las otras hojas de trabajo que le proveen de información de entrada (input) y las hojas de trabajo a las cuales el modelo envía la información de salida (output). La información inedita debe ser introducida en cada hoja de trabajo (es decir, aquella que no es calculada o traspasada de otra hoja de trabajo) se indica en cursiva en el texto y con una trama gris en la casilla correspondientes a la hoja de trabajo en el modelo.



LA GESTION DEL PRESUPUESTO ABC

Este sistema de gestión permite evaluar y orientar a las organizaciones en cuanto a la valoración de los objetivos previstos y de sus resultados

LA GESTION BASADA EN ACTIVIDADES ABM

Para tomar decisiones se necesita información exacta y a tiempo acerca del trabajo realizado (actividades) y de los sujetos de dicho trabajo (los productos y los clientes). De esto trata el costeo basado en actividades (ABC, Activity Based Costing).

La clave real para ser exitoso es poner la información ABC a trabajar para identificar estrategias apropiadas, mejorar el diseño del producto y eliminar desperdicios en las actividades operativas.

El uso de ABC para mejorar el negocio es denominado Gestión basada en Actividades (Activity-Based Management, ABM). ABM dirige los esfuerzos a adaptar las estrategias de negocio para hacer frente a las presiones competitivas y a la vez aumentar las operaciones comerciales.

Según argumentos que los sistemas de costos tradicionales presentan importantes limitaciones cuando los reponsables de las empresas quieren utilizar información que proporcionan los mismos para la toma de decisiones de gestión, que afectan fundamentalmente a dos pilares básicos: el control de la organización y la evaluación de la actuación.

Una de las razones que explican la existencia de estos problemas es la distorsión que sufren los cálculos de costos en el nuevo entorno competitivo. Además es necesario encontrar sistemas de medición del rendimiento no financiero a través de la consideración como factores críticos de variables tales como productividad, la calidad, la flexibilidad y la adecuada gestión de los recursos humanos.

El ABC ha sido desarrollado como un sistema capaz de mejora notablemente el cálculo de costos, pero cuando esta filosofía adquiere su mayor relevancia es cuando se convierte en el instrumento básico para la gestión por actividades, de modo que permite ofrecer soluciones para el resto de limitaciones relacionadas con la utilización de la información para el control de la organización y la evaluación de la actuación.

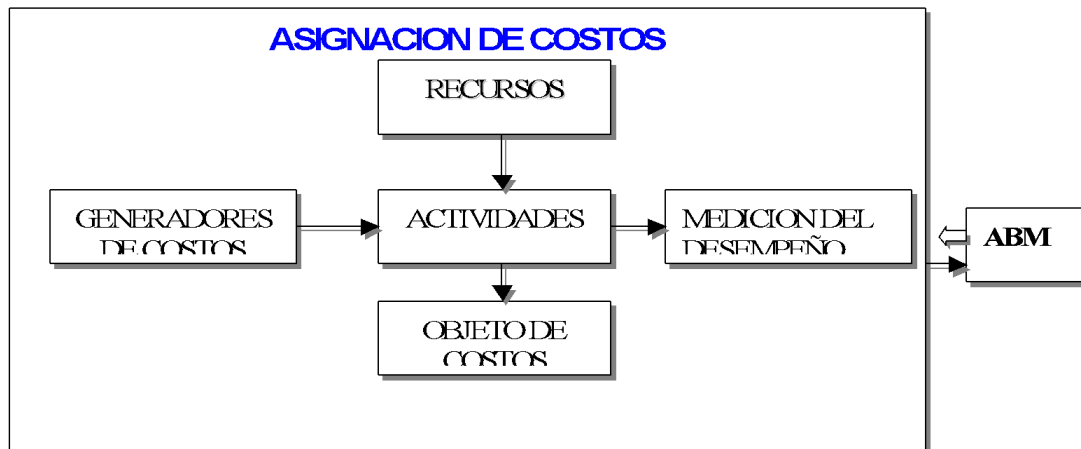
Se puede afirmar que en la medida que los fundamentos del ABC se utilizan para el análisis y gestión de las actividades, estamos entrando en los dominios de los sistemas de dirección basada en actividades, conocidos como Administración Basada en actividades. (ABM), que constituye el desarrollo lógico de los modelos basados en las ideas generadas en el ABC.

OBJETIVOS DE LA GESTION BASADA EN ACTIVIDADES

ABM. Orienta sus objetivos, dos comunes a todas las compañías, así:

- El primero es mejorar los valores recibidos por los clientes
- El Segundo Mejorar utilidades o beneficios que pueden obtenerse proporcionado este valor.

CONEXIÓN DEL ABM CON EL ABC



El ABM y el ABC están hechos el uno para el otro. ABC aporta la información y ABM utiliza esta información en varios análisis diseñados para lograr un progreso continuo.

La información ABC permite ABM guiar el proceso de mejora continua, ayuda a dirigir los recursos a las actividades que producen la mayor utilidad y ayuda a mejorar la forma en que se realiza el trabajo

El modelo ABC se articula en dos partes, cada una de las cuales juega un papel crítico en la gestión de actividades.

El modelo ABC consta de dos partes. La primera es el enfoque de asignación de costos. La cual refleja la necesidad de asignar el costo de los recursos a las actividades y el costo de las actividades a objetos de costos (clientes, productos, etc) con el propósito de analizar decisiones críticas.

La segunda parte del modelo ABC es el enfoque del proceso. Refleja la necesidad de una nueva categoría de información acerca del desempeño de actividades que nos permita conocer y evaluar las mismas. Esta información muestra que elementos generan el trabajo (generadores de costos o Cost drivers) y cuan bien está hecho (medidores de desempeño). Ayuda a identificar oportunidades y formas de llevar a cabo las mejoras.

Como generadores de costo reflejan la relación de casualidad existente entre los recursos consumidos y en la realización de cada actividad es decir son factores que determinan la carga de trabajo y el esfuerzo requerido para cumplir una actividad. Indican por que es realizada una actividad y cuanto esfuerzo debe ser incurrido para llevar adelante el trabajo.

BENEFICIOS DE LA GESTION BASADA EN LAS ACTIVIDADES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Se pueden considerar tres tipos de decisiones

- Simplificación de actividades
- Reducción de costos y
- Eliminación de actividades

La disposición de la información procesada por el ABM resulta fundamental. La mejor forma para reducir costos consiste en cambiar las formas de uso y la realización de las actividades, gestionando primero las actividades y reorganizando después los recursos liberados por la mejora, lo cual produce cinco líneas de acción:

- Seleccionar actividades con bajo costo
- Compartir actividades siempre que sea posible
- Eliminar las actividades innecesarias al no aportar valor al cliente o no esenciales para el funcionamiento de la organización
- Reducir el tiempo y el esfuerzo necesario para realizar la actividad mediante mejoras en el proceso o en el producto.

BENEFICIOS DEL MODELO ABC A LA GESTION

El modelo ABC presenta dos perspectivas que orientan a los objetivos de la contabilidad de costos: LA PLANIFICACION Y EL CONTROL, Y LA VALORACIÓN DE LA PRODUCCION.

En la perspectiva del análisis del proceso productivo se piensa que la consideración de las actividades como auténticos causantes de los costos, puede ofrecer ventajas en la eliminación de despilfarros en la utilización de los recursos a través de una mejora continua en su ejecución. En particular se ha revelado especialmente útil el modelo ABC para potenciar las técnicas de mejora continua, en esta línea ha aparecido el ABM (Activity-Based Management), que aprovecha la información suministrada por el modelo ABC.

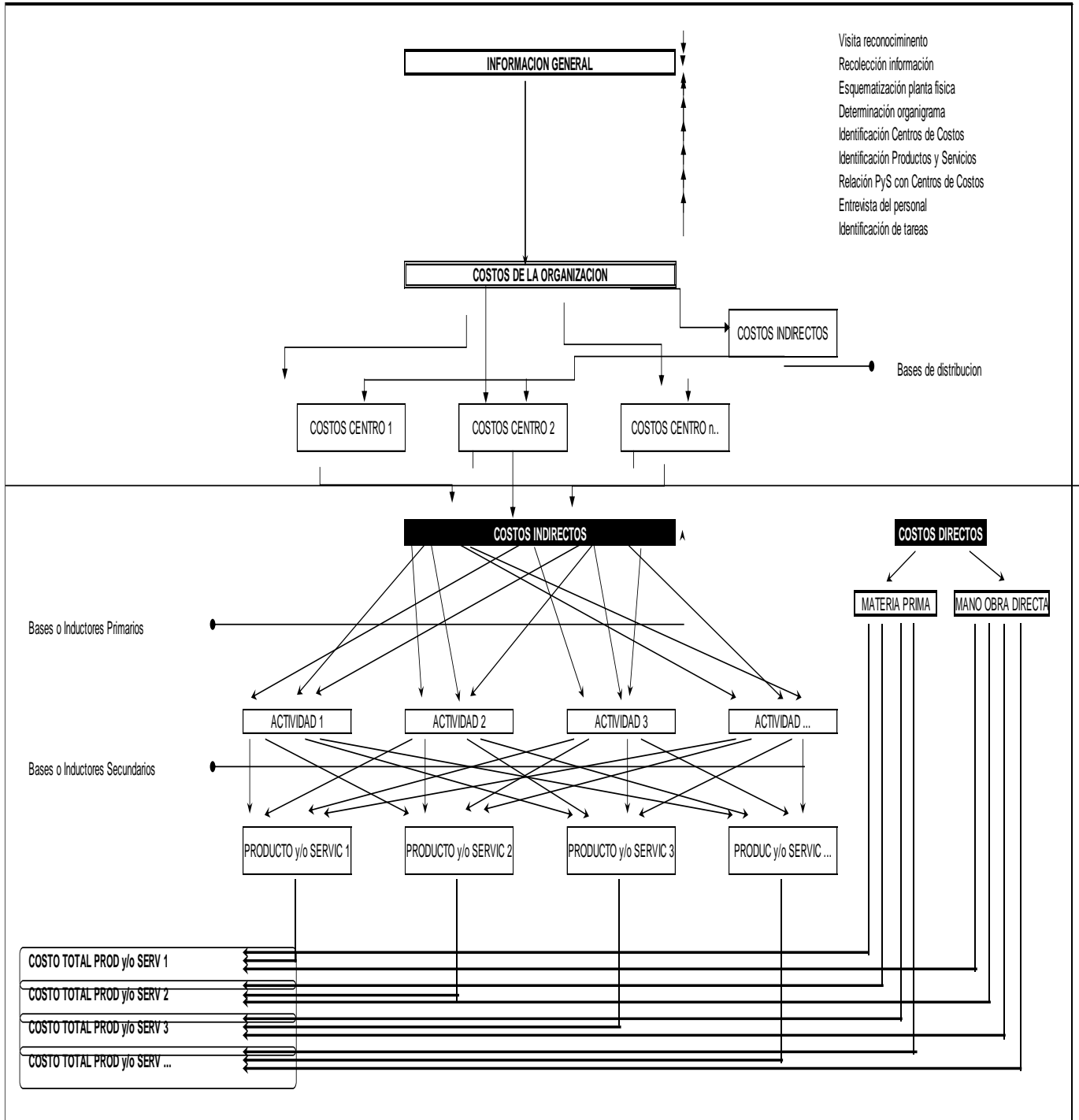
El ABM pretende ser una herramienta útil para los directivos de diferentes niveles para gestionar adecuadamente los costos, mediante la consecución de la mejora continuada en la realización de Actividades.

El ABM hace uso especialmente de la distinción entre actividades con y sin valor añadido, a fin de eliminar las actividades sin valor y ejecutar correctamente y con un consumo mínimo de recursos las primeras, además puede ser utilizado para adoptar algunas decisiones estratégicas adecuadas, es decir, las decisiones a largo plazo relacionadas con la consecución de los objetivos de la empresa; a través de estas decisiones se intenta entre otras cosas mejorar las condiciones competitivas. En particular se pretende mejorar la posición entre los clientes para, por ese camino, conseguir otros objetivos que van desde la mejora de la rentabilidad hasta conseguir mejorar la actividad productiva.

