

00621
34



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**SISTEMA DE ADMINISTRACION DE COSTOS BASADO EN
ACTIVIDADES PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA
ORGANIZACION**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A :
RODOLFO ABRAHAM / SANCHEZ RODRIGUEZ**

**ASESORA:
C. P. LILIA ALEJANDRA GUTIERREZ PEÑALOZA**



MEXICO, D.F.

2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PAGINACION DISCONTINUA

Consistencia

*"Quien lucha sólo un instante,
es ¡intrascendente!
Quien lucha sólo una hora,
es ¡irrelevante!
Quien lucha sólo un día,
es ¡poco confiable!
Quien lucha sólo un año,
¡Puede ser útil!
pero...
Quien lucha toda la vida
es ¡Un Triunfador!"*

Cristóbal del Rjo González

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo intelectual.

NOMBRE: SANCHEZ RODRIGUEZ
RODOLFO ABRAHAM

FECHA: 17 SEPTIEMBRE 2003

FIRMA: 

A Dios por ser el guía de mi camino

A mi Padre (q.e.p.d.) por ser un ejemplo de superación.

*A mi Madre a quien le debo la vida y lo que soy,
Por todo tu amor, sacrificio, apoyo y consejo
Gracias Mamá te amo y admiro.*

*A mi Abuelita y Hermanos, por todo su cariño y apoyo
No podía haber tenido mejor familia
Gracias, los amo.*

*A mi Asesora C.P. Lilia Gutiérrez Peñaloza,
Por haberme permitido colaborar con usted,
Por todas sus atenciones y asesoría
Le estaré agradecido por siempre*

Sinceramente

Rodolfo Abraham Sánchez Rodríguez

CONTENIDO

Justificación	I
Introducción	II
I. Marco Teórico	
1.1. La Contabilidad de Costos Evolución y Tendencias	1
1.2. Sistemas de Administración de Costos	3
1.3. El Sistema Tradicional versus el Sistema Contemporáneo	5
1.4. El Costo Basado en Actividades / Administración Basada en Actividades	6
1.5. Los Costos y las Empresas de Servicios	12
II. Diagnóstico de la Empresa de Servicios "Estigma S.C."	
2.1. Antecedentes	14
2.2. Misión y Visión	15
2.3. Valores Corporativos y Cultura Organizacional	16
2.4. Organigrama General	17
2.5. Jerarquías y Responsabilidades	18
2.6. Evaluación del Desempeño	20
2.7. Principales Servicios/Productos	22
2.8. Clientes Principales	23
2.9. Análisis del Ambiente Interno y Externo del Negocio (FODA)	24
2.10. Identificación del Sistema Actual de Costeo	26
III. Propuesta del Sistema de Administración de Costos "Estigma, S.C."	
3.1. Estructura General (SAC) Producto Final	27
3.2. Identificación de Actividades, Análisis y Clasificación	28
3.3. Identificación, Análisis y Segmentación de los Gastos Indirectos de Producción del Servicio	30
3.4. Integración Estratégica de la Estructura del Costo de un Proyecto	36
3.5. Instrumentación de SAC (Herramienta de Planeación y Control Financiero-Operacional)	37
IV. Caso Práctico	43
V. Viabilidad del Sistema	57
VI. Conclusiones	58
VII. Bibliografía	59

Justificación

El presente trabajo se realizó con la intención de proveer una herramienta que permita que la empresa "Estigma S.C." pueda realizar el cálculo adecuado del costo de un Proyecto (producto/servicio) de manera anticipada y a su vez estar en condiciones de poder fijar el precio de venta del mismo con el mayor conocimiento de los elementos que forman parte de su Costo Total de Producción y Operación.

El Sistema de Administración de Costos Basado en Actividades, denominado así por el autor, es producto de la experiencia de dos años y medio como Coordinador Administrativo de la empresa "Estigma S.C.", cabe mencionar que gracias al haber colaborado en el manejo de la Contabilidad y Administración de la Empresa se logró el tener una visión en conjunto y por segmento de la operación de la misma y poder llegar a conceptuar su diseño e implementación.

El Sistema propuesto incluye el aspecto financiero y operacional, conceptos que permiten que la organización pueda llevar a cabo un Administración Estratégica de Costos; es decir el planear, controlar y tomar decisiones sobre su proceso de prestación de servicios.

Finalmente el Sistema también contribuye al campo de los Costos, ya que durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, el enfoque es principalmente hacia las actividades de la Industria de la Transformación olvidando las actividades de comercialización y de prestación de servicios, mismas que son igual o mayor de importantes hoy en día en nuestro País.

Introducción

Hoy las empresas deben estar a la vanguardia en el apoyo al cliente, conocer el mercado y continuamente mejorar el diseño de sus productos o servicios, su fabricación y entrega, para así poder competir en el entorno globalizado donde sólo sobreviven los mejores. De igual manera el Contador de Costos / Administrador de Costos debe tener la educación y capacitación permanente de su disciplina y el ambiente de negocios en el que opera la empresa, debido a que desempeñan una función importantísima y de apoyo a todas las áreas de la organización para que se lleven a cabo los objetivos de la misma.

El Contador de Costos / Administrador de Costos genera los informes necesarios para los reportes internos y externos, siendo así el responsable de la captación, procesamiento y presentación de información colaborando con la administración en sus actividades de planeación, control y toma de decisiones.

La Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, Estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización¹. La Planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

- 1) Para prevenir los cambios del entorno, anticipándose a ellos podrá ser más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
- 2) Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- 3) Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

El Control es el proceso mediante el cual se debe asegurar que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización². El control es una herramienta que genera información útil que sirve:

- 1) Como medio para comunicar información acerca de lo que la Dirección de la Empresa desea que se haga.
- 2) Como medio de motivación en la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar sus objetivos.
- 3) Como medio para evaluar los resultados.

La Toma de Decisiones es el proceso de seleccionar el curso de acción viable que permitan dar solución a un problema específico, este proceso está entrelazado con la planeación y el control ya que no se puede planear sin tomar decisiones y ha de escogerse entre diversas alternativas sólo una que permita alcanzar los objetivos seleccionados, de igual forma el control como herramienta generadora de información da más elementos de juicio para una toma de decisiones más acertada.

El Contador de Costos / Administrador de Costos debe hoy entender mucho más funciones del negocio, desde el proceso productivo de la empresa hasta mercadotecnia y distribución sin pasar por alto el servicio al cliente, principalmente porque las empresas tienden a participar en el comercio internacional. Por lo anterior debe cambiar su pensamiento del negocio y contar con una visión en conjunto de la empresa, teniendo una perspectiva que le permita la comprensión de problemas y la implementación de soluciones.

¹ Reyes Ponce Agustín Administración de Empresas Teoría y Práctica, Editorial Limusa, 1980, México. Pág. 165

² Newman H. William. Constructive Control, Prentice Hall, 1976, Englewood Cliffs, N. J. pag. 53

I. Marco Teórico

1.1. La Contabilidad de Costos Evolución y Tendencias

El sistema de información contable en cualquier empresa está conformado por dos subsistemas generadores de información: la Contabilidad Financiera (Contable y Fiscal) y la Contabilidad Administrativa, la diferencia entre ambas radica en el tipo de información generada y los usuarios que harán uso de ella.

A continuación se presenta el cuadro 1 en el que se resumen las diferencias existentes entre ambos tipos de Contabilidades.

Diferencias entre la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa		
Concepto	Contabilidad Financiera	Contabilidad Administrativa
Tipo de Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Externos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internos
Enfoque de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integral (conjunto) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partes (segmentos)
Características de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe ser: ▪ Histórica ▪ Cuantitativa ▪ Monetaria ▪ Verificable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede ser: ▪ Histórica o Presupuestada ▪ Cuantitativa o Cualitativa ▪ Monetaria o no Monetaria ▪ Oportuna y Razonable
Criterios de Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados ▪ Disposiciones Fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importancia y Utilidad
Manejo de Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consistente ▪ Comprobable ▪ Formal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beneficios por encima de costos ▪ Flexibilidad ▪ Combinada Formal e Informal

Cuadro 1

La Contabilidad de Costos si se me permite el término es una mezcla heterogénea de la Contabilidad Financiera y la Administrativa, ya que ofrece información sobre la forma en que se pueden usar los costos de la empresa para fines internos y externos. Cuando se emplea de manera externa mide los costos de producción y costo de ventas. Cuando sirve a los usuarios internos brinda las bases para la planeación, control y toma de decisiones.

El entorno económico de hoy ha requerido una reestructuración de la Contabilidad de Costos. La competencia mundial ha modificado la naturaleza de la economía y la forma de hacer negocios. Tales cambios han creado un nuevo ambiente para la contabilidad de costos, ya que a medida que el entorno ha evolucionado parecería que en la mayoría de los casos el sistema tradicional de contabilidad de costos de las empresas ya no provee la información necesaria y útil para la toma de decisiones.

Actualmente la Contabilidad de Costos debe concebirse como una Administración de Costos, ya que requiere un entendimiento más allá del registro de las operaciones productivas de una empresa; la orientación es hacia la determinación de los costo de las actividades y procesos ya que éstos son herramienta fundamental para la planeación, control y toma de decisiones; la determinación más razonable y confiable de los costos unitarios de bienes y servicios. Es decir el lograr tener una visión en conjunto de la empresa y su estructura de costos logrando así el llevar a cabo una Administración Estratégica de Costos.

Las tendencias más importantes que han afectado a la Contabilidad de Costos y que exigen su evolución hacia una Administración de Costos son:

1. Orientación al Cliente

Las empresas se enfocan en proporcionarle valor al cliente. El objetivo a analizar es la cadena de valor, conceptualizada como el grupo de actividades requeridas para diseñar, desarrollar, producir, comercializar y proporcionar bienes y servicios a los clientes. El resultado es un aspecto clave a considerar, si cualquier proceso o actividad es de interés para el cliente o no; por ello es necesario la búsqueda de información que permita conocer que actividades o acciones que son importantes para el cliente y que deben considerarse parte integrante del producto o servicio que se ofrece en el mercado.

2. Administración de Calidad

La mejora continua y la eliminación de desperdicios son hoy los principales fundamentos de un estado de excelencia en los procesos productivos. Ésta es una actitud elemental para sobrevivir en el mundo globalizado. El producir bienes o servicios perfectos (apreciación del cliente y de la misma organización) reemplaza ya las actitudes de calidad del pasado. No sólo la Industria Manufacturera se a visto obligada a tomar en cuenta este precepto, también la Industria de Servicios tiene retos para el mejoramiento de su calidad en la producción de servicios y presenta problemas especiales ya que la calidad puede variar de empleado a empleado y siendo la parte principal de su aparato productivo debe poner mayor énfasis en la calidad del trabajo de sus integrantes.

3. El tiempo

El tiempo es un elemento crucial en todas las fases de la cadena de valor. Las empresas que se enfrentan y sobreviven a la competencia global reducen el tiempo comprimiendo los ciclos de diseño, implantación y producción, entregando así bienes y servicios con rapidez gracias a que suprimen los tiempos que no agrega valor al bien o servicios pero que si incrementan el costo, logrando así una mejora en la calidad de operación gracias a la buena administración del tiempo.