DIFERENCIAS ENTRE LOS SISTEMAS ABC Y LOS SISTEMAS ABM

SISTEMA COSTOS ABC	SISTEMA ABM
Forman parte del sistema contable de la empresa que llevan hasta la determinación del coste del producto	Los sistemas ABM suponen un sistema de información que permite analizar y mejorar el rendimiento de la empresa.
La determinación del costo de cada generador ostenta los modelos ABC una importancia capital, ya que conociendo el consumo de ellos por cada producto de manera automática podremos calcular su costo	Dentro del enfoque de los ABM, en una primera etapa, no importa tanto el costo de cada generador como la evolución en el número de ellos necesitados por cada actividad, a fin de ir eliminando lo correspondientes a las actividades sin valor añadido e ir observando la mejora en el consumo de generadores por las actividades con valor añadido
Los modelos ABC persiguen como objetivo fundamental la formación del costo del producto de la manera más objetiva.	Para los sistemas ABM, la formación del costo del producto pasa a un segundo plano, centrando su atención en la gestión interna de la empresa a través de las actividades.
Para los modelos ABC, las actividades a nivel de la empresa presentan gran significación por cuanto su costo no podrá ser repercutido al producto de una manera objetiva.	Para los sistemas ABM las actividades a nivel de empresa serán tan significativas como las demás, por cuanto igual que el resto de ellas, podrán añadir valor o no al producto.

DIAGRAMA MODELO APLICACION ABC A FUNERARIA LOS OLIVOS



ETAPAS PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE COSTOS ABC EN LA FUNERARIA LOS OLIVOS

1. VISITA RECONOCIMIENTO GENERAL A LA ORGANIZACIÓN

Se realizó visita a la Empresa con el fin de realizar un reconocimiento de su estructura física y operativa, conocimiento de los procesos y procedimientos realizados en la prestación de los servicios funerarios.

2. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN

Con el fin de tener un conocimiento más amplio del cliente, En esta etapa se procedió a recopilar información de la organización basada en los siguientes aspectos:

Reseña histórica Funerales los Olivos, domicilio, objeto social, mercado, recurso humano, direccionamiento estratégico, entre los que se destacan la misión, la visión y los principios corporativos

DIAGNOSTICO PRELIMINAR DE LA EMPRESA

CONOCIMIENTOS DEL CLIENTE

COFUNERARIA, es el resultado de la integración del sector cooperativo que nació a raíz de la necesidad de ofrecer una solución definitiva a todos sus asociados y a la comunidad en general, en esos difíciles momentos por los que atraviesa un ser humano, razón por la que su objetivo es la prestación de un servicio social, quitándole a la muerte el sentido mercantilista.

ENTIDADES ASOCIADAS A COOFUNERARIA

v ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA

v COOPROFESIONALES

v COOPROFESORES

v COOPSERFUN OLIVOS BOGOTA

v COOMULTRASAN

v COOMULDESAN

v CONALVIVIENDA

v COOPDESARROLLO

v SEGUROS LA EQUIDAD O.C

v COOTRACOLTA

v COOPDESARROLLO

v SALUDCOOP E.P.S.

v FUNDESARROLLO

v SERFUNORTE OLIVOS CUCUTA

En la actualidad Funerales Los Olivos es gerenciada por la Dra. Lorena María Zapata Sánchez, ejecutiva de gran trayectoria en el sector cooperativo; El Consejo de Administración esta liderado por el Dr. José Antonio Ballesteros Vásquez, Presidente; La Dra. Alix Sandra Manrique Méndez, Secretaria; Dr. Jaime Chávez Suárez, Henry Orlando Rodríguez, Luis Hernando Villamil, Ricardo Serrano Novoa, Vocales.

OBJETO SOCIAL

COFUNERARIA "FUNERALES LOS OLIVOS", es una empresa dedicada al servicio y previsión funerarios orientada a proteger integralmente a la comunidad en general de Bucaramanga y su área de influencia, por medio de planes familiares, basada en su especialización y solidez.

El objetivo de Cofuneraria, es servir de organismo de integración y de unidad de recursos, destinados a la prestación de servicio exequial inspirado bajo UN SENTIDO HUMANO, entendido como el apoyo, la tranquilidad y el alivio que se brinda a las personas que se enfrentan a la pérdida de un ser querido. EL SENTIDO HUMANO con que se prestan los servicios y el profundo respeto por el ser que fallece, como también hacia los sentimientos de familiares y amigos, han colocado a Cofuneraria en una de las funerarias de mayor confianza de los Santandereanos

DOMICILIO PRINCIPAL

Las salas de velación están ubicadas en la carrera 31 52ª-16, en el sector del Antiguo Campestre con modernas instalaciones, salas de espera, amplia cafetería, recepción y oficinas de asesoría de servicios.

En el año 2001 con el fin de brindar mayor comodidad a los usuarios y afiliados, Funerales los Olivos ubica sus nuevas oficinas en la Calle 52B 31-49, contiguo a la sede funeraria en donde un selecto grupo de profesionales está dispuesto a

ofrecerle la atención que los clientes se merecen y la oportunidad de tomar una decisión inteligente de previsión por medio del plan de Protección Familiar en Grupo. P.F.G, el cual ampara a: Titular, cónyuge, padres del titular sin limite de edad e hijos hasta los 30 años.

MERCADO

Después de 10 años, Cofuneraria se enfrenta a un mercado altamente competido, donde solo a nivel local compartimos el potencial de 100.000 grupos familiares de estratos 2,3,4 y 5 con quince (15) empresas dedicadas a la venta de previsión Exequial en forma directa, más algunas aseguradoras que tienen dentro de su portafolio el mismo producto; de estas, el 40% son las funerarias locales, con un producto similar pero a más bajo costo y el 60% con productos diferentes y complementarios en valor agregado, pero sin estructura de servicios propia.

La mayor fortaleza es el posicionamiento derivado de la experiencia y trayectoria de la Red Funerales los Olivos a nivel Nacional, con toda su infraestructura a nivel Nacional, con toda su infraestructura en sedes propias; pero también la confianza de grupos familiares vinculados hace más de cinco años, un equipo humano altamente acorde, con la fragilidad implícita en el manejo de la sensibilidad humana ante el dolor y una sede de servicios, que a pesar de algunas limitaciones de espacio, tiene una capacidad instalada de nueve salas dispuestas para la

atención de 2200 servicios anualmente, es decir, un 30% más de la ocupación actual.

RECURSO HUMANO

El Equipo humano se divide principalmente en departamentos así:

1.5.1. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS

El cual está conformado por:

- v Un director del Departamento de Servicios
- v Cinco Asesores de Servicios
- v Cuatro Auxiliares de Asesores de Servicios
- v Dos Tanatólogos
- v Un Tramitador documentación de Servicios
- v Una Coordinadora de Servicios Generales
- v Cuatro funcionarias encargadas de Servicios Generales
- v Dos Coordinadoras de salas y servicios
- v Una Recepcionista

1.5.2. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Esta conformado así:

GERENCIA

v Una Gerente General

v Una Secretaria de Gerencia

SISTEMAS

v Ingeniero Coordinador de Sistemas

v Auxiliar de Sistemas

CONTABILIDAD

v Una Directora Financiera y Contable

v Una Asistente de Dirección Financiera

v Una Auxiliar de Nómina

v Una Tesorera

REVISORIA FISCAL

v Un Revisor Fiscal

AUDITORIA

v Un Auditor Interno

CARTERA

v Un Abogado – Jefe de Cartera

v Un Gestor de Cartera

v Una Auxiliar de Cartera

MENSAJERIA

v Un Mensajero General

v Un Mensajero Recaudador

DEPARTAMENTO COMERCIAL

Esta dividido en dos:

DPTO. COMERCIAL BUCARAMANGA

v Un Director Comercial

v Una Secretaria Dirección Comercial

v Un Auxiliar de Facturación

v Una Secretaria Auxiliar de Archivo

v Dos Auxiliares de Servicio atención al cliente

v Cinco Asesores Comerciales

DPTO. COMERCIAL SANGIL

v Una Secretaria Comercial Sangil

v Un Asesor Comercial Sangil

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Durante la vigencia del 2000 se inició un proceso de direccionamiento estratégico, basado en la formulación de la Misión, Visión, Principios Corporativos y objetivos generales para cada una de las áreas de gestión de la empresa, a corto y mediano plazo, aplicando criterios de eficiencia y flexibilidad necesarios para empresas del nuevo milenio.

A partir de esta formulación, se realizó un ajuste en la estructura administrativa, con el objeto de racionalizar el costo administrativo, mejorar la productividad de la empresa y optimizar la prestación de servicios funerarios.

MISION

COFUNERARIA “FUNERALES LOS OLIVOS”, es una empresa dedicada al servicio y previsión funerarios orientada a proteger integralmente a la comunidad en general de Bucaramanga y su área de influencia, por medio de planes familiares, basada en su especialización y solidez.

Como empresa inteligente, ofrece bienestar a afiliados y su grupo familiar, empleados y grupos de referencia, soportados en valores de respeto y honestidad.

VISION

v Es una compañía con cubrimiento del 50% del mercado de prestación de servicios funerarios, con 60.000 afiliados en previsión, en Bucaramanga y su área de influencia, directamente y/o desarrollando alianzas estratégicas.

v Permite desarrollar alianzas estratégicas en el país y Latinoamérica a través de la Corporación CORFUNCOOP, para ampliar el cubrimiento del servicio.

v Es una empresa generadora de nuevos productos y por ello altamente innovadora

v La empresa satisface las necesidades de los clientes y que junto con la calificación del servicio se convertirá en tarea fundamental para el mejoramiento

v Es una compañía estructurada y afianzada en sus procesos con miras a ser empresa inteligente, a través del mejoramiento continuo, implementando estándares internacionales

v El talento humano se distinguirá por su profesionalismo, compromiso y pertenencia con la empresa, con calidad superior y cumpliendo con el logro de los objetivos personales y organizacionales para una mayor calidad de vida laboral

v Es una compañía altamente sistematizada, conectada con todo el entorno y al interior de la misma, a través de tecnología Internet

v Es una empresa con infraestructura adecuada para cubrir las expectativas de todos los clientes.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Son las declaraciones de virtudes que se han desarrollado en la organización como parte de la vida laboral y las que se consideran importantes como factor de contacto con todos los grupos de referencia

En COFUNERARIA se declaro EL RESPETO Y LA HONESTIDAD como

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

De la misma manera como forma de vida se asumió el pensamiento de EMPRESA INTELIGENTE

3. ESQUEMATIZACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS AREAS CORRESPONDIENTES AL ESTUDIO

Se realizó la esquematización de la planta física de la sede funeraria donde se presta el servicio funerario como tal, de igual manera se esquematizó la planta física de la sede administrativa en donde se concentran los centros de costos Administrativo y de Comercialización, en esta sede se realiza todo el proceso de venta de las pólizas de previsión exequial.

4. DETERMINACIÓN ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

El organigrama de Cofuneraria "FUNERALES LOS OLIVOS", se encuentra diseñado en orden jerárquico como podemos observar el órgano superior es la Asamblea General, representada por el Consejo de Administración y la organización cuenta además con un órgano independiente de Revisoría Fiscal. Después de la Gerencia podemos encontrar cada uno de los centros de costos organizados, los cuales cuentan con un director por cada centro.

5. DETERMINACIÓN CENTROS DE COSTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez analizada la información recopilada y teniendo en cuenta el organigrama de la organización se determinaron los siguientes centros de costos

→ ADMINISTRACION

→ COMERCIALIZACION O MERCADEO

→ SERVICIOS FUNERARIOS

ADMINISTRACION

Este centro de costo se encarga dividido en los siguientes Areas

1. Gerencia: Encargada de planear, organizar y dirigir cada una de las dependencias bajo su cargo como son:

§ Area de Servicios Funerarios

§ Area Comercial

§ Area Financiera y Contable

§ Auditoría o Control Interno

§ Area de sistemas

2. Auditoría y Control Interno: Sirve como apoyo a la gerencia con el fin de controlar y evaluar el correcto funcionamiento de los procesos y funciones desarrolladas por cada uno de las áreas de la organización

3. Area Financiera y Contable: Se encuentra subdividida en las siguientes dependencias:

§ Contabilidad: Encargada de procesar la información contable, evaluar y rendir informes a la gerencia

§ Tesorería: Encargada del manejo de los recursos financieros de la organización, programación de pagos, cancelación de nómina y aportes parafiscales y presentación de informes ante la Directora Financiera y contable.

§ Caja: Encargado del recaudo de pagos y entrega a Tesorería

§ Cartera: Encargada del proceso de recaudo de cartera, conciliaciones y presentación de informes ante la Dirección Financiera

4. Area de Sistemas: Encargada del mantenimiento del sistema, procesamiento de novedades, autorización de servicios de planes de previsión exequial y velar porque la organización cuente con los recursos adecuados para su buen funcionamiento en todo lo relacionado con sistemas de información

MERCADEO O COMERCIAL

Este centro de costo se encarga de la promoción, publicidad, mantenimiento y venta de planes de previsión exequial para Bucaramanga y su área de influencia

SERVICIOS FUNERARIOS

Este centro de costo se encarga de la prestación del servicio funerario tanto a las personas afiliadas a los planes de previsión exequial como a personas particulares interesadas en tomar los servicios funerarios con nuestra entidad.

6. ESTABLECIMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA ORGANIZACIÓN.

En esta etapa se procedió a clasificar los productos y servicios que ofrece Cofuneraria, los cuales se dividen en dos grupos:

→ **POLIZAS DE PREVISION EXEQUIAL:** Son productos de protección familiar en grupo, por los cuales el tomador paga una prima a cambio del cubrimiento del servicio funerario cuando se presente el siniestro.

- **SERVICIOS FUNERARIOS:** Son servicios que se prestan en el momento en que ocurre un siniestro a personas particulares, las cuales no están cubiertas por una póliza de previsión exequial, también se prestan a todas aquellas personas que tienen derecho a cualquier otro tipo de seguro diferente a la RED OLIVOS, Cofuneraria presta el servicio y luego una vez reunidos toda la documentación procede a realizar el cobro ante la entidad respectiva. Se prestan servicios a todos las empresas de la RED OLIVOS, los cuales se manejan por convenios nacionales establecidos por la Corporación Corfuncoop.

7. IDENTIFICACION DE LOS COSTOS TOTALES DE LA ORGANIZACIÓN

En esta etapa se determinan los recursos (costos y gastos, directos e indirectos a los productos y centros de costos) proporcionados por contabilidad y correspondientes a un periodo (mes) determinado sobre el que se realizará el costeo.

Estos recursos gerencialmente son denominados costos y su presentación se realiza clasificada en los centros de costos de la organización y los de distribución indirecta a estos se relacionan por separado para su posterior distribución a estos centros.

8. DETERMINACION DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez identificados los costos de la organización se procede a excluir los de asignación directa a los productos y servicios (puestos que estos no interviene en la distribución de costos ABC); Adicionalmente los costos indirectos a cada centro mediante bases de distribución son asignados a los centros de costos de la organización.

Esta etapa nos genera los costos o recursos indirectos a los productos y servicios del periodo establecido clasificados en los centros de costos de la organización para que mediante los inductores primarios sean asignados a las actividades y posteriormente a los productos o servicios mediante los inductores secundarios.

9. ELABORACIÓN DE ENTREVISTAS AL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL PARA IDENTIFICAR LAS TAREAS ALLÍ REALIZADAS.

Se realizó entrevistas a cada una de las personas que intervienen en cada proceso tanto de la prestación del servicio funerario como del área administrativa y del área de comercialización o mercadeo, con el objetivo de identificar las tareas realizadas y conformar las actividades.

10. DETERMINACION DE LS PROCESOS OPERATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez realizadas las entrevista, complementado con la observación y mediante la elaboración de un flujograma se determinan los procesos realizados en la organización para la identificación de las tareas y posterior determinación de las actividades realizadas.

11. IDENTIFICACION DE LAS TAREAS REALIZADAS.EN LA ORGANIZACION

Realizadas las entrevistas se procede a identificar las diferentes tareas detalladas realizadas en la organización, para que posteriormente mediante su agrupación se determinen las actividades para la distribución de los costos

12. DETERMINACION DE ACTIVIDADES

Una vez recopiladas todas las tareas realizadas por cada persona y teniendo en cuenta los procesos, se procedió a identificar las actividades y a clasificarlas en cada uno de los centros de acuerdo a su participación en cada uno de los procesos.

1. AFILIACIÓN Y MANTENIMIENTO

Esta actividad inicia con la atención o información en plataforma a clientes y visitantes, se les da a conocer los diferentes planes de prevención exequial, se realizara la venta de planes a particulares, se efectuara el servicio de atención y solución de quejas, reclamos, novedades y se prosigue a realizar la respectiva

grabación en el sistema de afiliaciones y novedades. Se expiden el carne de afiliación, se realizan llamadas y visitas de mantenimiento a las empresas afiliadas para saber como se esta recibiendo el servicio para acatar las sugerencias de los clientes, asimismo se celebran reuniones informativas alas empresas afiliadas al plan de grupo familiar.

2. ATENCIÓN EN DECESO

Se reciben las llamadas y se brinda la información, se verifican los datos del fallecido, se expide la solicitud de autorización cobertura del servicio, se procede a ofrecer el catalogo de servicios a la familia del fallecido, se enseña los tipos de cofres, se presta asesoria jurídica a la familia según el tipo de servicio y se procede a elaborar el contrato de servicios funerarios.

3. TRASLADO DE CUERPOS

En esta actividad la persona se encarga de recoger el cuerpo en la clínica o casa, de trasladarla a la morgue, seguidamente a la sede funeraria, luego a la sala de velación, posterior mente a la iglesia y por ultimo al destino final que puede ser al cementerio central, las colinas o cremación.

4. TRAMITES FÚNEBRES

Se solicita certificado de defunción se registra la muerte en la registraduría nacional. Se solicitan patentes de sanidad y se encarga de reunir los documentos requeridos para trámites y reclamaciones posteriores.

5. ATENCIÓN A FAMILIARES

En esta actividad se entregan los recordatorios y novenas a los familiares

6. TANATOLOGIA

La persona encargada de esta actividad procede al arreglo y vestido de cuerpo y acondicionar el cuerpo en el cofre.

7. PREPARACIÓN DE LA SALA Y SERVICIOS GENERALES.

Se adecua y se prepara la sala de velación. Se instala teléfono, se coloca ramo sobre el cofre, se encarga del aseo de la sala.

8. LIQUIDACIÓN Y COBRO DEL SERVICIO FUNEBRE

Esta actividad inicia con la recolección de información (Datos del fallecido) para realizar liquidación del contrato, grabación en el sistema de liquidación, elaboración de factura de venta por servicio prestado, se recaudara en caja el valor del servicio, se realizara el diligenciamiento de solicitudes de crédito, firma

de pagarés y documentos de soportes, revisión y aprobación de crédito que realiza el coordinador de cartera, el director de servicios da el visto bueno de la liquidación del contrato y por ultimo la revisión y aprobación de liquidación de contrato por auditoría interna.

9. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL SERVICIO

La persona encargada de esta actividad realiza la coordinación y supervisión del servicio, realizara las llamadas para la contratación del transporte para acompañantes, gestiona la llamada y contratación de la iglesia para exequias, elabora la cinta membreteada para la carroza y final mente efectúa la llamada y contratación para la celebración eucarística y solemnización.

10. DIRECCIÓN

Presentación informes mensuales de gestión al concejo de administración, elaboración planeación estratégica y celebración de contratos autorizados por el concejo de administración

11. ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Elaboración y presentación de estados financieros, se realizara la planeación y programación de pagos de tesorería.

12. CONTROL Y SUPERVISIÓN

Elaboración de manuales de procesos y procedimientos, también se encarga de controlar y evaluar procesos y procedimientos, de implementar de control interno, mantener vigilancia sobre los actos de los administradores, se realizan auditorias de estados financieros y se realizan las auditorias de gestión.

13. MENSAJERIA

Se encarga del recaudo de cartera, y demás labores relacionadas con el proceso de mensajería, pagar aportes y demás diligencias de la empresa.

13. DETERMINACIÓN DE LOS DRIVERS O INDUCTORES PRIMARIOS PARA ASIGNACIÓN DE COSTOS.

En esta etapa se seleccionaron los inductores primarios de acuerdo al grado de causalidad y consumo para asignar los CIF a cada una de las actividades, para el análisis de información se tuvo en cuenta los siguientes inductores:

Metros cuadrados.

Empleados

Puntos Eléctricos

Extensiones

Registros

Equipos

14. DETERMINACION DE LAS CANTIDADES DE INDUCTORES PRIMARIOS

Ya identificados los inductores primarios procedemos a determinar las cantidades totales de cada uno y las cantidades equivalentes para cada actividad relacionada con el costos a distribuir.

15. DETERMINACIÓN DE LOS DRIVERS O INDUCTORES SECUNDARIOS PARA ASIGNACIÓN DE COSTOS.

En esta etapa se seleccionaron los inductores secundarios de acuerdo al grado de causalidad para asignar los costos de las actividades a cada uno de los productos o servicios, para el análisis de información se tuvo en cuenta los siguientes inductores:

Productos totales

Traslados Realizados x Servicio

Tramites Realizados x Servicio

Servicios Atendidos en sala

Servicios Totales prestados

16. DETERMINACION DE LAS CANTIDADES DE INDUCTORES

SECUNDARIOS

De igual manera que los primarios, ya identificados los inductores secundarios se procede a determinar las cantidades totales de cada uno y las cantidades equivalentes correspondientes a los productos o servicios.

17. DISEÑO, ELABORACIÓN Y DESARROLLO DE LA MATRIZ ABC

APLICADA A LA FUNERARIA LOS OLIVOS

Esta etapa se considera el centro del Sistema ABC, puesto que se consolida y agrupa mediante operaciones la información y valores obtenidos en las etapas anteriores y que en el desarrollo de la Matriz refleja el total de costo indirecto.

Aquí participan los costos indirectos, los cuales mediante unos drivers o inductores primarios se encargan de distribuir los costos en cada una de las actividades, a continuación se totalizan los costos cargados a cada actividad para a posteriormente mediante los inductores secundarios se le asignen estos valores a los productos o servicios y que totalizados generarán los costos indirectos de cada servicio ofrecido por la institución.

18. CREACION DE LA HOJA DE COSTOS POR PRODUCTO Y SERVICIO

En esta etapa, una de las últimas, se procede a extraer la información generada por la Matriz ABC y agregarla a los costos directos de los productos o servicios prestados por la institución para que nos de cómo resultado los costos totales unitarios de cada servicio y que mediante el establecimiento del precio de este en el mercado nos muestre la rentabilidad en su prestación.

19. COMPARACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS Y VALORES OBTENIDOS CON EL SISTEMA ABC VS COSTEO TRADICIONAL

Después de establecidos los costos, rentabilidad y precios de los servicios por el sistema de costeo ABC, se procede a comparar este resultado con los generados por el costeo tradicional o existente en la organización, para que nos permita hacernos los cuestionamientos y conclusiones del caso sobre la efectividad y desarrollo de estos dos sistemas, al igual que las ventajas y beneficios de cada uno.

20. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO Y LOS RESULTADOS DE ÉSTE

Complementando la etapa anterior, en todo trabajo y aplicación de un sistema, el fin es la evaluación y generación de criterios que nos permita establecer la viabilidad e importancia del sistema y a su vez realizar los rediseños necesarios para el perfeccionamiento constante de este.

RESEÑA HISTORICA

HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa de Servicios Funerarios de Santander "COFUNERARIA" vinculada a la red nacional de "LOS OLIVOS", nace el 13 de noviembre de 1990, gracias al respaldo brindado por el sector cooperativo

El 29 de octubre de 1993, se inauguran las salas de velación ubicadas en la carrera 31 52ª-16, en el sector del Antiguo Campestre con modernas instalaciones, salas de espera, amplia cafetería, recepción y oficinas de asesoría de servicios; para ese entonces funcionaban en el segundo piso los Departamentos Administrativo y Comercial.