4. Avances Tecnológicos

Gracias al mejoramiento tecnológico la Administración de Costos a adquirido nuevas estrategias para la determinación de la estructura de los costos, el proceso de costeo de bienes y servicios, control de las operaciones productivas, administración de inventarios y elaboración de presupuestos entre otras han permitido que el contador-administrador tengan una perspectiva más completa para la planeación, control y toma de decisiones.

1.2. Sistemas de Administración de Costos

Cabe mencionar que no existe un sistema único de administración de costos ya que los costos importantes para una empresa pueden ser irrelevantes para otra; lo que no debemos pasar por alto es que para diseñar un sistema de administración de costos es necesario comprender la estructura del ambiente comercial en que opera la organización (industrial, comercializadora y servicios), ya que es el elemento básico y de él dependerá el enfoque y el tipo de información que se requiera.

La información de costos producida por el sistema de administración de costos debe ser útil y benéfica para la organización considerándola como un todo. Logrando así la administración tener una perspectiva global del negocio; si bien en el pasado se hacia poco énfasis por integrar la administración de costos en todas las áreas funcionales de la entidad, hoy es una necesidad inminente.

Los sistemas de administración de costos pueden clasificarse en forma general como tradicionales y contemporáneos. Si bien ambos se encuentran en la práctica, los tradicionales se utilizan más que los contemporáneos; no obstante, aumenta el uso de éstos en particular entre las empresas que enfrentan mayor incremento en la diversidad de productos, mayor complejidad en la elaboración de los mismos, ciclos de vida más cortos del producto, más requerimientos de calidad e intensas presiones de la competencia.

A) *Sistemas Tradicionales de Administración de Costos*

Los sistemas de administración de costos están compuestos por dos subsistemas: la contabilidad de costos y el control de operaciones, para fines prácticos se analizarán por separado.

▪ *Contabilidad Tradicional de Costos*

Los sistemas tradicionales suponen que todos los costos pueden clasificarse en fijos o variables respecto de los cambios en las unidades o volumen de productos producidos, de allí que se suponga que las unidades de productos u otras bases altamente correlacionadas con las unidades producidas (labor directa y las horas máquina) sean las únicas de importancia. Con estas bases unitarias y el volumen se asignan costos de producción a los productos.

Como las bases unitarias de costos no suelen ser las únicas que explican las relaciones causales, mucha de la actividad de determinación del costo del producto debe clasificarse como asignación (determinación del costo basado en los enlaces supuestos o en la conveniencia). Por lo anterior se puede definir que los sistemas tradicionales son de adjudicación intensiva.

El objetivo de la contabilidad de costos en el sistema tradicional, por lo general se satisface asignando costos de producción a los inventarios y costo de ventas para fines de los reportes financieros (Posición Financiera y Resultados). Otras definiciones del costo del producto como la cadena de valor, costo de operación (Administración y Ventas / Distribución) no se obtienen para uso administrativo.

- *Control Tradicional de Operaciones*

Un sistema tradicional de control de operaciones asigna costos a las unidades organizacionales y luego responsabiliza al gerente de la unidad de su control. El desempeño se mide comparando los resultados reales / históricos con los presupuestados. Principalmente se destacan las medidas financieras de desempeño, generalmente ignorando las no financieras. Ya que el enfoque tradicional supone que la maximización del desempeño global de la organización se logra por medio de la maximización del desempeño de las unidades conocidas como centros de responsabilidad.

B) Sistemas Contemporáneos de Administración de Costos

Los sistemas contemporáneos de administración de costos han evolucionado en respuesta a los cambios significativos en el ambiente de competencia al que se enfrentan actualmente las empresas de bienes y servicios. El objetivo general de éste sistema es mejorar la calidad, contenido, importancia y tiempo de la información de costos, ya que en la mayoría de los casos se pueden lograr mayores objetivos administrativos con un sistema contemporáneo que con uno tradicional.

- *Contabilidad Contemporánea de Costos*

Un sistema de contabilidad contemporánea de costos cambia el enfoque tradicional y da prioridad al rastreo sobre la asignación, logrando el uso de bases de actividades unitarias o no, incrementando la exactitud de las asignaciones de costo, la calidad global y el valor de la información de costos.

La determinación del costo de productos / servicios en el esquema contemporáneo tiende a ser flexible, ya que es capaz de producir información de costos para una gran variedad de objetivos, mismos que incluyen los reportes financieros; de igual forma se contribuye a la obtención de definiciones más globales del costo del producto para una mejor planeación, control y toma de decisiones.

- *Control Contemporáneo de Operaciones*

Este subsistema se diferencia del tradicional, ya que aquí se subraya el manejo de los costos y surge la tendencia hacia la administración de las actividades, no los costos. Por dicha razón la administración basada en actividades es el núcleo ya que se enfoca en la administración de actividades para mejorar el valor recibido por el cliente y las utilidades generadas al proporcionar este valor, esto incluye el analizar la base y la actividad, evaluar el desempeño y apoyarse en los costos basados en la actividad como fuente importante de información.

Este enfoque se concentra en rendir cuentas por actividades en lugar de costos y destaca la maximización del desempeño de todo el sistema en vez del desempeño individual. Ya que las actividades que se realizan a través de las áreas y niveles de responsabilidad en la empresa, son enfoques globalizadores del sistema y requieren un conocimiento completo para su control. A diferencia del sistema tradicional para el contemporáneo son significativas las medidas financieras y no financieras del desempeño y contraponen al tradicional en que para lograr una eficiencia máxima del sistema como un todo no necesariamente se depende de la maximización de la eficiencia de las unidades conocidas como centros de responsabilidad.

Un sistema contemporáneo de administración de costos ofrece beneficios significativos, los cuales comprenden mayor precisión en la determinación del costo del producto / servicio, más y mejores elementos para la toma de decisiones, aumento en la planeación estratégica y más habilidad para administrar las actividades.

1.3. El Sistema Tradicional versus el Sistema Contemporáneo

A continuación se presenta el cuadro 2. El cual resume las diferencias del sistema de administración de costos tradicional y contemporáneo

<i>Enfoques del Sistema de Administración de Costos Tradicional y Contemporáneo</i>	
Tradicional	Contemporáneo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bases Unitarias ▪ Adjudicación intensiva ▪ Enfoque en los costos administrativos ▪ Poca información sobre las actividades ▪ Maximización del desempeño individual ▪ Usa medidas financieras de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bases unitarias y no unitarias ▪ Rastreo Intensivo ▪ Enfoque en las actividades administrativas ▪ Información a detalle de las actividades ▪ Maximización del desempeño en conjunto ▪ Usa medidas de desempeño financieras y no financieras

Cuadro 2

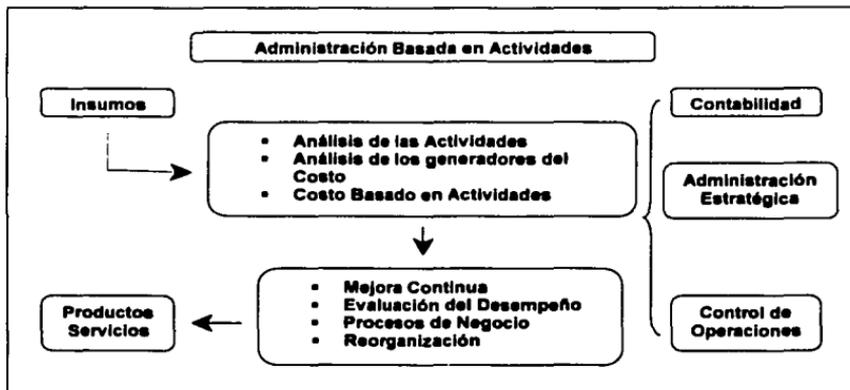
1.4. El Costo Basado en Actividades / Administración Basada en Actividades

La determinación del costo del producto / servicio es una función específica del contador de costos. Y es la mayor preocupación de todo administrador, por ejemplo, el costo del producto / servicio influye en las decisiones estratégicas ¿es rentable el mercado en particular al que va dirigido el producto?, mercadotecnia ¿cuánto debe costar el producto, y finanzas ¿se requiere evaluar la necesidad de realizar adiciones a la planta para producir el producto? En teoría el costo de llevar a cabo la producción de un producto o servicio puede no realizarse si el cliente no está dispuesto a pagar un precio elevado por el bien o servicio ofrecido mismo que deberá cubrir los costos incurridos y generar un margen razonable de utilidad. En realidad los clientes compran artículos o servicios que les proporcionen valor por el precio pactado.

La administración se debe concentrar en que el cliente obtenga una relación equitativa entre el precio de venta y el valor proporcionado por el bien o servicio adquirido. La administración basada en actividades se enfoca en las actividades incurridas durante la producción y el mejoramiento de los procesos como una manera de mejorar el valor recibido por el cliente, resultando así el logro de ganancias, la determinación y mantenimiento de este valor. Los conceptos que integran la administración basada en actividades se muestran en el Cuadro 3. Estos conceptos auxilian a las organizaciones para producir con mayor eficiencia, determinar costos más precisos, controlar y evaluar con mayor eficacia la operación de la empresa.

- *Análisis de las Actividades*

El primer elemento de la administración basada en actividades es el análisis de las actividades, que es el proceso de estudio de las mismas para su clasificación y ser el mecanismo para evaluar y minimizar las actividades que no agregan valor.



Cuadro 3

En el contexto de los negocios, una actividad es definida como una acción repetitiva desempeñada en la totalidad de las funciones del negocio, si uno toma una perspectiva negativa o positiva las actividades agregan valor o no. El valor agregado de las actividades aumenta la atraktividad del producto o servicio al cliente y esa es una de las razones por las que el cliente está dispuesto a pagar. Contrariamente las actividades que no agregan valor incrementan el tiempo invertido en un producto o servicio, pero sin contribuir a la atraktividad del mismo. Las actividades que no agregan valor son innecesarias desde la perspectiva del cliente/consumidor, ya que ellos consideran que estas actividades generan costos pudiendo ser eliminadas sin afectar el valor o la calidad del producto o servicio en el mercado.

Desde la perspectiva administrativa el costo del producto / servicio al cliente puede ser determinado de manera que un precio adecuado pueda absorberlo y generar utilidades, ya que las actividades antes y durante el proceso productivo consumen recursos de la compañía; el consumo de recursos de la organización por los clientes y su relación con la estrategia de fijación del precio de los bienes y servicio es hoy un tema álgido.

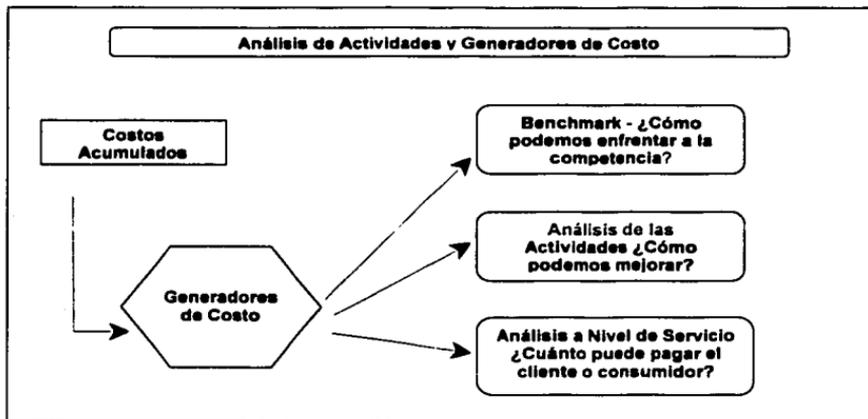
Para ayudarse en el análisis de las actividades los administradores primero identifican los procesos de la organización procesos que incluyen Producción, Distribución, Ventas, Administración y otras funciones de la compañía. Las empresas determinan sus procesos primeramente asociando las actividades requeridas y ajustando estas a los procesos; los procesos son generalmente de manera horizontal y cruzan todas las áreas funcionales de la organización. Por cada proceso se deberá elaborar un diagrama de flujo de las operaciones involucradas en la producción de un bien o la prestación de un servicio desde su inicio hasta la culminación.