La cooperativa se creó con la participación de seis empresas (Cootracolta, Coopprofesores, Coopprofesionales, Coopserfun Bogotá y Coojoyeros). El primero de agosto de 1991, fue reconocida jurídicamente y durante ese año se vincularon Coomultrasan y Seguros Uconal, hoy Aseguradora Solidaria. Posteriormente ingresaron Comuldesan en el año 92 y en el 93 lo hicieron Coocelander, Fundesarrollo y Conalvivienda. En el año 1994 ingresaron Cootrasantandereanos y la Fundación Coopcentral y en el 95 lo hizo Seguros la Equidad. A partir de allí se estabilizó la base de Asociados a efectos de la incorporación de Cosanjoyas a Arkas, este último pasó a ser propietario de la inversión en Cofuneraria, dando lugar a su participación en nuestra empresa. Caso similar ocurrió con

Cupocrédito, quienes después de su vinculación en el año 96, cedieron la inversión a la Central Coopdesarrollo. En el año 1999 se vinculó Saludcoop y el ingreso más reciente fue el de Serfunorte Olivos Cúcuta, en el mes de diciembre de 2000.

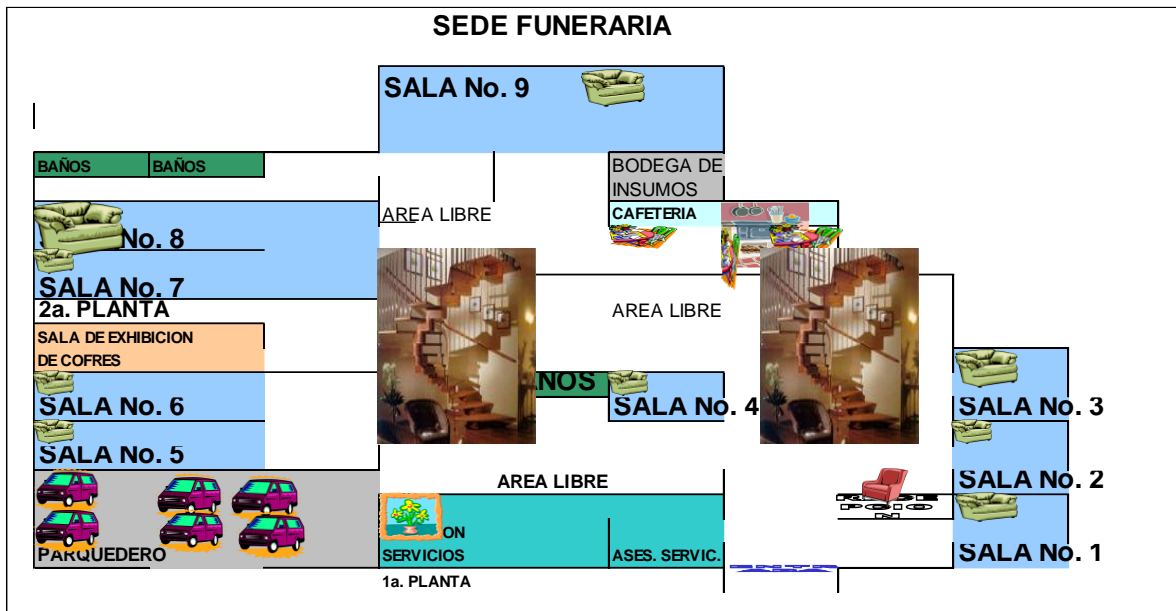
Durante los primeros cinco años, la gestión de la empresa se basó en abrir mercado para un producto nuevo, con natural resistencia de aceptación, pero también con un importante ingrediente social como es el de proporcionar a costos razonables, una serie de servicios inherentes a nuestra naturaleza humana, con un alto contenido social, aminorando la dificultad que enfrenta cualquier persona ante la pérdida de un ser querido.

En el contexto local hizo la aparición hacia 1994 la Funeraria San Pedro, con un producto similar al de Cofuneraria, logrando un importante crecimiento basado en su trayectoria de 40 años como la primer empresa de servicios funerarios en Bucaramanga y su sede de servicios posicionada en los estratos 5 y 6 principalmente. De igual manera incursionó en el mercado servicios integrados la Colina para quienes su mayor fortaleza se deriva de la tenencia del único parque cementerio de la ciudad.

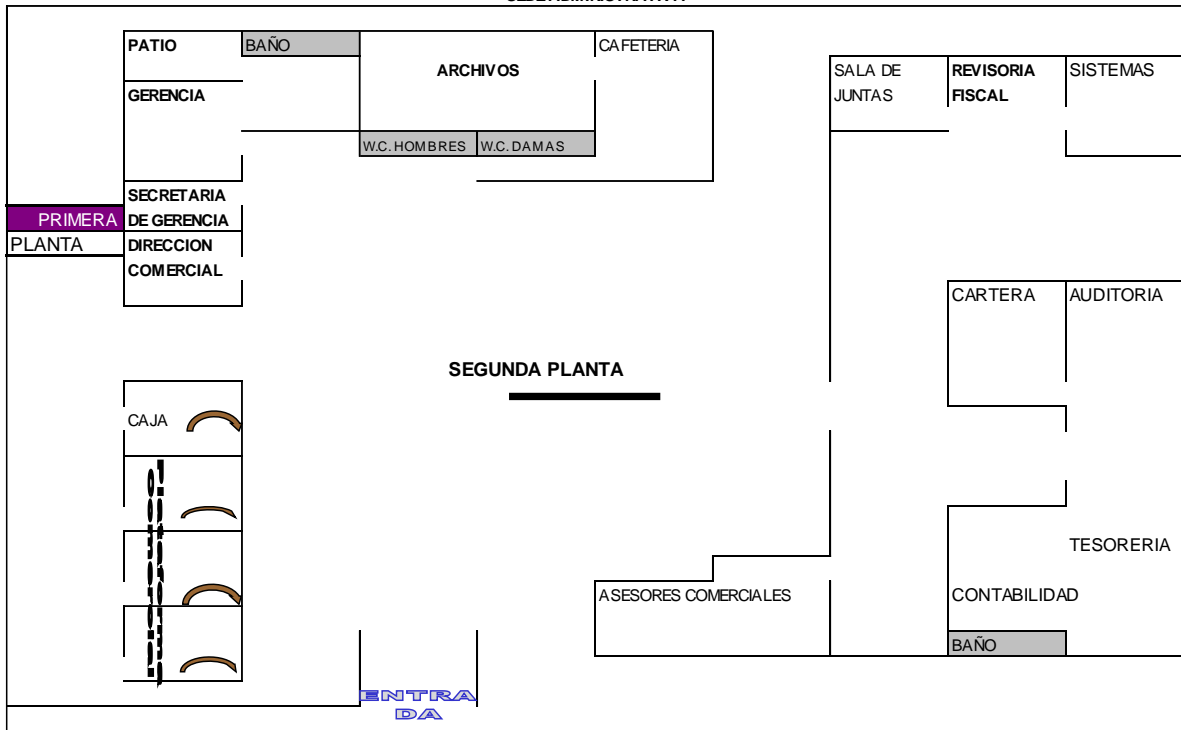
En diciembre de 2001 la red FUNERALES LOS OLIVOS, entre ellos “COFUNERARIA”, adquieren el 49% del patrimonio de ASEGURADORA

SOLIDARIA DE COLOMBIA, denominada como una ALIANZA ESTRATEGICA, con el fin de convertir el producto principal como son los planes de previsión familiar en grupo, en una póliza de previsión que ofrezca, garantice y brinde un mayor respaldo a todos los afiliados.

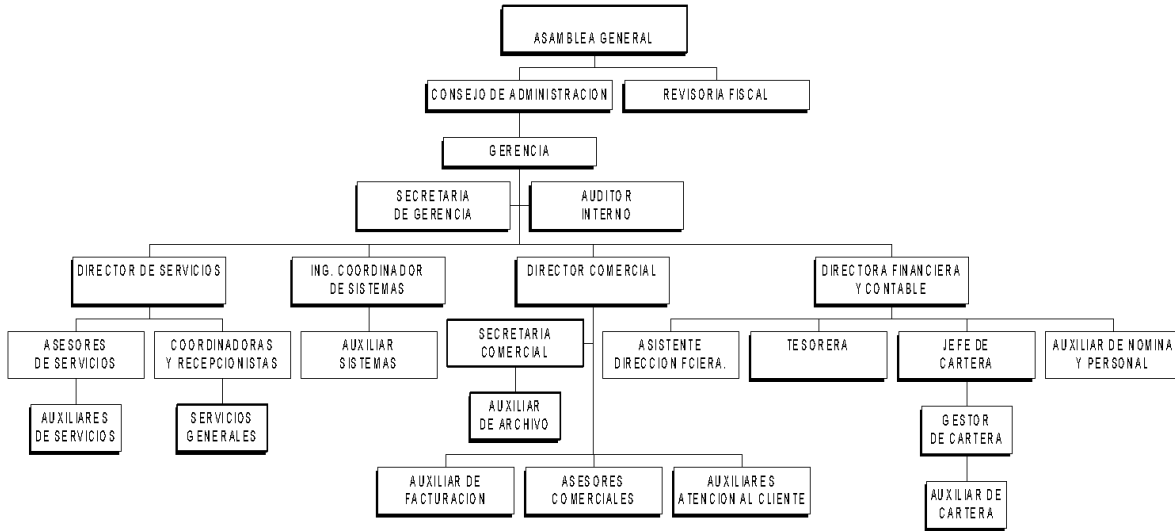
PLANTA FISICA



SEDE ADMINISTRATIVA



ORGANIGRAMA



CENTROS DE COSTOS		
ADMINISTRACION	MERCADEO O COMERCIAL	SERVICIOS FUNERARIOS
DESCRIPCION		
<p>Este centro de costo se encarga dividido en los siguientes Areas</p> <p>Gerencia: Encargada de planear, organizar y dirigir cada una de los dependencias bajo su cargo como son: Area de Servicios Funerarios, Area Comercial, Area Financiera y Contable, Auditoría o Control Interno, Area de sistemas</p> <p>Auditoría y Control Interno: Sirve como apoyo a la gerencia con el fin de controlar y evaluar el correcto funcionamiento de los procesos y funciones desarrolladas por cada uno de las áreas de la organización</p> <p>Area Financiera y Contable: Se encuentra subdividida en las siguientes dependencias: Contabilidad, Tesorería, Caja, Cartera.</p> <p>Area de Sistemas: Encargada del mantenimiento del sistema, procesamiento de novedades, autorización de servicios de planes de previsión exequial y velar porque la organización cuente con los recursos adecuados para su buen funcionamiento en todo lo relacionado con sistemas de información</p>	<p>Este centro de costo se encarga de la promoción, publicidad, mantenimiento y venta de planes de previsión exequial para Bucaramanga y su área de influencia</p>	<p>Este centro de costo se encarga de la prestación del servicio funerario tanto a las personas afiliadas a los planes de previsión exequial como a personas particulares interesadas en tomar los servicios funerarios con nuestra entidad.</p>

		Amortización y Agotamiento Cargos Diferidos	\$ 2.756.348,00	
10	52,65,20			Indirecta
11	52,95,25	Elementos de Aseo	\$ 29.834,00	Indirecta
12	52,95,30	Utiles, Papelería y Fotocopias	\$ 11.500,00	Indirecta
13	52,95,45	Taxis y Buses	\$ 72.200,00	Indirecta
14	52,95,60	Cafeteria y Restaurante	\$ 64.350,00	Indirecta
15	52,95,62	Gastos Reuniones y Conferencias	\$ 149.057,00	Indirecta
16	52,95,95,02	Atención Empresas	\$ 4.057.332,00	Indirecta
17	52,95,95,04	Provisión Cartera Venta de Bs. Y Servicios	\$ 4.339.577,00	Indirecta
18				
19				
20				
TOTAL CENTRO DE MERCADEO O COMERCIAL			\$ 26.802.313,02	

CENTRO DE SERVICIOS FUNERARIOS		
CODIGOS	CONCEPTOS	COSTO MES

1	61706010102	Aseo	\$ 507.680,00	Directa
2	61706010103	Bono Preparación de Cuerpos	\$ 3.270.000,00	Directa
3	61706010104	Bóveda	\$ 7.785.000,00	Directa
4	61706010105	Bóveda Jardines La Colina	\$ 8.423.149,00	Directa
5	61706010106	Cafeteria	\$ 1.609.523,00	Directa
6	61706010107	Carteles	\$ 49.136,00	Directa
7	61706010108	Cintas	\$ 12.615,00	Directa
8	61706010109	Cofres	\$ 22.545.888,00	Directa
9	61706010110	Conducción de Carroza	\$ 232.000,00	Directa
10	61706010111	Consulta Post-Morten	\$ 1.046.000,00	Directa
11	61706010112	Cremación	\$ 3.664.080,00	Directa
12	61706010113	Elementos de Morgue	\$ 423.808,00	Directa
13	61706010114	Exequias	\$ 3.606.709,00	Directa
14	61706010116	Lotes	\$ 6.127.360,00	Directa
15	61706010117	Misa de Aniversario	\$ 33.333,00	Directa
16	61706010118	Ofrenda Floral	\$ 2.209.750,00	Directa
17	61706010119	Orientación Terapéutica	\$ 215.000,00	Directa
18	61706010121	Parqueadero	\$ 1.215.333,00	Directa
19	61706010122	Recordatorios y Novenas	\$ 258.042,00	Directa
20	61706010123	Salas de Velación otras Sedes	\$ 407.668,00	Directa
21	61706010124	Servicio de Carroza	\$ 300.000,00	Directa
22	61706010125	Trámites y Licencias	\$ 605.802,00	Directa
23	61706010126	Transporte Acompañante	\$ 5.701.200,00	Directa
24	61706010127	Traslados Terrestres	\$ 401.756,00	Directa
25	61706010128	Velones	\$ 50.000,00	Directa
26	61706020101	Fletes Aereos	\$ 210.000,00	Directa
27	61706020103	Solemnizacion	\$ 443.000,00	Directa
28	61706020104	acompañamiento Exequial	\$ 360.000,00	Directa
29	61706030101	Auxilios Plan Básico	\$ 1.920.000,00	Directa
30	61706030102	Auxilios Plan Integral	\$ 5.150.000,00	Directa
31	61706030103	Convenios Solicitados Básicos	\$ 16.140.000,00	Directa

32	61706030104	Convenios Solicitados Integrales	\$ 13.807.000,00	Directa
33	61706040101	Sueldos y demás obligaciones laborales	\$ 19.541.258,52	Indirecta
34	61706050101	Impto Industria y Comercio	\$ 1.172.141,00	Indirecta
35	61706050103	Impuesto Predial	\$ 158.583,00	Indirecta
36	61706050105	Impuesto Vehículos	\$ 144.883,00	Indirecta
37	61706050106	Arrendamientos Bienes Inmuebles	\$ 650.000,00	Indirecta
38	61706050107	Seguros Vehículos	\$ 694.399,00	Indirecta
39	61706050108	Seguro Protección Equipo Electrónico	\$ 55.552,00	Indirecta
40	61706050109	Seguro Incendio	\$ 106.210,00	Indirecta
41	61706050110	Seguro Responsabilidad Civil	\$ 51.019,00	Indirecta
42	61706050112	Póliza de Sustracción	\$ 17.671,00	Indirecta
43	61706050113	Póliza Transporte de Valores	\$ 32.665,00	Indirecta
44	61706050114	Mantenimiento Vehículos	\$ 1.101.191,00	Indirecta
45	61706050115	Mantenimiento Maquinaria y Equipo	\$ 569.080,00	Indirecta
46	61706050116	Mantenimiento Muebles y Enseres	\$ 3.323.541,00	Indirecta
47	61706050117	Mantenimiento Parque	\$ 175.000,00	Indirecta
48	61706050118	Mantenimiento Red	\$ 10.375,00	Indirecta
49	61706050119	Adecuación e Instalación	\$ 1.169.101,00	Indirecta
50	61706050121	Servicio de Restaurante	\$ 237.650,00	Indirecta
51	61706050122	Acueducto	\$ 308.790,00	Indirecta
52	61706050123	Energía	\$ 1.741.759,00	Indirecta
53	61706050124	Gas	\$ 54.450,00	Indirecta
54	61706050126	Avantel	\$ 582.245,00	Indirecta
55	61706050127	Beepers	\$ 27.250,00	Indirecta
56	61706050128	Portes y Cables	\$ 138.866,00	Indirecta
57	61706050129	Taxis y Buses	\$ 54.600,00	Indirecta
58	61706050130	Papelería y Útiles de Oficina	\$ 137.754,00	Indirecta
59	61706050131	Publicidad y Propaganda	\$ 1.963.234,00	Indirecta
60	61706050133	Gastos Notariales y Legales	\$ 31.726,67	Indirecta
61	61706050134	Gastos de Viaje	\$ 340.000,00	Indirecta
62	61706050135	Servicios Temporales	\$ 2.521.361,00	Indirecta
63	61706050136	Vigilancia y Celaduría	\$ 1.247.000,00	Indirecta
64	61706050137	Gastos de Sistematización	\$ 227.582,00	Indirecta
65	61706050139	Combustible	\$ 1.572.967,00	Indirecta
66	61706050142	Depreciación Sede Funeraria	\$ 1.974.377,00	Indirecta
67	61706050143	Depreciación Muebles y Equipo de Oficina	\$ 13.303,82	Indirecta
68	61706050144	Depreciación Equipo de Computación y Comun.	\$ 305.418,23	Indirecta
69	61706050145	Depreciación Vehículos Servicios Funerarios	\$ 3.093.760,00	Indirecta
70	61706050146	Otros Gastos Varios	\$ 308.804,00	Indirecta
71	61706050147	Provisión Cartera Venta de Bs. Y Servicios	\$ 592.798,00	Indirecta
72				
74				
75				
TOTAL CENTRO DE SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 155.179.197,24	

COSTOS INDIRECTOS A CENTROS

	CODIGOS	CONCEPTOS	COSTO MES
1	51,10,04	Arrendamientos	\$ 1.255.000,00
2	51,10,18	Aseo	\$ 82.110,00
3	51,10,22,01	Acueducto y Alcantarillado	\$ 71.320,00
4	51,10,22,02	Energía	\$ 542.643,00
5	51,10,22,03	Servicio Telefónico	\$ 2.627.839,00
6	51,10,24	Portes, cablex, telex y fax	\$ 620.500,00
7	51,10,56	Vigilancia Privada	\$ 140.000,00
8	51,10,58	Gastos de Sistematización	\$ 498.850,00
9	51,10,95,01	Atención Empleados	\$ 894.000,00
10			
11			
12			
13			
14			
15			
TOTAL COSTOS INDIRECTOS A CENTROS			\$ 6.732.262,00

Indirecta
Indirecta
Indirecta
Indirecta
Indirecta
Indirecta
Indirecta
Indirecta
Indirecta
Indirecta

TOTAL COSTOS Junio 2002	\$ 222.640.914,29
--------------------------------	--------------------------

PRODUCTOS Y SERVICIOS

	NOMBRE	DESCRIPCION
1	PFG BASICO	COFRE TIPO PLAN, DESTINO FINAL: BOVEDA CEMENTERIO CENTRAL
2	PFG INTEGRAL 1	COFRE SEMILUJO, DESTINO FINAL: BOVEDA JARDINES LA COLINA
3	PFG INTEGRAL 2	COFRE SEMILUJO, DESTINO FINAL: CREMACION JARDINES LA COLINA
4	PFG INTEGRAL 3	COFRE DE LUJO, DESTINO FINAL: CREMACION JARDINES LA COLINA
5	PFG INTEGRAL 4	COFRE DE LUJO, DESTINO FINAL: LOTE JARDINES LA COLINA
6	SERV. PARTICULAR 1	COFRE SEMILUJO, DESTINO FINAL: BOVEDA JARDINES LA COLINA
7	SERV. PARTICULAR 2	COFRE SEMILUJO, DESTINO FINAL: CREMACION JARDINES LA COLINA
8	SERV. PARTICULAR 3	COFRE DE LUJO, DESTINO FINAL: CREMACION JARDINES LA COLINA
9	SERV. PARTICULAR 4	COFRE DE LUJO, DESTINO FINAL: LOTE JARDINES LA COLINA
10	CONVENIO NACIONAL BASICO	COFRE TIPO PLAN, DESTINO FINAL: BOVEDA CEMENTERIO CENTRAL
11	CONVENIO NACIONAL INTEGRAL	COFRE DE LUJO, DESTINO FINAL: BOVEDA O CREMACION JARDINES LA COLINA
12	SERV. FUNERARIOS INICIALES	SERV. INICIALES, TIPO DE COFRE: PLAN, SEMILUJO O LUJO
15	SERV. FUNERARIOS FINALES	DESTINO FINAL CEMENTERIO CENTRAL, BOVEDA CENTRAL, COLINAS O LOTES

BASES DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS EN CENTROS

MES COSTEADO: Junio 2002

	COSTOS INDIRECTOS A CENTROS		BASES DISTRIBUCION		CANTIDADES DE BASES POR CENTRO DE COSTOS			DL BASES D
	CODIGOS	CONCEPTOS	BASE	CANT TOTAL	ADMINISTRACION	CADEO O COMER	VICIOS FUNERAR	
1	51,10,04	Arrendamientos	M2	120,00	70	50	0	Correcto
2	51,10,18	Aseo	M2	120,00	70	50	0	Correcto
3	51,10,22,01	Acueducto y Alcantarillado	# Empleados	16,00	10	6		Correcto
4	51,10,22,02	Energía	PUNTOS ELECTRICOS	80,00	50	30	0	Correcto
5	51,10,22,03	Servicio Telefónico	# EXTENSIONES	28,00	8	4	16	Correcto
6	51,10,24	Portes, cablex, telex y fax	# REGISTROS	789,00	202	305	282	Correcto
7	51,10,56	Vigilancia Privada	M2	120,00	70	50		Correcto
8	51,10,58	Gastos de Sistematización	# EQUIPOS	19,00	11	5	3	Correcto
9	51,10,95,01	Atención Empleados	# EMPLEADOS	34,00	10	6	18	Correcto
10	0	0						0,00
11	0	0						0,00
12	0	0						0,00
13	0	0						0,00
14	0	0						0,00
15	0	0						0,00

MATRIZ DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS EN CENTROS

MES COSTEADO: Junio 2002

COSTOS INDIRECTOS A CENTROS				BASES DISTRIBUCION			DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS EN CENTROS					
	CODIGOS	CONCEPTOS	COSTO MES	BASE	CANT TOTAL	R BASE D	ADMINISTRACION		MERCADEO O COMERCIAL		SERVICIOS FUNERARIOS	
							CANT BASE	COSTO	CANT BASE	COSTO	CANT BASE	COSTO
1	51,10,04	Arrendamientos	\$ 1.255.000,00	M2	120,00	10.458,33	70,00	\$ 732.083,33	50,00	\$ 522.916,67	0,00	\$ -
2	51,10,18	Aseo	\$ 82.110,00	M2	120,00	684,25	70,00	\$ 47.897,50	50,00	\$ 34.212,50	0,00	\$ -
3	51,10,22,01	Acueducto y Alcantarillado	\$ 71.320,00	# Empleados	16,00	4.457,50	10,00	\$ 44.575,00	6,00	\$ 26.745,00	0,00	\$ -
4	51,10,22,02	Energía	\$ 542.643,00	PUNTOS ELECTRICOS	80,00	6.783,04	50,00	\$ 339.151,88	30,00	\$ 203.491,13	0,00	\$ -
5	51,10,22,03	Senicio Telefónico	\$ 2.627.839,00	# EXTENSIONES	28,00	93.851,39	8,00	\$ 750.811,14	4,00	\$ 375.405,57	16,00	\$ 1.501.622,29
6	51,10,24	Portes, cablex, telex y fax	\$ 620.500,00	# REGISTROS	789,00	786,44	202,00	\$ 158.860,58	305,00	\$ 239.863,75	282,00	\$ 221.775,67
7	51,10,56	Vigilancia Privada	\$ 140.000,00	M2	120,00	1.166,67	70,00	\$ 81.666,67	50,00	\$ 58.333,33	0,00	\$ -
8	51,10,58	Gastos de Sistematización	\$ 498.850,00	# EQUIPOS	19,00	26.255,26	11,00	\$ 288.807,89	5,00	\$ 131.276,32	3,00	\$ 78.765,79
9	51,10,95,01	Atención Empleados	\$ 894.000,00	# EMPLEADOS	34,00	26.294,12	10,00	\$ 262.941,18	6,00	\$ 157.764,71	18,00	\$ 473.294,12
10	0		\$ -	0	0	0	0,00	\$ -	0,00	\$ -	0,00	\$ -
11	0		\$ -	0	0	0	0,00	\$ -	0,00	\$ -	0,00	\$ -
12	0		\$ -	0	0	0	0,00	\$ -	0,00	\$ -	0,00	\$ -
13	0		\$ -	0	0	0	0,00	\$ -	0,00	\$ -	0,00	\$ -
14	0		\$ -	0	0	0	0,00	\$ -	0,00	\$ -	0,00	\$ -
15	0		\$ -	0	0	0	0,00	\$ -	0,00	\$ -	0,00	\$ -
TOTAL COSTOS INDIRECTOS A CENTROS			\$ 6.732.262,00					\$ 2.706.795,17		\$ 1.750.008,97		\$ 2.275.457,86