- *Análisis de los Generadores del Costo*

Las organizaciones incurrir en muchas actividades que consumen recursos, por tanto generan costos, todas las actividades tienen generadores de costo – factores que tienen una relación directa de causa-efecto en el costo pudiendo ser identificado a nivel individual en el negocio.

Un gran número de generadores de costo pueden ser identificados tan solo por su uso como acumulaciones de costo o actividades eliminadas. La administración debe seleccionar el número de los generadores de costo de manera razonable y que la precisión o exactitud buscada, no exceda los beneficios de su uso. El generador de costo es fácil de comprender ya que están vinculados directamente con la actividad a realizar y medida apropiada de desempeño.

El cuadro 4. Ejemplifica como el análisis de las actividades es combinado con el análisis de los generadores del costo creando una herramienta para dirigir los costos. El análisis de actividades resalta las actividades que no agregan valor y pueden ser objeto de eliminación o reducción de costos y del precio del producto.



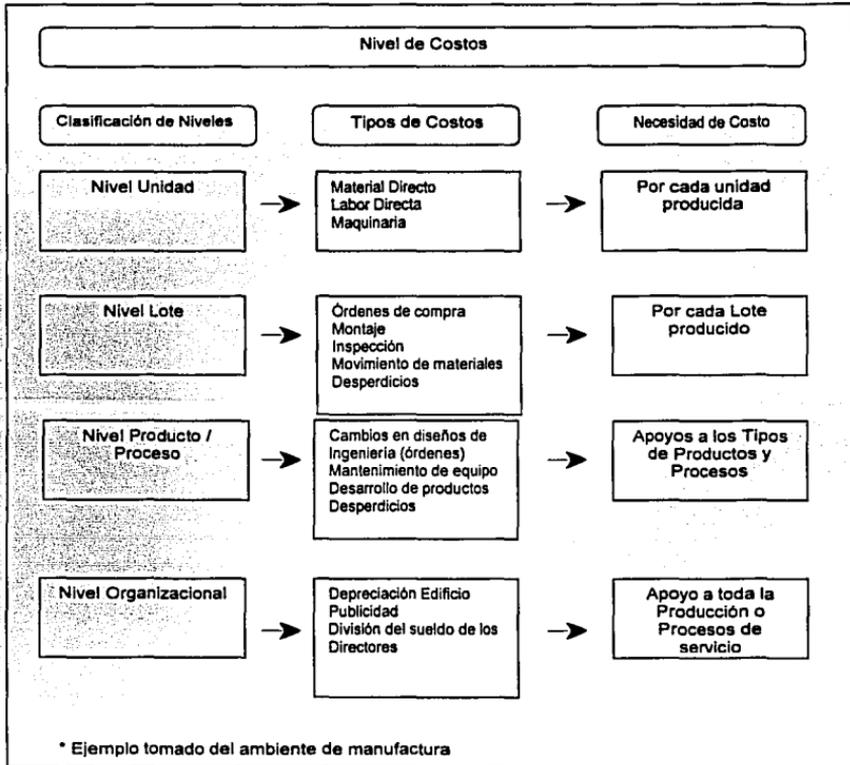
Cuadro 4

El análisis de los generadores del costo enfoca su atención en los factores que provocan que los recursos se consuman en las actividades y en la identificación precisa de los costos para facilitar las decisiones administrativas. Ya que todos los costos son identificables en algún nivel, estos niveles se resumen en el cuadro 5.

- *Costo de las Actividades*

Una vez que se han identificado las actividades, la siguiente parte del proceso es determinar el costo en que se incurre por realizar cada una de ellas. Esto implica que deben identificarse los recursos que se consumen para realizarlas, tales como: labor directa, tiempo, materiales, energía, etcétera.

La forma de correlacionar las actividades con objetos de costo (tales como productos, servicios, clientes) es de hecho a través de detonadores del costo por actividades. Un detonador de costos por actividades (cost driver) es una medida cuantitativa de lo que se invierte de un determinado recurso en una actividad. Estos generadores requieren, aparte de los tradicionales en función de horas de Labor directa o de horas máquina, el uso de medidas para asignar costos por tirada, mantenimiento de producto o mantenimiento de clientes, a cada producto o cliente.



Cuadro 5

Existen tres tipos de Generadores de Costo en el Método ABC, clasificados de acuerdo con la función a la cual se asigna el costo de las actividades al producto o servicio:

1.- Por transacción, tales como número de tiradas de producción, de unidades producidas o de clientes atendidos. Este tipo de generadores es el más fácil de obtener y el menos costoso, pero puede ser también el más inexacto puesto que asume que se utiliza la misma cantidad de recursos cada vez que la actividad es llevada a cabo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- Por duración, tales como tiempo para preparar una tirada, horas de inspección u horas de mano de obra directa. Representa el tiempo requerido para llevar a cabo una actividad. Este tipo de detonadores deben ser usados cuando exista una variación significativa entre lo diferentes productos requieren de una misma actividad.

3.- Por intensidad, asigna directamente los recursos utilizados cada vez que una actividad es llevada a cabo. Este tipo de detonadores son los más exactos pero al mismo tiempo, son los más costosos de implementar, puesto que requieren de un sistema de órdenes para rastrear todos los recursos utilizados por una actividad en lo particular.

Dado que en una empresa puede haber un número elevado de actividades, lo recomendable es encontrar un conjunto de actividades cuyos costos varíen en función a una misma base. Para que un grupo de actividades pueda formar entre sí un conjunto de actividades homogéneas, se requiere que:

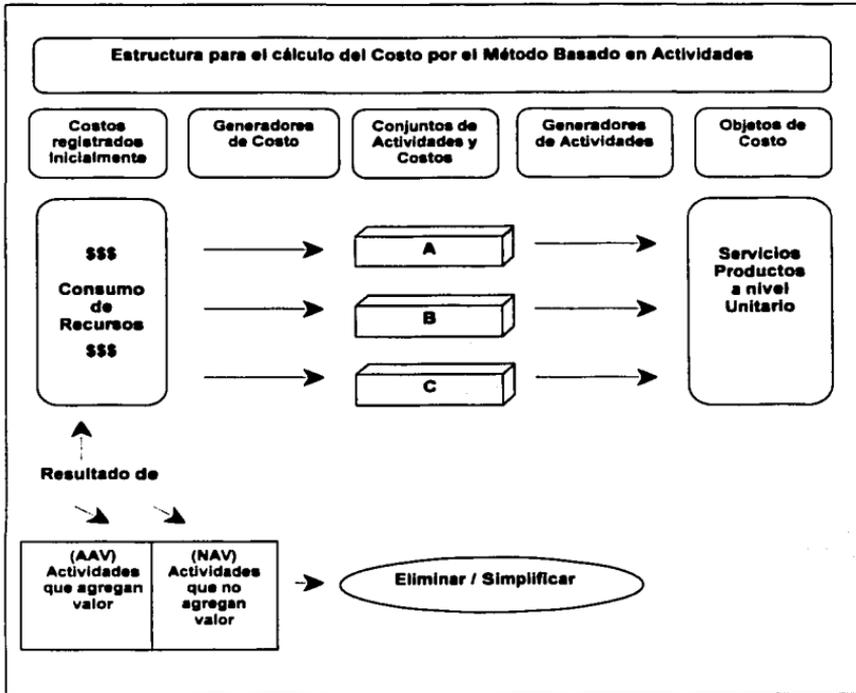
- Se encuentren correlacionada lógicamente
- Tengan la misma razón de consumo para todos los productos, esto es que siempre se utilice en la misma magnitud independientemente de qué productos se fabrique o qué servicio se lleve a cabo.

Una vez unidas en un conjunto de actividades homogéneas, se procede a obtener una tasa para ese conjunto para, posteriormente, asignar el costo de tales actividades al producto o servicio.

Determinado el costo de las actividades, éste debe ser después asignado a los productos en función de los generadores utilizados para cada actividad. Esto se hace obteniendo una tasa predeterminada por cada detonador de costo y luego multiplicándola por la base real utilizada para cada actividad, para obtener así cuánto se le habrá de asignar a cada producto por la actividad consumida para poder producirlo.

El objetivo no es prorratear costos comunes (material directo, labor directa) a los productos, sino medir y luego asignar un costo a todos los recursos utilizados por las actividades de soporte a la producción y distribución de bienes y servicios a los clientes de la empresa; Permitiendo a una empresa analizar las funciones, los procesos y las actividades que se realizan en toda su cadena de valor, dado que la empresa, como resultado, es segmentada en actividades que a su vez integran procesos y funciones. Por ello es muy importante analizar el costo real de dichas funciones, procesos y actividades.

El Cuadro 6, resume la metodología para el cálculo del costo de un producto / servicio con base en el Método de costeo basado en actividades.



Cuadro 8

Para que los administradores decidan cuánto cobrar por un producto / servicio, o como hacer frente a la competencia, se requiere hacer una estimación razonable de los recursos que se requieren y se consumen para elaborar un servicio en particular. Cuando había poca o nula competencia era suficiente tener un sistema de costeo más o menos exacto.

Actualmente se ha demostrado que los competidores extranjeros están delante de los nacionales, ya que tienen sistemas de costos más confiables para tomar decisiones y diseñar estrategias. Ante tal situación es indispensable contar con un sistema de información administrativo que integre todas las herramientas para aumentar la eficiencia de las empresas, de tal manera que proporcione a los administradores información oportuna y confiable en la cual puedan apoyar sus decisiones.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Es necesario tener muy en cuenta que no se puede seguir orientado hacia el registro de costos; se tiene que pasar a una administración de costos que propicie la mejora continua que habrá de llevar a una mejor posición competitiva de la empresa y que le asegure su permanencia a futuro.

Frecuentemente uno no se puede explicar cómo a pesar de vender o trabajar más, ello no se refleja en utilidades o mejor liquidez. Lo anterior es debido principalmente a que se puede estar subsidiando servicios / productos o clientes, pero como se tiene un sistema de costos inadecuado no es fácil descubrir dicho subsidio que merma la rentabilidad y liquidez de la empresa.

El enfoque de determinación de el Costo Basado en Actividades, sistema que primero acumula los costos de cada actividad en la organización y luego aplica los costos de las actividades a los productos / servicios mediante el uso apropiado de factores relacionados con el origen de dichos costos; tiene como objetivo la identificación, planeación y control de actividades (costos) requeridas para la producción de un producto / servicio.

1.5. Los Costos y las Empresas de Servicios

En general, una empresa diseña un sistema de administración de costos que refleje su proceso de producción. Tal sistema permite que los administradores vigilen mejor el desempeño económico de la organización. Un proceso productivo puede dar un producto tangible (bien) o intangible (servicio.). Dichas características determinan el mejor enfoque para desarrollar un sistema de administración de costos.