COSTOS INDIRECTOS

MES COSTEADO: Junio 2002

CENTRO DE ADMINISTRACION

	CODIGOS	CONCEPTOS	COSTO MES
COSTOS DIRECTOS AL CENTRO			
1	51,05,01	Sueldos y demás obligaciones laborales	\$ 18.903.865,74
2	51,10,01	Honorarios	\$ 6.519.500,00
3	51,10,08	Seguros	\$ 110.968,00
4	51,10,10,	Mantenimiento y Reparaciones	\$ 250.048,00
5	51,10,20	Cafeteria y Restaurante	\$ 251.633,00
6	51,10,22,04	Beepers	\$ 73.974,00
7	51,10,22,05	Avantel	\$ 115.649,00
8	51,10,22,06	Celulares	\$ 95.953,00
9	51,10,26	Transporte, Fletes y Acarreos	\$ 47.760,00
10	51,10,28	Papelería y útiles de oficina	\$ 334.813,00
11	51,10,30	Fotocopias	\$ 4.000,00
12	51,10,38	Gastos de Asamblea	\$ 275.000,00
13	51,10,40	Gastos de Directivos	\$ 1.666.464,00
14	51,10,46	Gastos Legales	\$ 157.910,00
15	51,10,52	Gastos de Viaje	\$ 386.600,00
16	51,10,54	Servicios Temporales	\$ 1.063.585,00
17	51,10,60	Cuotas de Sostentamiento	\$ 593.184,00
18	51,10,62	Suscripciones y Revistas	\$ 236.220,00
19	51,10,64	Auxilios y Donaciones	\$ 119.166,67
20	51,10,95,04	Gastos Bancarios	\$ 220.100,00
21	51,10,95,05	Comisiones Bancarias	\$ 1.506.926,62
22	51,20,10,	Agotamiento y Amortizaciones	\$ 627.522,00
23	51,25,20	Depreciaciones Muebles y Equipo de Oficina	\$ 9.978,00
24	51,25,21	Depreciaciones Equipo de Computación y comunicación	\$ 356.322,00
25			\$ -
26			\$ -
27			\$ -

TOTAL COSTOS			\$ 33.927.142,02
COSTOS INDIRECTOS DISTRIBUIDOS AL CENTRO			
1	51,10,04	Arrendamientos	\$ 732.083,33
2	51,10,18	Aseo	\$ 47.897,50
3	51,10,22,01	Acueducto y Alcantarillado	\$ 44.575,00
4	51,10,22,02	Energía	\$ 339.151,88
5	51,10,22,03	Servicio Telefónico	\$ 750.811,14
6	51,10,24	Portes, cablex, telex y fax	\$ 158.860,58
7	51,10,56	Vigilancia Privada	\$ 81.666,67
8	51,10,58	Gastos de Sistematización	\$ 288.807,89
9	51,10,95,01	Atención Empleados	\$ 262.941,18
10			\$ -
11			\$ -
12			\$ -
13			\$ -
14			\$ -
15			\$ -
TOTAL COSTOS			\$ 2.706.795,17
TOTAL COSTOS CENTRO DE ADMINISTRACION			\$ 36.633.937,20
CENTRO DE MERCADEO O COMERCIAL			
	CODIGOS	CONCEPTOS	COSTO MES
COSTOS DIRECTOS AL CENTRO			
1	52,05	Sueldos y demás obligaciones laborales	\$ 8.767.628,02
2	52,15,05	Impuesto De Industria y Comercio	\$ 1.354.590,00
3	52,30,	Seguros	\$ 97.047,00
4	52,35,10	Servicios Temporales	\$ 3.519.407,00
5	52,35,55	Gas	\$ 2.865,00
6	52,35,60	Publicidad, Propaganda y promoción	\$ 504.878,00
7	52,55,95	Gastos de Viaje	\$ 709.600,00
8	52,60,15	Depreciacion Muebles y Equipo de Oficina	\$ 9.778,00
9	52,60,20	Depreciación Equipo de Computación y Comunic.	\$ 356.322,00
10	52,65,20	Amortización y Agotamiento Cargos Diferidos	\$ 2.756.348,00
11	52,95,25	Elementos de Aseo	\$ 29.834,00
12	52,95,30	Utiles, Papelería y Fotocopias	\$ 11.500,00
13	52,95,45	Taxis y Buses	\$ 72.200,00
14	52,95,60	Cafeteria y Restaurante	\$ 64.350,00
15	52,95,62	Gastos Reuniones y Conferencias	\$ 149.057,00
16	52,95,95,02	Atención Empresas	\$ 4.057.332,00
17	52,95,95,04	Provisión Cartera Venta de Bs. Y Servicios	\$ 4.339.577,00
18			\$ -
19			\$ -
27			\$ -
TOTAL COSTOS			\$ 26.802.313,02

COSTOS INDIRECTOS DISTRIBUIDOS AL CENTRO			
1	51,10,04	Arrendamientos	\$ 522.916,67
2	51,10,18	Aseo	\$ 34.212,50
3	51,10,22,01	Acueducto y Alcantarillado	\$ 26.745,00
4	51,10,22,02	Energía	\$ 203.491,13
5	51,10,22,03	Servicio Telefónico	\$ 375.405,57
6	51,10,24	Portes, cablex, telex y fax	\$ 239.863,75
7	51,10,56	Vigilancia Privada	\$ 58.333,33
8	51,10,58	Gastos de Sistematización	\$ 131.276,32
9	51,10,95,01	Atención Empleados	\$ 157.764,71
10			\$ -
11			\$ -
12			\$ -
13			\$ -
14			\$ -
15			
TOTAL COSTOS			\$ 1.750.008,97
TOTAL COSTOS CENTRO DE MERCADEO O COMERCIAL			\$ 28.552.321,99

CENTRO DE SERVICIOS FUNERARIOS			
CODIGOS	CONCEPTOS		COSTO MES
COSTOS DIRECTOS AL CENTRO			
1	61706040101	Sueldos y demás obligaciones laborales	\$ 19.541.258,52
2	61706010102	Aseo	\$ 507.680,00
3	61706010106	Cafeteria	\$ 1.609.523,00
4	61706010110	Conducción de Carroza	\$ 232.000,00
5	61706010121	Parqueadero	\$ 1.215.333,00
6	61706010123	Salas de Velación otras Sedes	\$ 407.668,00
7	61706010124	Servicio de Carroza	\$ 300.000,00
8	61706010125	Trámites y Licencias	\$ 605.802,00
9	61706050101	Impto Industria y Comercio	\$ 1.172.141,00
10	61706050103	Impuesto Predial	\$ 158.583,00
11	61706050105	Impuesto Vehículos	\$ 144.883,00
12	61706050106	Arrendamientos Bienes Inmuebles	\$ 650.000,00
13	61706050107	Seguros Vehículos	\$ 694.399,00
14	61706050108	Seguro Protección Equipo Electrónico	\$ 55.552,00
15	61706050109	Seguro Incendio	\$ 106.210,00
16	61706050110	Seguro Responsabilidad Civil	\$ 51.019,00
17	61706050112	Póliza de Sustracción	\$ 17.671,00
18	61706050113	Póliza Transporte de Valores	\$ 32.665,00

19	61706050114	Mantenimiento Vehículos	\$ 1.101.191,00
20	61706050115	Mantenimiento Maquinaria y Equipo	\$ 569.080,00
21	61706050116	Mantenimiento Muebles y Enseres	\$ 3.323.541,00
22	61706050117	Mantenimiento Parque	\$ 175.000,00
23	61706050118	Mantenimiento Red	\$ 10.375,00
24	61706050119	Adecuación e Instalación	\$ 1.169.101,00
25	61706050121	Servicio de Restaurante	\$ 237.650,00
26	61706050122	Acueducto	\$ 308.790,00
27	61706050123	Energía	\$ 1.741.759,00
28	61706050124	Gas	\$ 54.450,00
29	61706050126	Avantel	\$ 582.245,00
30	61706050127	Beepers	\$ 27.250,00
31	61706050128	Portes y Cables	\$ 138.866,00
32	61706050129	Taxis y Buses	\$ 54.600,00
33	61706050130	Papelería y Útiles de Oficina	\$ 137.754,00
34	61706050131	Publicidad y Propaganda	\$ 1.963.234,00
35	61706050133	Gastos Notariales y Legales	\$ 31.726,67
36	61706050134	Gastos de Viaje	\$ 340.000,00
37	61706050135	Servicios Temporales	\$ 2.521.361,00
38	61706050136	Vigilancia y Celaduría	\$ 1.247.000,00
39	61706050137	Gastos de Sistematización	\$ 227.582,00
40	61706050139	Combustible	\$ 1.572.967,00
41	61706050142	Depreciación Sede Funeraria	\$ 1.974.377,00
42	61706050143	Depreciación Muebles y Equipo de Oficina	\$ 13.303,82
43	61706050144	Depreciación Equipo de Computación y Comun.	\$ 305.418,23
44	61706050145	Depreciación Vehículos Servicios Funerarios	\$ 3.093.760,00
45	61706050146	Otros Gastos Varios	\$ 308.804,00
46	61706050147	Provisión Cartera Venta de Bs. Y Servicios	\$ 592.798,00
47			\$ -
48			\$ -
49			\$ -
TOTAL COSTOS			\$ 51.326.371,24
COSTOS INDIRECTOS DISTRIBUIDOS AL CENTRO			
1	51,10,04	Arrendamientos	\$ -
2	51,10,18	Aseo	\$ -
3	51,10,22,01	Acueducto y Alcantarillado	\$ -
4	51,10,22,02	Energía	\$ -
5	51,10,22,03	Servicio Telefónico	\$ 1.501.622,29
6	51,10,24	Portes, cablex, telex y fax	\$ 221.775,67
7	51,10,56	Vigilancia Privada	\$ -
8	51,10,58	Gastos de Sistematización	\$ 78.765,79
9	51,10,95,01	Atención Empleados	\$ 473.294,12
10			\$ -
11			\$ -
12			\$ -
13			\$ -
14			\$ -
15			\$ -

TOTAL COSTOS	\$ 2.275.457,86
TOTAL COSTOS CENTRO DE SERVICIOS FUNERARIOS	\$ 53.601.829,10
TOTAL COSTOS Junio 2002	\$ 118.788.088,29

ENTREVISTA

FUNCIONES DEL PERSONAL AREA DE SERVICIOS FUNERARIOS

Asesor de Servicios

- § Recibir llamada y brindar información
- § Verificar afiliación del fallecido
- § Enviar a recoger cuerpo
- § Ofrecer catalogo de servicios a la familia
- § Elaborar contrato de servicios funerarios
- § Cancelación de Gastos de servicios funerarios
- § Administración Caja Menor Area de Servicios

Tanatólogo

- § Embalsamamiento del cuerpo
- § Arreglo de aspecto físico del fallecido
- § Vestido y colocación del cuerpo en el cofre

Auxiliar de Servicios

- § Recoger cuerpo del fallecido del lugar de deceso
- § Trasladar a laboratorio
- § Traslado de laboratorio a Funeraria
- § Conducción de Carroza a Iglesia y a campo santo

Tramitador

- § Recolección documentación fallecido
- § Registrar defunción del fallecido en la Registraduría
- § Toma de Fotocopias de Registro de defunción
- § Cancelación de gastos de Ceremonias y Bóvedas

Coordinadora de Salas

- § Verificación de arreglo de la sala
- § Elaboración de Carteles de información
- § Solicitar y ubicar ofrenda floral en sala
- § Entregar Recordatorio y libro de oraciones a la familia
- § Contratación de Ceremonia Religiosa
- § Contratación de Transporte para acompañantes
- § Organización y control de horario de salida

Servicios Generales

- § Limpieza y adecuación de las salas
- § Preparación de Café y Aromaticas
- § Atención servicio de cafetería
- § Limpieza y adecuación de baños
- § Aseo general de la Sede Funeraria

Director Departamento de Servicios

- § Manejo de personal del área
- § Aprobación Horas Extras y Revisión de Liquidación
- § Elaboración del presupuesto del área
- § Elaboración y Presentación Informe sobre # de Servicios Prestados
- § Estadísticas Anuales
- § Aprobación Servicios prestados de Siniestros

§ Aprobación Gastos de Servicios Funerarios

AREA COMERCIAL O DE MERCADEO

Director Area Comercial

- § Organización y supervisión de visitas a realizar a las empresas
- § Elaboración de plan de Tarifas de Planes de Previsión Exequial
- § Revisión y aprobación de Auxilios Funerarios
- § Revisión de comisiones de Asesores Comerciales
- § Verificación y Aprobación de contratos comerciales con empresas

Asesor Comercial (4)

- § Visitas de mantenimiento a las empresas afiliadas
- § Venta de planes de previsión exequial a empresas
- § Entrega de novedades al departamento de Sistemas
- § Liquidación de comisiones
- § Recolección de documentación para elaboración de contratos
- § Elaboración de contratos con empresas

Auxiliares de atención al Cliente

- § Atención e información en plataforma a clientes visitantes
- § Venta de planes de previsión exequial particulares
- § Recepción de novedades de planes de previsión exequial
- § Expedición de carnets de previsión exequial
- § Elaboración de Auxilios Funerarios
- § Liquidación de comisiones

ADMINISTRACION

Gerencia:

§ Planeación Estratégica

Secretaria de Gerencia

Auditor Interno

Revisoria Fiscal

Directora Financiera y Contable

Coordinador de Cartera

§ Asesoría Jurídica a los Clientes

§ Análisis de Crédito

§ Revisión de documentación Completa de contratos

§ Análisis de Cartera

§ Presentación de Informes de Cartera

§ Elaboración de Facturas

Ingeniero de Sistemas

Generar facturación Automática

Recibir y verificar en el sistema afiliaciones de planes

Autorización de Servicios

Mantenimiento de Equipos

Tesorera

Recibir Ingresos

Registrar en libros de Bancos

Elaborar consignaciones

Elaborar programación de pagos

Elaboración de Egresos

Elaborar planilla de Reembolso de Caja menor

Auxiliar contable

Elaboración de Notas de contabilidad

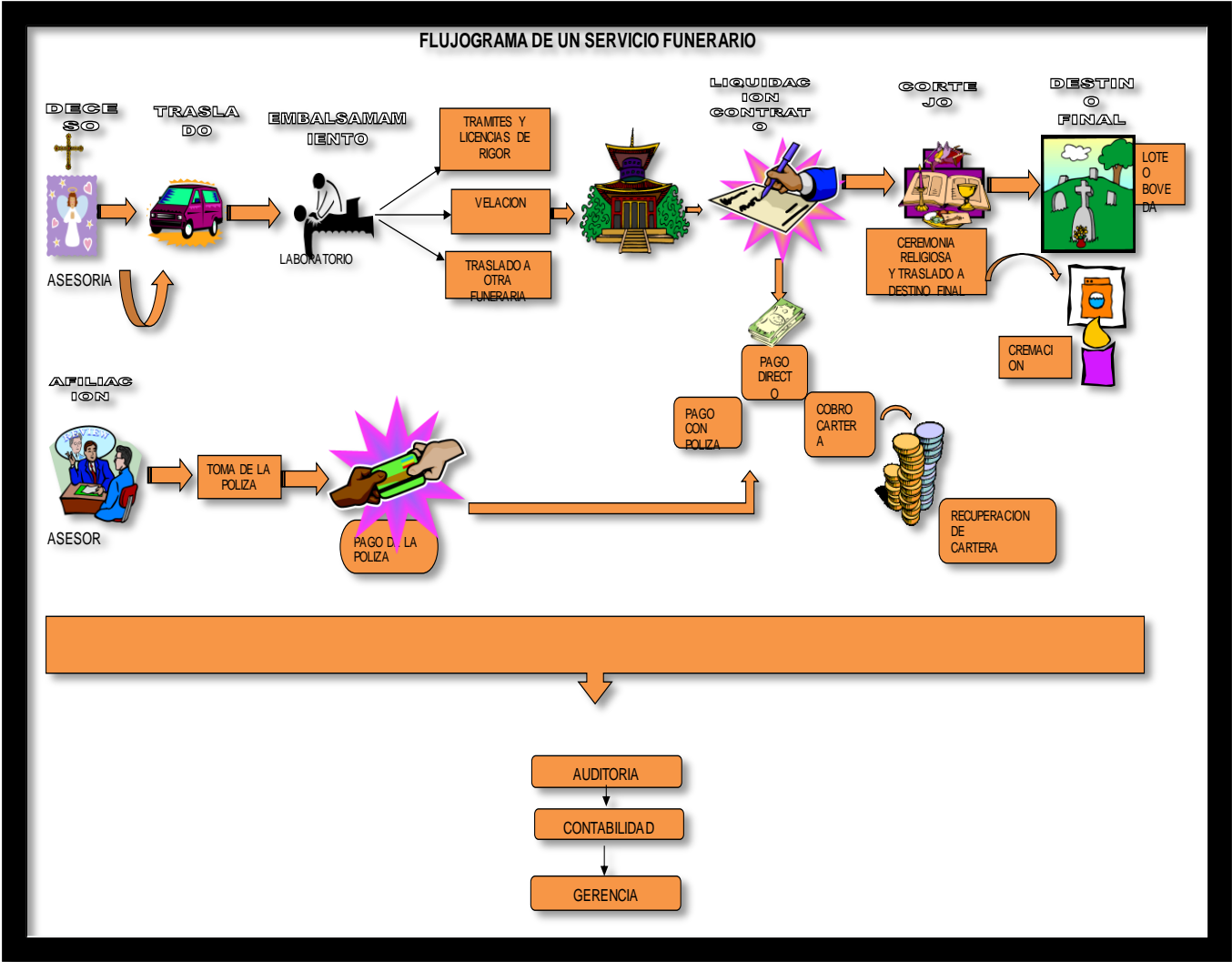
Contabilización de Cuentas por pagar

Elaboración de Notas Crédito

Elaboración de Notas Débito

Auxiliar de Archivo

PROCESOS



	ACTIVIDADES	DESCRIPCION
1	AFILIACIÓN Y MANTENIMIENTO	Esta actividad inicia con la atención o información en plataforma a clientes y visitantes, se les da a conocer los diferentes planes de prevención exequial, se realizara la venta de planes a particulares, se efectuara el servicio de atención y solución de quejas, reclamos, novedades y se procigue a realizar la respectiva gravación en el sistema de afiliaciones y novedades. Se expiden el carnéd de afiliación, se realizan llamadas y visitas de mantenimiento a las empresas afiliadas para saber como se esta recibiendo el servicio para acatar las sugerencias de los clientes, asimismo se celebran reuniones informativas alas empresas afiliadas al plan de grupo familiar
2	ATENCIÓN EN DECESO	Se reciben las llamadas y se brinda la información, se verifican los datos del fallecido, se expide la solicitud de autorización cobertura del servicio, se procede a ofrecer el catalogo de servicios a la familia del fallecido, se enseña los tipos de cofres, se presta asesoria juridica a la familia según el tipo de servicio y se procede a elaborar el contrato de servicios funerarios.
3	TRASLADO DE CUERPOS	En esta actividad la persona se encarga de recogerel cuerpo en la clinica o casa, de trasladarla a la morgue, seguidamente a la sede funeraria, luego a la sala de velación, posterior mente a la iglesia y por ultimo al destino final que puede ser al cementerio central, las colinas o cremación.
4	TRAMITES FÚNEBRES	Se solicita certificado de defunción se registra la muerte en la registraduria nacional. Se solicitan patantes de sanidad y se encarga de reunir los documentos requeridos para trámites y reclamaciones posteriores.
5	ATENCIÓN A FAMILIARES	En esta actividad se entregan los recordatorios y novenas a los familiares
6	TANATOLOGIA	La persona encargada de esta actividad procede al arreglo y vestido de cuerpo y acondicionar el cuerpo en el cofre.
7	PREPARACIÓN SALA Y SERV. GRALES	Se adecua y se prepara la sala de velación. Se instala telefono, se coloca ramo sobre el cofre, se encarga del aseo de la saLA

8	LIQUIDACIÓN Y COBRO DEL SERVICIO	Esta actividad inicia con la recolección de información (Datos del fallecido) para realizar liquidación del contrato, grabación en el sistema de liquidación, elaboración de factura de venta por servicio prestado, se recaudara en caja el valor del servicio, se realizara el diligenciamiento de solicitudes de credito, firma de pagarés y documentos de soportes, revisión y aprobación de crédito que realiza el cordinador de cartera, el director de servicios da el visto bueno de la liquidación del contrato y por ultimo la revisión y aprobación de liquidación de contrato por auditoría interna.
9	COORDINAC Y SUPERV. DEL SERVICIO	La persona encargada de esta actividad realiza la coordinación y supervisión del servicio, realizara las llamadas para la contratación del transporte para acompañantes, gestiona la llamada y contratación de la iglesia para exequias, elabora la cinta membreteada para la carroza y final mente efectúa la llamada y contratación para la celebración eucarística y solemnización.
10	DIRECCIÓN	Presentación informes mensuales de gestión al concejo de administración, elaboración planeación estratégica y celebración de contratos autorizados por el concejo de administración
11	ELABOR Y PRESENT INFORMAC FINRA	Elaboración y presentación de estados financieros, se realizara la planeación y programación de pagos de tesorería.
12	CONTROL Y SUPERVISIÓN	Elaboración de manuales de procesos y procedimientos, también se encarga de controlar y evaluar procesos y procedimientos, de implementar de control interno, mantener vigilancia sobre los actos de los administradores, se realizan auditorias de estados financieros y se realizan las auditorias de gestión.
13	MENSAJERIA	Se encarga del recaudo de cartera, y demás labores relacionadas con el proceso de mensajería, pagar aportes y demás diligencias de la empresa.