A continuación nos enfocaremos a las empresas de servicios ya que es el Tipo de Empresa que nos ocupa.

Un servicio se caracteriza por su naturaleza intangible, no es separable del cliente ni inventariables. La economía se orienta cada vez más a los servicios por ende los administradores deben poder rastrear los costos de los servicios proporcionados con la misma precisión con que se rastrean los costos de los artículos manufacturados.

Existen cuatro características de los servicios que los diferencian de los productos estas son: Intangibilidad, Inseparabilidad, Heterogeneidad y Caducidad.

La intangibilidad se refiere a la naturaleza no física de los servicios a diferencia de los productos; inseparabilidad significa que el producirlos y consumirlos no se pueden desligar; heterogeneidad denota las mayores oportunidades para la variación al brindar servicios que la fabricación de productos; Caducidad implica que los servicios no son inventariables, sino que deben consumirse cuando se prestan. Por lo anterior estas características afectan y determinan los tipos de información necesaria para la planeación, control y toma de decisiones.

A continuación se presenta el cuadro 7 en el cual se ilustran las características asociadas con la producción de los servicios y su relación con el sistema de administración de costos de cualquier entidad.

Características de la Producción de Servicios y el Sistema de Administración de Costos		
Características	Relación con el Negocio	Influencias sobre el sistema de costos
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios no se pueden almacenar, es imposible proteger los servicios con patentes • Los servicios no se pueden exhibir o comunicar con facilidad • Sus precios son difíciles de fijar 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay cuentas de inventario • Existe un fuerte código de ética • Los costos tienen que estar relacionados con toda la organización • Los costos se contabilizan por tipo de cliente
Inseparabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • El consumidor esta involucrado en la producción • Es difícil centralizar la producción masiva de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe generar un sistema para estimular la calidad constante • Se necesita un fuerte enfoque de sistemas • La medición de la productividad es continua
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización y control de calidad son difíciles 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario contar con un sistema de administración de calidad
Caducidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios expiran con rapidez, el servicio puede repetirse con frecuencia para el mismo cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay inventarios • Se necesita un sistema estandarizado para manejo de clientes repetitivos

Cuadro 7

La intangibilidad de los servicios conduce a una diferencia principal en la contabilidad de servicios en oposición a los productos: una compañía de servicios no puede inventariar sus servicios.

Otra diferencia importante es la heterogeneidad de la mano de obra / labor directa. Las empresas de servicio están muy consistentes de la importancia de los recursos humanos ya que la gente es quien proporciona el servicio, un aspecto adicional de la heterogeneidad de la mano de obra / labor directa es que el recurso humano no es el mismo de una día para otro, ya que todo individuo puede verse afectado por la tarea que desempeña, el equipo de trabajo que le rodea, su educación y experiencia, además de factores personales. Todo esto dificulta proporcionar un nivel consistente de servicio. La medición de productividad y calidad en una organización de servicios debe ser constante y sensible a estos factores.

Inseparabilidad significa que las diferencias en la clientela afectan más a la compañía de servicios que a la empresa industrial, también se puede interpretar que los clientes valoran en forma diferente los servicios de los productos; como consecuencia algunos prestadores de servicios pueden necesitar gastar en ciertos recursos y menos en otros. Las empresas de negocios tienden a incurrir en costos más altos para contar con lugares más atractivos de negocios que las organizaciones industriales. Cuan diferente es el ambiente de servicios, el entorno puede permitir que una compañía de servicios cobre más alto, lo cual podría dar muestra de su mejor calidad.

La caducidad de los servicios es muy similar a la intangibilidad no hay inventarios de producción en proceso o de terminados en los servicios, sin embargo existe una distinción. Un servicio es perecedero si los efectos son a corto plazo y no todos caben en esta categoría.

Los clientes pueden percibir mayor riesgo cuando compran servicios que cuando adquieren productos, aquí la ética juega un papel fundamental. Finalmente las empresas de servicios están interesadas especialmente en las técnicas de planeación y control aplicables a su tipo especial de organización, estiman de gran importancia la medición de productividad y el control de calidad, así mismo los precios pueden implicar diferentes perspectivas.

II. Diagnóstico de la Empresa de Servicios "Estigma S.C."

Nota Aclaratoria: El presente proyecto nombra a la Empresa de Consultoría objeto de estudio con el sobre nombre de "Estigma S.C." por convenir a los intereses de la misma y con apego a las cláusulas de confidencialidad que la rigen.

2.1. Antecedentes

La empresa es 100% mexicana y se constituye legalmente con Denominación de Sociedad Civil (S.C) en el año de 1990, lleva a cabo sus operaciones de manera intermitente enfrentando los problemas normales de todo nuevo negocio, transcurrió el año de 1995 cuando uno de los dos socios fundadores decide dejar de formar parte de la sociedad y el 1° octubre del mismo año mediante acta de asamblea se incorporan dos socios los cuales aportan nuevas ideas para la empresa entre ellas el incremento en el giro del negocio y nuevas formas de administrarlo, a partir de ese momento se inicia un proceso de transición en todos los sentidos; aunque es una empresa pequeña-mediana a mantenido su crecimiento no sólo en ventas sino también el poder estar en condiciones de sumar elementos a su equipo de trabajo, sus ventas en los ejercicios de 1999 a 2002 van de 3.5 a casi 13 millones de pesos.

Otro aspecto importante a señalar es que en el año 2002 se inició el proceso de institucionalización de la empresa y la búsqueda formal de una posición de la marca en el mercado gracias a la presentación del Programa 2010.

La empresa de consultoría "Estigma" S.C., hoy en día está integrada por un equipo de profesionales que participan en dos áreas: Investigación (Investigación de Mercados, Audiencias, Opinión Pública y Turismo) y Comunicación (Comunicación Estratégica y Creativa), es una empresa joven y con altas expectativas a futuro.

2.2. Misión y Visión

Misión

Crear, Producir y Vender servicios / productos de conocimiento y comunicación sólidamente fundamentados, innovadores, con alto valor agregado y de gran accionabilidad para los más altos niveles de la organización de nuestros clientes

Visión [Consolidación + Cultura de Trabajo + Percepción de la Competencia]

Día con día, trabajaremos para empezar a ser ya como queremos ser en el futuro, es decir, una empresa:

Consolidada en los siguientes aspectos:

- Reconocimiento profesional y presencia pública de la Gente
- Imán para el joven talento humano y profesional
- Sin dependencia del prestigio y capacidades de los Socios -Fundadores
- Fortaleza en nuestras líneas de negocio
- Éxito probado de sus productos y servicios
- Inserta en la globalización y parte de una red mundial
- Sólida financieramente
- Presencia institucional de su marca
- Significativo impacto social de su proyecto de Promoción de la Lectura y la Escritura
- Referencia de la vida pública nacional en sus áreas de competencia

Con una Cultura de trabajo caracterizada por:

- Solidez metodológica y reflexiva al servicio de lo accionable
- Compromiso y sensibilidad social hacia el entorno externo
- Innovadores, creativos y emprendedores
- Sistemáticamente productivos
- Respetuosos de las reglas internas
- Actitud competitiva proyectada a los mercados y el entorno externo
- Espíritu y mística de equipo hacia el interior la empresa

Percibidos por la Competencia como:

- Una empresa protagónica en sus áreas de especialidad
- Una empresa paradigmática: un ejemplo a seguir
- Una empresa que se distingue por su proceder ético y su forma creativa de generar valor agregado a sus clientes
- Una empresa que colabora con las mejores causas de los gremios al que pertenece: Suma con los demás.

2.3. Valores Corporativos y Cultura Organizacional

Valores Corporativos [Transformación + Justicia]

Los dos valores corporativos que definen a la Empresa son la Transformación y la Justicia:

- El valor Transformador descansa en la búsqueda del bien y la belleza. Incluye los conceptos: creativo, innovador, crítico, propositivo, prospectivo, auto-motivado, estético y liberador
- El valor Justo incluye los conceptos: ético, equitativo, solidario, "parejo", respetuoso, trato digno y sentido social

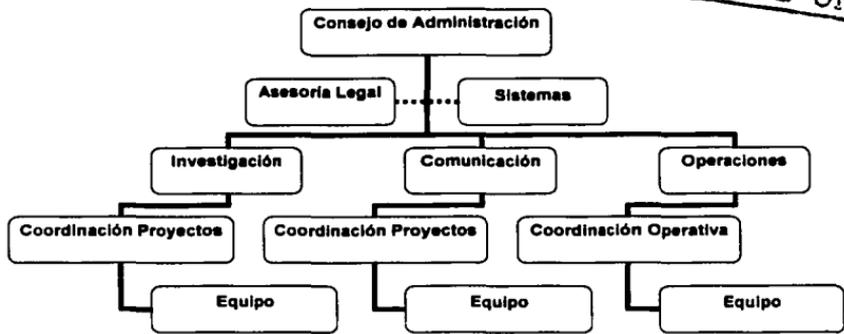
Estos valores guían las decisiones y conductas en toda la empresa.

Cultura Organizacional [Principios]

- El desarrollo y evolución de la Empresa depende sustancialmente del desarrollo personal, formativo y profesional de sus miembros,
- La Empresa se asume como un espacio ideal para que cada miembro desarrolle sus capacidades y potencialidades en beneficio personal y de la misma,
- El espíritu de la Empresa concilia las necesidades de la libertad individual y el esfuerzo coordinado.
- La Empresa no desea empresas llenas de "seguidores" sumamente adaptados y sin ideas nuevas; busca personas libres, auto-motivadas, críticas, propositivas, con sentido de equipo.
- Necesita activistas comunitarios; personas que no tengan miedo de poner en cuestión el status quo, de hablar, de proponer; pero que también tengan un profundo sentido de la comunidad y un deseo de mejorar no sólo su suerte personal, sino también la de otros.
- La Empresa aspira a consolidar una comunidad de activistas, concepto que aglutina las ideas de causa común y libertad individual.
- Todo miembro de la Empresa debe compartir el principio de que el desarrollo y mejoras de la misma se fundamentan en el crecimiento personal y profesional de sus miembros y que este desarrollo está reflejado en un plan de carrera para todos y cada uno de sus integrantes.

2.4. Organigrama General

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Cuadro 8

Organigrama y Plan de Carrera

El organigrama que se ilustra en el cuadro 8, nos ejemplifica la estructura organizacional diseñada para fines de operación.

Es importante aclarar que el plan de carrera implementado en la empresa considera a cada integrante como único, no hay jerarquías anteriores o posteriores que limiten el crecimiento del personal (el crecimiento es a nivel individual), la jerarquía es aquella que indicará las responsabilidades que tendrá a su cargo cada integrante y que permitirán la sinergia en la operación de la Empresa.

Plan de Carrera

Jerarquía	Nivel	Subnivel
Socio	N-1	-0-
Asociado	N-2	Jr, Med y Sr
Ejecutivo	N-3	Jr. y Sr.
Consultor	N-4	Jr. y Sr.
Asistente	N-5	Jr, Med y Sr

2.5. Jerarquías y Responsabilidades

Nivel	Responsabilidades
Asistente	<ul style="list-style-type: none"> - Tendrá la disposición para realizar funciones múltiples que le sean solicitadas. - Realizar las tareas asignadas con profesionalismo, calidad, eficiencia y oportunidad. - Inicia y busca los procesos de formación y capacitación que corresponden a su desarrollo profesional como contraparte de las oportunidades de desarrollo que brindará la Empresa. - Responde de manera eficaz y eficiente a los requerimientos y expectativas de la persona a la que reporta -
Consultor	<ul style="list-style-type: none"> - Tendrá la disposición para realizar funciones múltiples que le sean solicitadas - Realizar las tareas asignadas con profesionalismo, calidad, eficiencia y oportunidad - Inicia y busca los procesos de formación y capacitación que corresponden a su desarrollo profesional como contraparte de las oportunidades de desarrollo que brindará la Empresa - Responde de manera eficaz y eficiente a los requerimientos y expectativas de la persona a la que reporta - Brinda ideas y aportaciones de manera constante y sistemática para elevar la calidad de los productos y servicios de la empresa, la forma de producirlos y venderlos - Tiene a su cargo al menos un proyecto (líder de proyecto) y es responsable de su correcta ejecución y el alto impacto de sus resultados -
Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> - Tendrá la disposición para realizar funciones múltiples que le sean solicitadas. - Realiza las tareas asignadas con profesionalismo, calidad, eficiencia y oportunidad. - Inicia y busca los procesos de formación y capacitación que corresponden a su desarrollo profesional como contraparte de las oportunidades de desarrollo que brindará la Empresa. - Responde de manera eficaz y eficiente a los requerimientos y expectativas de la persona o personas (Asociados y Socios) a la que reporta. - Brinda ideas y aportaciones de manera constante y sistemática para elevar la calidad de los productos y servicios de la empresa, la forma de producirlos y venderlos. - Organiza y sistematiza el saber con base en lo experimentado o generado en los proyectos: codificación de conocimiento.

Cuadro 9

	<ul style="list-style-type: none"> - Con regularidad será líder de proyecto por lo que coordinará a los diversos participantes e insumos para los proyectos, elaborará presupuestos y será responsable de la correcta aplicación de ingresos y egresos. - Tendrá responsabilidades sobre el desarrollo de personal (coaches) en materia de formación y habilidades profesionales. - Elaborará "entregables" (estrategia, productos, etc.) y podrá tener responsabilidades de atención a clientes. - Tiene a su cargo al menos un Área de proyectos y es responsable de su correcta ejecución y el alto impacto de sus resultados. - Participa activamente en los programas de desarrollo de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de Productos y Servicios ▪ Mejora continua en la producción ▪ Imagen, Mercadotecnia y Ventas - Los ejecutivos Sr. tendrán responsabilidades de venta
<p>Asociado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tendrá la disposición para realizar funciones múltiples. - Realiza las tareas asignadas con profesionalismo, calidad, eficiencia y oportunidad - Inicia y busca los procesos de formación y capacitación que corresponden a su desarrollo profesional como contraparte de las oportunidades de desarrollo que brindará la Empresa. - Responde de manera eficaz y eficiente a los requerimientos y expectativas de los Socios - Aterriza las ideas y aportaciones del equipo para elevar la calidad de los productos y servicios de la empresa, la forma de producirlos y venderlos - Organiza y sistematiza el saber con base en lo experimentado o generado en los proyectos: codificación de conocimiento - Con regularidad será líder de proyecto por lo que coordinará a los diversos participantes e insumos para los proyectos, elaborará presupuestos y será responsable de la correcta aplicación de ingresos y egresos - Elaborará "entregables", tendrá responsabilidades de atención a clientes y aseguramiento de la calidad - Tiene a su cargo más de una Área de proyectos y es responsable de su correcta ejecución y el alto impacto de sus resultados Tiene responsabilidades directas en los programas de desarrollo de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de Productos y Servicios ▪ Mejora continua en la producción ▪ Imagen, Mercadotecnia y Ventas - Participará activamente en la tarea de ventas (búsqueda de clientes, elaboración de propuestas y presentaciones) - Será corresponsable en el logro de metas de facturación y la elevación de la rentabilidad de la operación - El Asociado Med y Sr ya no recibe sueldo, sino que recibe participación en las utilidades de los proyectos en que colabora

Socio	<ul style="list-style-type: none">- Responsable de la concepción y contribución estratégica de la empresa- Dirección de los proyectos específicos- Definición y visto bueno de contenidos, precios de venta, márgenes de utilidad, proveedurías, personal que participa, tiempos y prioridades en las actividades realizadas en el negocio- Responsable de la asignación de trabajo (líderes de proyectos) y de dar "el último toque" a los productos y servicios (control y aseguramiento de calidad).- Dirige programas de desarrollo de la empresa:<ul style="list-style-type: none">• Diseño de Productos y Servicios• Mejora continua en la producción• Imagen, Mercadotecnia y Ventas.- Responsable principal en el logro de metas de facturación y la elevación de la rentabilidad de la operación- Realiza un porcentaje sustancial de las ventas- Garantiza el cumplimiento de los principios, valores corporativos, programas de desarrollo y políticas.- Participar en el Consejo de Administración de la empresa.
--------------	---

Cuadro 9

2.6. Evaluación del Desempeño

Se ha diseñado un mecanismo confiable de retroalimentación y evaluación del desempeño de cada uno de los miembros de la empresa a través de un proceso sistemático.

El método es hacia el interior de la empresa, incluye la evaluación de miembros de jerarquías superiores, pares y subordinadas.

Se cuenta con un modelo para obtener los siguientes resultados:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular

El resultado es determinante para ascender niveles y sub niveles

Los criterios que guían la evaluación del desempeño son los siguientes:

Tabla de Evaluación de Desempeño	
Criterios	Objetivos
Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con los Valores Corporativos de la Empresa - Cumplir a cabalidad las políticas administrativas - Activa participación en el proyecto de Promoción a la Lectura - Alto compromiso: dar más de lo que se pide
Calidad y Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar cada tarea encomendada con alta precisión (no errores ni cosas a medio hacer o mal hechas) - Entregar a tiempo la tarea encomendada - Realizar las tareas de manera eficaz (dar el resultado deseado) y eficiente (con el menor gasto de recursos: tiempo, dinero y esfuerzo) - Ser agente de innovación, creatividad y mejora continua - Establecer una relación cordial y eficiente con clientes y proveedores (sin quejas ni malos entendidos) - Aportar ideas para mejorar la rentabilidad y la mejor organización del trabajo
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir a la multifuncionalidad de la operación dentro de la Empresa - Ser ejemplo de apoyo, respeto, colaboración, servicio y trabajo en equipo acorde al nivel de responsabilidad y ámbito de influencia - Disciplina en el cumplimiento de instrucciones de la persona a la que se reporta y del (o los) Líder del proyecto en el (o los) que se participa
Autosuperación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Evidenciar mejoras –evolución- en las capacidades profesionales - Aplicar en la empresa los conocimientos y habilidades adquiridas gracias a la educación y capacitación permanente

Cuadro 10

Los resultados obtenidos en la evaluación anual de desempeño (promedio de dos evaluaciones semestrales) y sus efectos se describen a continuación:

Resultados de la Evaluación de Desempeño		
Porcentaje	Calificación	Resultados
100%	Excelente	Ascenso en el Plan de Carrera y Aumento de Sueldo
66%	Muy buena	Aumento de Sueldo
33%	Buena	
0%	Regular	Podrá dejar de colaborar en la Empresa

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

2.7. Principales Servicios / Productos

Dado que la empresa está integrada por dos áreas de especialidad Investigación y Comunicación a continuación se mencionan los servicios / productos que pueden desarrollar cada una, subrayando que no son restrictivos y que la mezcla en su caso de ellos permite ofrecer servicios / productos ad-hoc a sus clientes logrando así satisfacer sus necesidades puntuales.

Relación de servicios / productos que ofrece el área de Investigación (Investigación de Mercados, Audiencias, Opinión Pública y Turismo)

- Encuestas estadísticas
- Diseño de modelos econométricos
- Estimaciones de mercado
- Elaboración de Índices
- Grupos de Discusión
- Grupos de Enfoque
- Entrevistas abierta
- Etnografía
- Estudios de gran visión y prospectiva
- Diseño de estrategias
- Estudio sobre segmentos y nichos de mercado
- Identificación de áreas de oportunidad
- Desarrollo de negocios

Relación de servicios / productos que ofrece el área de comunicación (Comunicación Estratégica y Creativa)

- Valor de Marca
- Comunicación política
- Conceptos de Comunicación: Ideas en mercadotecnia, ideas publicitarias, innovación en medios y formatos, activaciones promocionales masivas y en POP, recomendaciones para relaciones públicas, conceptualización de eventos.
- Arte: logotipos, impresos, páginas web, empaques, interactivos, CD-Roms, fotografía, TV, artículos promocionales, espectaculares, displays, stands, animaciones 3D, supervisión de producción, tipografías, ilustraciones y cómics.
- Escritura Creativa: Stogans- selling lines, story lines, naming, guiones, folletos, posters, interactivos, publicaciones, radio, material POP, publisreportajes, discursos, boletines de prensa, artículos, informes, presentaciones, cartas, creaciones de personajes.
- Implementación en medios: Producción de cine, audio, video, fotografía, internet, interactivos, selección de medios, relación con prensa, relaciones públicas, cabildeo, promociones en POP, mercadotecnia directa, eventos especiales, voceros.

2.8. Clientes Principales

Alianza por el Cambio
Alta Hotelaría
Altavista Films
Asociación Mexicana de Bancos
Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de México
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
Bancomer
Bayer de México
Burson Marsteller
CIE
Colegio de México
Direct TV
Fideicomiso para el Ahorro de Energía (FIDE)
Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR)
Gobierno del Estado de Baja California
Gobierno del Distrito Federal
Gobierno del Estado de Morelos
Gobierno del Estado de Puebla
Gobierno del Estado de Yucatán
Gobierno del Estado de Nuevo León
Gobierno del Estado de Veracruz
Gobierno del Estado de Quintana Roo
House of Fuller
Instituto Mexicano del Seguro Social
Japan International Cooperation Agency (JICA)
México Puente de Encuentros A.C.
MVS Multivisión
Nuvisión
PEMEX
Presidencia de la república
Santé
Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
Secretaría de Salud (SSA)
Secretaría de Turismo (SECTUR)
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)
Televisa
Tv Promo
UNAM
World Wildlife Fund (WWF)

2.9. Análisis del Ambiente Interno y Externo del Negocio (FODA)

Fortalezas [Internas]

- Los socios de la empresa es gente experimentada con una fructífera trayectoria profesional y con el reconocimiento de sus clientes.
- La empresa cuenta con un equipo de trabajo joven, profesional, dinámico, versátil e innovador lo que permite la constante evolución de la forma de trabajar y de dar respuesta a las necesidades de sus clientes.
- Existe un alto compromiso de la empresa para con sus empleados y viceversa, muestra de ello es la existencia de un Programas de Educación Permanente el cual es aplicable a todos los niveles de la organización.
- La empresa tiene la capacidad de poder satisfacer la necesidad puntual de sus clientes gracias al diseño de servicios ad-hoc y de contar con los recursos suficientes para su prestación.
- La empresa también adquiere el compromiso con la sociedad y por ello enfoca sus esfuerzos en la promoción de la Lectura y Escritura en el País.