INDUCTORES PRIMARIOS			
	CENTRO DE ADMINISTRACION		
	CODIGOS	CONCEPTOS	INDUCTOR PRIMARIO
COSTOS DIRECTOS AL CENTRO			
1	51,05,01	Sueldos y demás obligaciones laborales	HORAS HOMBRE
2	51,10,01	Honorarios	% PARTICIPACION
3	51,10,08	Seguros	# ACTIVIDADES
4	51,10,10,	Mantenimiento y Reparaciones	# EQUIPOS REPARADOS
5	51,10,20	Cafeteria y Restaurante	No. EMPLEADOS
6	51,10,22,04	Beepers	ASIGNACION DIRECTA
7	51,10,22,05	Avantel	# EMPLEADOS
8	51,10,22,06	Celulares	ASIGNACION DIRECTA
9	51,10,26	Transporte, Fletes y Acarreos	ASIGNACION DIRECTA
10	51,10,28	Papelería y útiles de oficina	% PARTICIPACION
11	51,10,30	Fotocopias	ASIGNACION DIRECTA
12	51,10,38	Gastos de Asamblea	ASIGNACION DIRECTA
13	51,10,40	Gastos de Directivos	ASIGNACION DIRECTA
14	51,10,46	Gastos Legales	% PARTICIPACION
15	51,10,52	Gastos de Viaje	ASIGNACION DIRECTA
16	51,10,54	Servicios Temporales	# ACTIVIDADES
17	51,10,60	Cuotas de Sostenimiento	# ACTIVIDADES
18	51,10,62	Suscripciones y Revistas	ASIGNACION DIRECTA
19	51,10,64	Auxilios y Donaciones	# ACTIVIDADES

20	51,10,95,04	Gastos Bancarios	% PARTICIPACION
21	51,10,95,05	Comisiones Bancarias	% PARTICIPACION
22	51,20,10,	Agotamiento y Amortizaciones	# ACTIVIDADES
23	51,25,20	Depreciaciones Muebles y Equipo de Oficina	# MUEBLES ASIGNADOS
24	51,25,21	Depreciaciones Equipo de Computación y comunicación	# EQUIPOS
25			
26			
27			
COSTOS INDIRECTOS DISTRIBUIDOS AL CENTRO			
1	51,10,04	Arrendamientos	M2
2	51,10,18	Aseo	M2
3	51,10,22,01	Acueducto y Alcantarillado	# EMPLEADOS
4	51,10,22,02	Energía	PUNTOS ELECTRICOS
5	51,10,22,03	Servicio Telefónico	# EXTENSIONES
6	51,10,24	Portes, cablex, telex y fax	% PARTICIPACION
7	51,10,56	Vigilancia Privada	M2
8	51,10,58	Gastos de Sistematización	# EQUIPOS
9	51,10,95,01	Atención Empleados	# EMPLEADOS
10			
11			
12			
13			
14			
15			
CENTRO DE MERCADEO O COMERCIAL			
	CODIGOS	CONCEPTOS	COSTO MES
COSTOS DIRECTOS AL CENTRO			
1	52,05	Sueldos y demás obligaciones laborales	HORAS HOMBRE
2	52,15,05	Impuesto De Industria y Comercio	# ACTIVIDADES
3	52,30,	Seguros	# ACTIVIDADES

4	52,35,10	Servicios Temporales	ASIGNACION DIRECTA
5	52,35,55	Gas	ASIGNACION DIRECTA
6	52,35,60	Publicidad, Propaganda y promoción	# ACTIVIDADES OPERATIVAS
7	52,55,95	Gastos de Viaje	ASIGNACION DIRECTA
8	52,60,15	Depreciacion Muebles y Equipo de Oficina	# MUEBLES UTILIZADOS
9	52,60,20	Depreciación Equipo de Computación y Comunic.	# EQUIPOS UTILIZADOS
10	52,65,20	Amortización y Agotamiento Cargos Diferidos	# ACTIVIDADES
11	52,95,25	Elementos de Aseo	ASIGNACION DIRECTA
12	52,95,30	Utiles, Papelería y Fotocopias	% PARTICIPACION
13	52,95,45	Taxis y Buses	ASIGNACION DIRECTA
14	52,95,60	Cafeteria y Restaurante	# EMPLEADOS
15	52,95,62	Gastos Reuniones y Conferencias	ASIGNACION DIRECTA
16	52,95,95,02	Atención Empresas	# ACTIVIDADES OPERATIVAS
17	52,95,95,04	Provisión Cartera Venta de Bs. Y Servicios	ASIGNACION DIRECTA
18			
19			
27			
COSTOS INDIRECTOS DISTRIBUIDOS AL CENTRO			
1	51,10,04	Arrendamientos	M2
2	51,10,18	Aseo	M2
3	51,10,22,01	Acueducto y Alcantarillado	No. EMPLEADOS
4	51,10,22,02	Energía	PUNTOS ELECTRICOS
5	51,10,22,03	Servicio Telefónico	# EXTENSIONES
6	51,10,24	Portes, cablex, telex y fax	% PARTICIPACION
7	51,10,56	Vigilancia Privada	M2
8	51,10,58	Gastos de Sistematización	# EQUIPOS
9	51,10,95,01	Atención Empleados	# EMPLEADOS
CENTRO DE SERVICIOS FUNERARIOS			
	CODIGOS	CONCEPTOS	COSTO MES

COSTOS DIRECTOS AL CENTRO			
1	6170604010 1	Sueldos y demás obligaciones laborales	HORAS HOMBRE
2	6170601010 2	Aseo	M2
3	6170601010 6	Cafeteria	ASIGNACION DIRECTA
4	6170601011 0	Conducción de Carroza	ASIGNACION DIRECTA
5	6170601012 1	Parqueadero	ASIGNACION DIRECTA
6	6170601012 3	Salas de Velación otras Sedes	ASIGNACION DIRECTA
7	6170601012 4	Servicio de Carroza	ASIGNACION DIRECTA
8	6170601012 5	Trámites y Licencias	ASIGNACION DIRECTA
9	6170605010 1	Impto Industria y Comercio	#ACTIVIDADES
10	6170605010 3	Impuesto Predial	M2
11	6170605010 5	Impuesto Vehículos	ASIGNACION DIRECTA
12	6170605010 6	Arrendamientos Bienes Inmuebles	M2
13	6170605010 7	Seguros Vehículos	ASIGNACION DIRECTA
14	6170605010 8	Seguro Protección Equipo Electrónico	# EQUIPOS ASIGNADOS
15	6170605010 9	Seguro Incendio	M2
16	6170605011 0	Seguro Responsabilidad Civil	# EMPLEADOS
17	6170605011 2	Póliza de Sustracción	# ACTIVIDADES
18	6170605011 3	Póliza Transporte de Valores	ASIGNACION DIRECTA
19	6170605011 4	Mantenimiento Vehículos	ASIGNACION DIRECTA
20	6170605011 5	Mantenimiento Maquinaria y Equipo	ASIGNACION DIRECTA
21	6170605011 6	Mantenimiento Muebles y Enseres	# MUEBELES UTILIZADOS
22	6170605011 7	Mantenimiento Parque	# ACTIVIDADES
23	6170605011 8	Mantenimiento Red	# EQUIPOS
24	6170605011 9	Adecuación e Instalación	ASIGNACION DIRECTA

2 5	6170605012 1	Servicio de Restaurante	# EMPLEADOS
2 6	6170605012 2	Acueducto	# SANITARIOS
2 7	6170605012 3	Energía	# PUNTOS ELECTRICOS
2 8	6170605012 4	Gas	ASIGNACION DIRECTA
2 9	6170605012 6	Avantel	# EMPLEADOS
3 0	6170605012 7	Beepers	# EMPLEADOS
3 1	6170605012 8	Portes y Cables	% PARTICIPACION
3 2	6170605012 9	Taxis y Buses	ASIGNACION DIRECTA
3 3	6170605013 0	Papeleria y Utiles de Oficina	% PARTICIPACION
3 4	6170605013 1	Publicidad y Propaganda	# ACTIVIDADES OPERATIVAS
3 5	6170605013 3	Gastos Notariales y Legales	ASIGNACION DIRECTA
3 6	6170605013 4	Gastos de Viaje	ASIGNACION DIRECTA
3 7	6170605013 5	Servicios Temporales	ASIGNACION DIRECTA
3 8	6170605013 6	Vigilancia y Celaduría	M2
3 9	6170605013 7	Gastos de Sistematización	# EQUIPOS
4 0	6170605013 9	Combustible	ASIGNACION DIRECTA
4 1	6170605014 2	Depreciación Sede Funeraria	M2
4 2	6170605014 3	Depreciación Muebles y Equipo de Oficina	# MUEBELES UTILIZADOS
4 3	6170605014 4	Depreciación Equipo de Computación y Comun.	# EQUIPOS ASIGNADOS
4 4	6170605014 5	Depreciación Vehiculos Servicios Funerarios	ASIGNACION DIRECTA
4 5	6170605014 6	Otros Gastos Varios	# ACTIVIDADES OPERATIVAS
4 6	6170605014 7	Provisión Cartera Venta de Bs. Y Servicios	ASIGNACION DIRECTA
4 7			
4 8			
4 9			

COSTOS INDIRECTOS DISTRIBUIDOS AL CENTRO			
1	51,10,04	Arrendamientos	
2	51,10,18	Aseo	
3	51,10,22,01	Acueducto y Alcantarillado	
4	51,10,22,02	Energía	
5	51,10,22,03	Servicio Telefónico	# EXTENSIONES
6	51,10,24	Portes, cablex, telex y fax	% PARTICIPACION
7	51,10,56	Vigilancia Privada	
8	51,10,58	Gastos de Sistematización	# EQUIPOS ASIGNADOS
9	51,10,95,01	Atención Empleados	# EMPLEADOS
10			

INDUCTORES SECUNDARIOS

	ACTIVIDADES	INDUCTOR SECUNDARIO
1	AFILIACIÓN Y MANTENIMIENTO	# Afiliaciones Mensuales
2	ATENCIÓN EN DECESO	# Servicios Atendidos
3	TRASLADO DE CUERPOS	# Traslados Realizados x Servicio
4	TRAMITES FÚNEBRES	# Tramites Realizados x Servicio
5	ATENCIÓN A FAMILIARES	# Servicios Atendidos en sala
6	TANATOLOGIA	# Servicios Totales
7	PREPARACIÓN SALA Y SERV. GRALES	# Servicios Atendidos en sala
8	LIQUIDACIÓN Y COBRO DEL SERVICIO	# Servicios Totales prestados
9	COORDINAC Y SUPERV. DEL SERVICIO	# Servicios Atendidos en sala
10	DIRECCIÓN	# productos totales
11	ELABOR Y PRESENT INFORMAC FINRA	# productos totales
12	CONTROL Y SUPERVISIÓN	# productos totales
13	MENSAJERIA	# productos totales

HOJAS DE COSTOS PyS

HOJAS DE COSTOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

POLIZAS

[↪ PFG BASICO](#)

[↪ PFG INTEGRAL 1](#)

[↪ PFG INTEGRAL 2](#)

[↪ PFG INTEGRAL 3](#)

[↪ PFG INTEGRAL 4](#)

SERVICIOS FUNBRES

[↪ SERV. PARTICULAR 1](#)

[↪ SERV. PARTICULAR 2](#)

[↪ SERV. PARTICULAR 3](#)

[↪ SERV. PARTICULAR 4](#)

[↪ CONVENIO NACIONAL BASICO](#)

[↪ CONVENIO NACIONAL INTEGRAL](#)

[↪ SERV. FUNERARIOS INICIALES](#)

[↪ SERV. FUNERARIOS FINALES](#)

INFORMES ESTADISTICOS ABC

[↪ PRODUCTOS Y SERVICIOS](#)

[↪ ACTIVIDADES](#)

[↪ CENTROS DE COSTOS](#)

PARAMETRIZACION COSTOS DIRECTOS

[↪ CUADRO DETERMINACION COSTOS DIRECTOS](#)

CONCLUSIONES

Como primera medida con la aplicación del presente modelo de costos, se encuentra frente a un sistema con trayectoria reconocida y que ofrece herramientas de análisis gerencial y comportamiento de los costos de acuerdo a las actividades que se realizan en la organización.

Generalmente el Diseño e implementación del sistema de costeo ABC es muy costoso y complejo en la mayoría de organizaciones, pero en nuestro caso debido a la fácil identificación y caracterización de los servicios y productos que ofrece Ilos Olivos, es práctica y de bajos costos su implementación.

Al Analizar los resultados de las comparaciones entre los dos sistemas de Costeo ABC vs Tradicional se puede determinar el error que en ocasiones cometen las organizaciones al omitir todos aquellos costos que no son directos a la operación del negocio "Subvalorando los Costos Totales" de los productos y servicios que presta, o subsidiando los costos de algunos productos y servicios con otros; todo esto desemboca en un utilidad poco real, veraz y confiable Administrativamente.

Aclaremos que este sistema de costeo es administrativo y que para efectos de presentación financiera o tributaria es necesaria una conciliación entre los sistemas de costos a usar.

RECOMENDACIONES

Se aconseja a los Olivos estudiar la posibilidad de implementar este sistema de costeo y que su aplicación y resultados vayan más allá de unas cifras, sino que se desarrolle un análisis con su respectiva toma de decisiones (Filosofía del ABM complementada con Activity Based Management).

Se sugiere a los directivos de la organización el análisis de los resultados generados por el ABC para su posterior comparación con el sistema de costos tradicional, la veracidad de la información y resultados y una posible aplicación a futuro en la institución.