Oportunidades [Externas]

- Concluir con el proceso de Institucionalización de la Empresa y lograr la presencia de la marca en el mercado.
- La generación de alianzas estratégicas con proveedores y clientes nacionales y extranjeros.
- Creación de la fuerza de ventas de la empresa y búsqueda del equilibrio entre el sector público y privado
- Consolidación de relaciones a largo plazo con la Iniciativa Privada, Gobierno Federal y Estatal.

Debilidades [Internas]

- No se cuenta con los métodos y procedimientos adecuados que contribuyan a la generación de la cadena interna de producción, es decir el concepto cliente-proveedor interno no se encuentra bien cimentado.
- La generación de ingresos depende casi en su totalidad de las relaciones personales de los propietarios del negocio y se enfoca principalmente al sector público.
- En ocasiones el estilo de dirección de la empresa por los propietarios no contribuye para lograr el status óptimo de operación de la misma.

Amenazas [Externas]

- El gran auge de las pequeñas y medianas empresas de consultoría en las últimas décadas, que ven a los empresarios sólo como competencia y no como oportunidad para contribuir como eslabón en la cadena productiva del País.
- La participación en el mercado nacional dominado por los grandes consorcios mexicanos y extranjeros.
- La globalización de los mercados y las altas exigencias para poder incursionar en los mismos.

2.10. Identificación del Sistema Actual de Costeo

Aunque se podría decir que no existe un sistema de administración de costos, no obstante a través del conocimiento del negocio y su forma de operar se puede deducir y conformar su estructura, la cual se muestra en el cuadro 11, cabe aclarar que el procedimiento que se señala en el cuadro mencionado en la mayoría de las ocasiones no es llevado a cabo, un enfoque simplista podría ser:

$$\text{Gastos Externos} + \% \text{ de Gastos Fijos} = \text{Costo de Producción del Servicios / Proyecto}$$

$$\text{Costo de Producción del Servicios / Proyecto} + \text{Margen de Utilidad} = \text{Precio de Venta}$$

ESQUEMA DEL SISTEMA ACTUAL DE COSTEO DE LA EMPRESA "ESTIGMA S.C."

- | | |
|---|--------------------------------------|
| A) Procedimiento para el Control de las Operaciones de Producción de Servicios: | Órdenes de Producción (por proyecto) |
| B) Técnica de valuación de las Operaciones de Producción del Servicio: | Real |
| C) Método para obtener los Costos: | Semi -Tradicional |
| D) Tratamiento de los Gastos de Venta y Administración | Asignación Porcentual |

DETERMINACIÓN DEL COSTO DE UN SERVICIO / PRODUCTO (PROYECTO)

(LDE) Labor Directa Externa (Maquila / Outsourcing)	\$
1.- Servicios Profesionales	\$
2.- Servicios Empresariales	\$
(GDE) Gastos Directos Externos (Identificables)	\$
(CDEPS) Costo Directo Externo de Producción del Servicio	\$
(COP) Costo de Operación Asignación del 20 al 25 % sobre el CDEPS	\$
(CTPS) Costo Total de Producción del Servicio	\$

DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA DE UN SERVICIO / PRODUCTO (PROYECTO)

(CTPS) Costo Total de Producción del Servicio	\$
(PUE) Más: Porcentaje de Utilidad esperada	\$
(PVS) Precio de Venta del servicio / producto (proyecto)	\$

Cuadro 11

28

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

III. Propuesta del Sistema de Administración de Costos "Estigma S.C."

3.1. Estructura General (SAC) Producto Final

PROPUESTA SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE COSTOS (SAC) DE LA EMPRESA "ESTIGMA S.C."	
A) Procedimiento para el Control de las Operaciones de Producción de Servicios:	Proyecto (Órdenes de Producción)
B) Técnica de valuación de las Operaciones de Producción del Servicio:	Estimada
C) Método para obtener los Costos:	Mezcla / Tradicional-ABC
D) Técnica Presupuestal:	Presupuesto por Proyecto
E) Tratamiento del Costo de Operación	Asignación sobre Bases a Proyectos
DETERMINACIÓN ESTIMADA DEL COSTO DE UN PROYECTO	
LABOR DIRECTA	
(LDI) Labor Directa Interna	\$
Servicios Profesionales	\$
(LDE) Labor Directa Externa (Maquila / Outsourcing)	\$
Servicios Profesionales	\$
Servicios Empresariales	\$
(+) GASTOS DIRECTOS	\$
(GDE) Gastos Directos Externos	\$
Aquellos que son 100% identificables pre-durante y post la prestación del servicio	
(=)	\$
(CDPS) COSTO DIRECTO DE PRODUCCIÓN DEL SERVICIO	\$
(+) GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN DEL SERVICIO	\$
(GIPS) Gastos Indirectos de Producción del Servicio	
Centros de Costos Producción y Operación	\$
(=)	\$
(CTPOP) COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN Y OPERACIÓN DEL PROYECTO	\$
DETERMINACIÓN ESTIMADA DEL PRECIO DE VENTA DE UN PROYECTO	
(CTPOP) Costo Total de Producción y Operación del Proyecto	\$
(+) Márgen sobre la Venta	\$
(=)	\$
(PVP) Precio de Venta de un Proyecto	\$

Cuadro 12

3.2. Identificación de Actividades, Análisis y Clasificación

Las actividades que realiza la empresa como en toda organización agregan valor o no a los productos/servicios que ofrece a sus clientes, la intención de identificarlas, analizarlas y clasificarlas es con el objeto de conocerlas y estar en condiciones de planear y controlar el desempeño de las mismas.

Es necesario recordar que las actividades que no agregan valor al producto/servicio deben ser vigiladas, simplificadas y en su caso eliminadas, aunque en ocasiones es difícil ya que forman parte de la operación de la empresa y contribuyen de manera indirecta a la generación de productos/servicios. En mi opinión considero que algunas de éstas deben formar parte del costo de un producto/servicio, sin embargo el reto es integrarlas y que el producto/servicio que se genere contenga un alto grado de valor para el cliente y que este esté dispuesto a pagar el precio ofertado.

En el cuadro 13, se presenta el resumen de las actividades que realiza la empresa:

		Actividades que Agregan Valor al Producto/Servicio	Generador
Productivas	Diseño	Elaboración de Propuestas al Cliente	Reporte de Actividades / LDI-Horas Consultor
		Diseño del Programa de Trabajo	
		Determinación de requerimientos humanos y financieros para el proyecto	
		Aportación de nuevos productos/servicios, definición de nuevas metodologías	
		Diseño de muestras estadísticas y modelos matemáticos	
		Diseño de guías de tópicos	
		Diseño de cuestionarios	
	Desarrollo	Diseño de bases de datos y herramientas para la operación del proyecto	
		Asistencia a juntas de trabajo con el cliente	
		Recopilación de Información de campo y gabinete	
		Reuniones del equipo de trabajo de la empresa asignado al proyecto	
		Supervisión del trabajo de campo	
	Análisis	Asistencia a eventos	
		Aseguramiento y control de calidad de la información	
		Coordinación de reclutamiento de participantes	
		Elaboración de listas de sesiones de grupo	
	Resultados	Captura de encuestas y codificación de información	
		Procesos creativos y de innovación	
		Elaboración de reportes finales, integración del producto final	
		Preparación de presentación final al cliente	
Seguimiento y atención al cliente			
	Codificación del conocimiento para nuevos proyectos		

* Las Actividades mencionadas son enunciativas más no limitativas, ya que se adecuan de acuerdo a las características del proyecto/servicio a rendir.

Cuadro 13



		Actividades que No Agregan Valor al Producto/Servicio	Generador	
Servicios	Administrativos	Facturación y seguimiento a cuentas por cobrar	Reporte de Actividades / Número de registros de proyectos	
		Coordinación y Programación de cuentas por pagar		
		Registro y Control financiero de proyectos		
		Elaboración de Reportes de proyectos		
		Elaboración de Reportes de Gastos de Operación de la empresa		
		Custodia y manejo de fondo de caja		
		Asignación de viáticos, seguimiento y comprobación		
		Apoyo Administrativo y Financiero en Concursos Licitatorios		
		Asistencia a eventos propios de proyectos		
	Contables	Manejo y Custodia de chequera y control de bancos	Reporte de Actividades / Número de registros de operaciones financieras	
		Elaboración de cheques		
		Valuación, Registro y Procesamiento de las Operaciones de la Empresa		
		Manejo y custodia de la Información Financiera de la Empresa		
		Cálculo de impuestos federales y locales		
		Pago de impuestos y aportaciones de seguridad social		
	Generales	Papelería	Control de inventario, copiado e Impresión de documentos	Número de Copias / Impresiones / Monto
			Control de inventario de papelería	
		Apoyo directivo	Elaboración de cartas, Captura de información	Reporte de Actividades
Integración de información y elaboración de presentaciones				
Secretariales		Manejo de conmutador y atención a visitas		
		Manejo de agenda y atención a clientes		
Soporte		Mensajería	Reporte de Actividades	

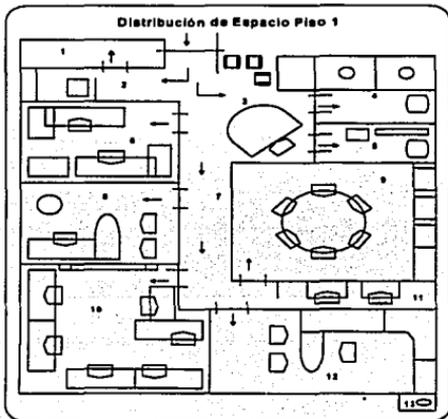
Cuadro 13

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3. Identificación, Análisis y Segmentación de los Gastos Indirectos de Producción del Servicio

Se muestran planos de las instalaciones de la empresa que nos permiten ubicarnos en nuestro objeto de estudio.

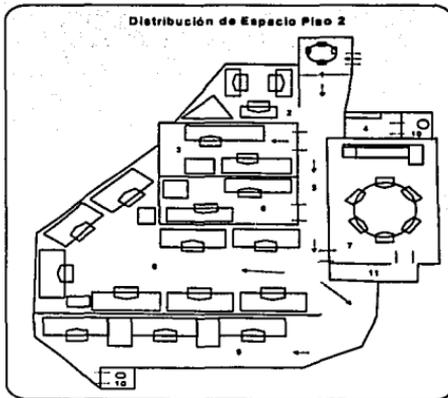
Distribución de Espacio Piso 1



Datos Técnicos

Zona	Concepto	Superficie en m ²
1	Almacén diversos	9.00
2	Copiadora	7.95
3	Recepción (1)	16.40
4	Sanitarios (2)	4.00
5	Cocineta	2.25
6	Estación de Trabajo (2)	8.00
7	Pasillo Central	8.10
8	Privado	8.00
9	Sala de Juntas	17.50
10	Estación de Trabajo (8)	28.40
11	Estación de Trabajo (2)	9.30
12	Privado	13.35
13	Sanitario	2.10
Total Superficie Piso 1		132.35

Distribución de Espacio Piso 2



Datos Técnicos

Zona	Concepto	Superficie en m ²
1	Recibidor	16.25
2	Estación de Trabajo (3)	6.50
3	Estación de Trabajo (2)	7.50
4	Cocineta	3.00
5	Pasillo Central	10.50
6	Estación de Trabajo (2)	6.50
7	Comedor	21.00
8	Estación de Trabajo (8)	34.00
9	Estación de Trabajo (3)	17.50
10	Sanitarios (2)	6.00
11	Almacén Diversos	2.00
Total Superficie Piso 2		130.75

Identificación

El catalogo de cuentas que emplea el sistema de contabilidad de la empresa, los conceptos que lo conforman en el apartado del Estado de Resultados se presentan en el cuadro 14 a continuación:

CATALOGO DE CUENTAS - ESTADO DE RESULTADOS

4000-00-00-00 A Ventas	5200-ga-00-00 A Gastos de Administración	5200-ga-60-00 A Sueldos y Salarios
4000-01-00-00 D Facturación	5200-ga-10-00 A Generales	5200-ga-60-01 D - Nombre -
5100-00-00-00 A Costo de Producción del Serv.	5200-ga-10-01 D Renta de Local	5200-ga-70-00 A Depreciaciones
5100-ae-00-00 A Actividades Empresariales	5200-ga-10-02 D Vigilancia y Manto Local	5200-ga-70-01 D Dep. de equipo de computo
5100-ae-0a-00 A A	5200-ga-10-03 D Luz	5200-ga-70-02 D Dep. de equipo de oficina
5100-ae-0a-01 D - Nombre -	5200-ga-10-04 D Servicio de Limpieza	5200-ga-70-03 D Dep. de equipo de transporte
5100-ap-00-00 A Actividades Profesionales	5200-ga-10-05 D Servicio televisivo	5200-gv-00-00 A Gastos de Venta
5100-ap-0a-00 A A	5200-ga-10-06 D Estacionamiento	5200-gv-01-00 D Viajes y Pasajes
5100-ap-0a-01 D - Nombre -	5200-ga-10-07 D Transportación	5200-gv-02-00 D Alimento y Hospedaje
5100-gd-00-00 A Gastos Directos	5200-ga-10-08 D Mensajería	5200-gv-03-00 D Consumos
5100-gd-01-00 D Viaje y Pasajes	5200-ga-10-09 D Papelera	5200-gv-04-00 D Locales y equipos
5100-gd-02-00 D Alimento y Hospedaje	5200-ga-10-10 D Seguros y fianzas	5200-gv-05-00 D Atención a clientes
5100-gd-03-00 D Consumos	5200-ga-10-11 D Otros impuestos y derechos	5200-gv-06-00 D Pasajes
5100-gd-04-00 D Vanos	5200-ga-10-12 D Vanos	5200-gv-07-00 D Otros impuestos y derechos
5100-gd-05-00 D Compra de Información	5200-ga-10-13 D Multas	5200-gv-08-00 D Propinas
5100-gd-06-00 D Garantías por Concursos	5200-ga-10-14 D Combustibles y Lubricantes	5200-gv-09-00 D Comisiones
5100-gd-07-00 D Otros impuestos y derechos	5200-ga-10-15 D Despensa	5200-gv-10-00 D Publicidad y propaganda
5100-gd-08-00 D Propinas	5200-ga-10-17 D Asesoría Administrativa	5200-gv-11-00 D I V B S S
5100-gd-09-00 D Comisiones	5200-ga-10-18 D Tenencia	5200-nd-00-00 A Gastos no deducibles
5100-gd-10-00 D I V B S S	5200-ga-10-19 D Publicidad y Propaganda	5200-nd-98-00 D No Ded. Sin Comprobantes
5100-gd-11-00 D Atención a Clientes	5200-ga-16-00 D Pasajes y Transportes locales	5200-nd-99-00 D No Ded. Fiscalmente
5100-gd-12-00 D Combustibles y Lubricantes	5200-ga-20-00 A Mantenimiento	6100-00-00-00 A Gastos y Productos financieros
5100-gd-13-00 D Estacionamiento	5200-ga-20-01 D Manto equipo de cómputo	6100-10-00-00 D Gastos Financieros
5100-gd-14-00 D Papelera	5200-ga-20-02 D Manto equipo de oficina	6100-20-00-00 D Productos Financieros
5100-gd-15-00 D Casetas	5200-ga-20-03 D Manto equipo de transporte	6200-00-00-00 A Otros gastos y productos
5100-gd-16-00 D Libros y Revistas	5200-ga-20-04 D Combustibles y lubricantes	6200-10-00-00 D Otros gastos
5100-gd-17-00 D Telefonos	5200-ga-30-00 A Desarrollo	6200-20-00-00 D Otros productos
5100-gd-18-00 D Renta	5200-ga-30-01 D Cursos y eventos	
5100-gd-98-00 D No deducibles sin comprobantes	5200-ga-30-02 D Compra de Información	
5100-gd-99-00 D No deducibles fiscalmente	5200-ga-30-03 D Suscripciones	
5200-00-00-00 A Costo de Operación	5200-ga-30-04 D Educación	
5200-ae-00-00 A Actividades Empresariales	5200-ga-40-00 A Comunicación	
5200-ae-0a-00 A A	5200-ga-40-01 D Internet y sitio web	
5200-ae-0a-01 D - Nombre -	5200-ga-40-02 D Telefono red local	
5200-ap-00-00 A Actividades Profesionales	5200-ga-40-03 D Telefono celular	
5200-ap-0a-00 A A	5200-ga-40-04 D Equipo Nextel	
5200-ap-0a-01 D - Nombre -	5200-ga-50-00 A Retiro de Socios	
5200-ex-00-00 A Imptos y Aport de S y S	5200-ga-50-01 D -Nombre-	
5200-ex-01-00 D IMSS		
5200-ex-02-00 D INFONAVIT		
5200-ex-03-00 D SAR		
5200-ex-04-00 D ISPT		

Cuadro 14

• **Análisis y Determinación de Generadores del Costo.**

A).- **Enfoque Contable**

ANÁLISIS DE LOS GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

Concepto del Gasto	GIF	GIV	Generador Etapa 1	Resultado
--------------------	-----	-----	----------------------	-----------

GIF = Gastos Indirectos Fijos

GIV = Gastos Indirectos Variables

Renta de Local	<input type="radio"/>		Superficie m2	Identificación y Costeo de Gastos por Centro de Costos
Vigilancia y Manto Local	<input type="radio"/>		Superficie m2	
Servicio de Limpieza	<input type="radio"/>		Superficie m2	
Seguros	<input type="radio"/>		Asegurado	
Conexión a Internet y Web Hosting	<input type="radio"/>		Número de Nodos de Red	
Depreciación. de equipo de computo	<input type="radio"/>		Usuario-Inventario	
Depreciación. de equipo de oficina	<input type="radio"/>		Usuario-Inventario	
Luz		<input type="radio"/>	Número de Contactos	
Teléfono red local		<input type="radio"/>	Número de Extensiones	
Teléfono celular		<input type="radio"/>	Usuario	
Equipo Nextel		<input type="radio"/>	Usuario	
Mensajería		<input type="radio"/>	Solicitud de Envío	
Pasajes y Transportes locales		<input type="radio"/>	Beneficiario	
Papelería		<input type="radio"/>	Número de Empleados	
Combustibles y Lubricantes		<input type="radio"/>	Beneficiario	
Dispensa		<input type="radio"/>	Número de Empleados	
Varios		<input type="radio"/>	Beneficiario	
Manto. equipo de cómputo		<input type="radio"/>	Usuario	
Manto. equipo de oficina		<input type="radio"/>	Usuario	
No Deducibles Sin Comprobantes		<input type="radio"/>	Beneficiario	
No Deducibles Fiscalmente		<input type="radio"/>	Beneficiario	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B).- Enfoque Administrativo

ANÁLISIS DE LOS GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

Concepto del Gasto	GIF	GIV	Generador	Resultado
			Etapas 2	

GIF = Gastos Indirectos Fijos

GIV = Gastos Indirectos Variables

Renta de Local	o		Tiempo: /Hrs/Días	Identificación y Costeo de Gastos por Proyecto
Vigilancia y Manto Local	o		Tiempo: /Hrs/Días	
Servicio de Limpieza	o		Tiempo: /Hrs/Días	
Seguros	o		Integración a Labor Directa Interna	
Conexión a Internet y Web Hosting	o		Tiempo: /Hrs/Días	
Depreciación. de equipo de cómputo	o		Tiempo: /Hrs/Días	
Depreciación. de equipo de oficina	o		Tiempo: /Hrs/Días	
Luz		o	Tiempo: /Hrs/Días	
Teléfono red local		o	Asignación % de Usuarios	
Teléfono celular		o	Asignación % de Usuarios	
Equipo Nextel		o	Asignación % de Usuarios	
Mensajería		o	Monto de Envío	
Pasajes y Transportes locales		o	Monto	
Papelera		o	Consumo	
Combustibles y Lubricantes		o	Monto	
Despensa		o	No aplica	
Varios		o	Monto	
Manto. equipo de cómputo		o	Usuario	
Manto. equipo de oficina		o	Usuario	
No Deducibles Sin Comprobantes		o	Identificación de Monto	
No Deducibles Fiscalmente		o	Identificación de Monto	

Segmentación - Integración de los Centros de Costos-

Derivado del Análisis del rubro de Gastos Indirectos de Producción se ha rediseñado con mayor detalle el catalogo de cuentas de la empresa en el apartado de las cuentas de resultados, así el objetivo de contar con una estructura mas acorde al funcionamiento de la misma, logrando así proveer información más precisa y confiable sobre el registro y acumulación de operaciones. (Cuadro 15)

CATALOGO DE CUENTAS EMPRESA ESTIGMA (PARTE 1)

Número de Cuenta	Tipo	Nombre de la Cuenta	Número de Cuenta	Tipo	Nombre de la Cuenta
4000 00 00 00 00 00	A	Ventas			
4000 CO 00 00 00 00 00	D	Facturación Comunicación			
4000 IN 00 00 00 00 00	D	Facturación Investigación			
5000 00 00 00 00 00	A	Costo Total de Producción del Servicio			
5000 CO 00 00 00 00 00	A	Costo de Producción Comunicación	5000 IN 00 00 00 00 00	A	Costo de Producción Investigación
5000 CO LD 00 00 00 00	A	Labor Directa	5000 IN LD 00 00 00 00	A	Labor Directa
5000 CO LD IN 00 00 00 00	A	LD Interna	5000 IN LD IN 00 00 00 00	A	LD Interna
5000 CO LD IN 0A 00 00 00	A	A A A	5000 IN LD IN 0A 00 00 00	A	A A A
5000 CO LD IN 0A 01 00 00	D	- Nombre -	5000 IN LD IN 0A 01 00 00	D	- Nombre -
5000 CO LD EX 00 00 00 00	A	LD Externa	5000 IN LD EX 00 00 00 00	A	LD Externa
5000 CO LD EX 0A 00 00 00	A	A A A	5000 IN LD EX 0A 00 00 00	A	A A A
5000 CO LD EX 0A 01 00 00	D	- Nombre -	5000 IN LD EX 0A 01 00 00	D	- Nombre -
5000 CO GD EX 00 00 00 00	A	Gastos Directos	5000 IN GD EX 00 00 00 00	A	Gastos Directos
5000 CO GD EX 01 00 00 00	D	Viaje y Pasajes	5000 IN GD EX 01 00 00 00	D	Viaje y Pasajes
5000 CO GD EX 02 00 00 00	D	Alimento y hospedaje	5000 IN GD EX 02 00 00 00	D	Alimento y hospedaje
5000 CO GD EX 03 00 00 00	D	Consumos	5000 IN GD EX 03 00 00 00	D	Consumos
5000 CO GD EX 04 00 00 00	D	Propinas	5000 IN GD EX 04 00 00 00	D	Propinas
5000 CO GD EX 06 00 00 00	D	I V B S S	5000 IN GD EX 06 00 00 00	D	I V B S S
5000 CO GD EX 08 00 00 00	D	Otros Impuestos y Derechos	5000 IN GD EX 08 00 00 00	D	Otros Impuestos y Derechos
5000 CO GD EX 07 00 00 00	D	Comisiones	5000 IN GD EX 07 00 00 00	D	Comisiones
5000 CO GD EX 08 00 00 00	D	Compra de Información	5000 IN GD EX 08 00 00 00	D	Compra de Información
5000 CO GD EX 09 00 00 00	D	Garantías por Concursos	5000 IN GD EX 09 00 00 00	D	Garantías por Concursos
5000 CO GD EX 10 00 00 00	D	Combustibles y Lubricantes	5000 IN GD EX 10 00 00 00	D	Combustibles y Lubricantes
5000 CO GD EX 11 00 00 00	D	Estacionamiento	5000 IN GD EX 11 00 00 00	D	Estacionamiento
5000 CO GD EX 12 00 00 00	D	Compra de Arts de Oficina	5000 IN GD EX 12 00 00 00	D	Compra de Arts de Oficina
5000 CO GD EX 13 00 00 00	D	Paseo	5000 IN GD EX 13 00 00 00	D	Paseo
5000 CO GD EX 14 00 00 00	D	Telefonos	5000 IN GD EX 14 00 00 00	D	Telefonos
5000 CO GD EX 18 00 00 00	D	Renta Locales y Equipos	5000 IN GD EX 18 00 00 00	D	Renta Locales y Equipos
5000 CO GD EX 16 00 00 00	D	Atencion a Clientes	5000 IN GD EX 16 00 00 00	D	Atencion a Clientes
5000 CO GD EX 17 00 00 00	D	Varios	5000 IN GD EX 17 00 00 00	D	Varios
5000 CO GD EX 00 00 00 00	D	No Deducibles sin Comprobantes	5000 IN GD EX 00 00 00 00	D	No Deducibles sin Comprobantes
5000 CO GD EX 99 00 00 00	D	No Deducibles Fiscalmente	5000 IN GD EX 99 00 00 00	D	No Deducibles Fiscalmente
5000 CO GI 00 00 00 00	A	Gastos Indirectos	5000 IN GI 00 00 00 00	A	Gastos Indirectos
5000 CO GI F1 00 00 00	A	Fijos	5000 IN GI F1 00 00 00	A	Fijos
5000 CO GI F1 01 00 00 00	D	Renta de Local	5000 IN GI F1 01 00 00 00	D	Renta de Local
5000 CO GI F1 02 00 00 00	D	Vigilancia y Mantenimiento Local	5000 IN GI F1 02 00 00 00	D	Vigilancia y Mantenimiento Local
5000 CO GI F1 03 00 00 00	D	Servicio de Limpieza	5000 IN GI F1 03 00 00 00	D	Servicio de Limpieza
5000 CO GI F1 04 00 00 00	D	Seguros	5000 IN GI F1 04 00 00 00	D	Seguros
5000 CO GI F1 06 00 00 00	D	Conexión a Internet y Web Hosting	5000 IN GI F1 06 00 00 00	D	Conexión a Internet y Web Hosting
5000 CO GI F1 08 00 00 00	D	Depreciación de equipo de computo	5000 IN GI F1 08 00 00 00	D	Depreciación de equipo de computo
5000 CO GI F1 07 00 00 00	D	Depreciación de equipo de oficina	5000 IN GI F1 07 00 00 00	D	Depreciación de equipo de oficina
5000 CO GI VA 00 00 00 00	A	Variables	5000 IN GI VA 00 00 00 00	A	Variables
5000 CO GI VA 01 00 00 00	D	Luz	5000 IN GI VA 01 00 00 00	D	Luz
5000 CO GI VA 02 00 00 00	D	Telefono red local	5000 IN GI VA 02 00 00 00	D	Telefono red local
5000 CO GI VA 03 00 00 00	D	Telefono celular	5000 IN GI VA 03 00 00 00	D	Telefono celular
5000 CO GI VA 04 00 00 00	D	Equipo Nextel	5000 IN GI VA 04 00 00 00	D	Equipo Nextel
5000 CO GI VA 06 00 00 00	D	Mensajería	5000 IN GI VA 06 00 00 00	D	Mensajería
5000 CO GI VA 08 00 00 00	D	Pasajes y Transportes locales	5000 IN GI VA 08 00 00 00	D	Pasajes y Transportes locales
5000 CO GI VA 07 00 00 00	D	Papelaria	5000 IN GI VA 07 00 00 00	D	Papelaria
5000 CO GI VA 09 00 00 00	D	Combustibles y Lubricantes	5000 IN GI VA 09 00 00 00	D	Combustibles y Lubricantes
5000 CO GI VA 08 00 00 00	D	Desperdas	5000 IN GI VA 08 00 00 00	D	Desperdas
5000 CO GI VA 10 00 00 00	D	Varios	5000 IN GI VA 10 00 00 00	D	Varios
5000 CO GI VA 11 00 00 00	D	Publicidad y Propaganda	5000 IN GI VA 11 00 00 00	D	Publicidad y Propaganda
5000 CO GI VA 12 00 00 00	D	Mantenimiento equipo de computo	5000 IN GI VA 12 00 00 00	D	Mantenimiento equipo de computo
5000 CO GI VA 13 00 00 00	D	Mantenimiento equipo de oficina	5000 IN GI VA 13 00 00 00	D	Mantenimiento equipo de oficina
5000 CO GI VA 99 00 00 00	D	No Deducibles Sin Comprobantes	5000 IN GI VA 99 00 00 00	D	No Deducibles Sin Comprobantes
5000 CO GI VA 99 00 00 00	D	No Deducibles Fiscalmente	5000 IN GI VA 99 00 00 00	D	No Deducibles Fiscalmente

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CATALOGO DE CUENTAS EMPRESA ESTIGMA (PARTE 2)

Número de Cuenta	Tipo	Nombre de la Cuenta	Número de Cuenta	Tipo	Nombre de la Cuenta		
6000	OP	00	00	00	00	A	Costo de Operación del Servicio
6000	OP	AE	00	00	00	A	Asesoría Legal-Empresarial
6000	OP	AE	0A	00	00	A	A A
6000	OP	AE	0A	01	00	D	- Nombre -
6000	OP	SS	00	00	00	A	Buendías y Salarios
6000	OP	SS	0A	00	00	A	A A
6000	OP	SS	0A	01	00	D	- Nombre -
6000	OP	IA	00	00	00	A	Impuestos y Aportaciones de S y B
6000	OP	IA	01	00	00	D	IMSS
6000	OP	IA	02	00	00	D	INFONAVIT
6000	OP	IA	03	00	00	D	SAR
6000	OP	IA	04	00	00	D	ISPT
6000	OP	GE	00	00	00	A	Generales
6000	OP	GE	01	00	00	D	Renta de Local
6000	OP	GE	02	00	00	D	Vigilancia y Manten Local
6000	OP	GE	03	00	00	D	Luz
6000	OP	GE	04	00	00	D	Servicio de Limpieza
6000	OP	GE	05	00	00	D	Servicio Televisivo
6000	OP	GE	06	00	00	D	Estacionamiento
6000	OP	GE	07	00	00	D	Mercedería
6000	OP	GE	08	00	00	D	Paperería
6000	OP	GE	09	00	00	D	Seguros y Fianzas
6000	OP	GE	10	00	00	D	Otros impuestos y Derechos
6000	OP	GE	11	00	00	D	Multas
6000	OP	GE	12	00	00	D	Combustibles y Lubricantes
6000	OP	GE	13	00	00	D	Despense
6000	OP	GE	14	00	00	D	Paseajes y Transportes locales
6000	OP	GE	15	00	00	D	Viajes y Pasajes
6000	OP	GE	16	00	00	D	Alimento y Hospedaje
6000	OP	GE	17	00	00	D	Consumos
6000	OP	GE	18	00	00	D	Servicio de Locales y Equipos
6000	OP	GE	19	00	00	D	Atención a Clientes
6000	OP	GE	20	00	00	D	Papeas
6000	OP	GE	21	00	00	D	Propinas
6000	OP	GE	22	00	00	D	Comisiones
6000	OP	GE	23	00	00	D	I V B S S
6000	OP	GE	24	00	00	D	Vinos
6000	OP	CO	00	00	00	A	Comunicación
6000	OP	CO	01	00	00	D	Internet y Web Hosting
6000	OP	CO	02	00	00	D	Teléfono red local
6000	OP	CO	03	00	00	D	Teléfono celular
6000	OP	CO	04	00	00	D	Equipo Nextel
6000	OP	MA	00	00	00	A	Mantenimiento
6000	OP	MA	01	00	00	D	Manto equipo de cómputo
6000	OP	MA	02	00	00	D	Manto equipo de oficina
6000	OP	MA	03	00	00	D	Manto equipo de transporte
6000	OP	DE	00	00	00	A	Depreciaciones
6000	OP	DE	01	00	00	D	Dep de equipo de computo
6000	OP	DE	02	00	00	D	Dep de equipo de oficina
6000	OP	DE	03	00	00	D	Dep de equipo de transporte
6000	OP	DH	00	00	00	A	Desarrollo Humano
6000	OP	DH	01	00	00	D	Curios y eventos
6000	OP	DH	02	00	00	D	Compra de información
6000	OP	DH	03	00	00	D	Suscripciones
6000	OP	DH	04	00	00	D	Educación
6000	OP	ND	00	00	00	A	Gastos no deducibles
6000	OP	ND	98	00	00	D	No Deducibles Sin Comprobantes
6000	OP	ND	99	00	00	D	No Deducibles Fiscalmente
6000	OP	RS	00	00	00	A	Retiro de Socio
6000	OP	RS	0A	00	00	A	A
6000	OP	RS	0A	01	00	D	-Nombre-
6100	FI	00	00	00	00	A	Gastos y Productos Financieros
6100	FI	01	00	00	00	D	Gastos Financieros
6100	FI	02	00	00	00	D	Productos Financieros
6200	OT	00	00	00	00	A	Otros Gastos y Productos
6200	OT	01	00	00	00	D	Otros Gastos
6200	OT	02	00	00	00	D	Otros Productos

Cuadro 15

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4. Integración Estratégica de la Estructura del Costo de un Proyecto

Integración Estratégica de la Estructura del Costo de un Proyecto

Concepto del Gasto	LDI	LDE	GD	GIF	GIV	CO	Generador del Costo
---------------------------	------------	------------	-----------	------------	------------	-----------	----------------------------

**Costo Directo de Producción del Servicio
Actividades Productivas**

Concepto del Gasto	LDI	LDE	GD	GIF	GIV	CO	Reporte de Actividades / Tabulador
Servicios Profesionales	o	o					Reporte de Actividades / Tabulador
Servicios Empresariales		o					Producto / Servicio
Viaje y Pasajes			o				Actividad
Alimento y Hospedaje			o				Actividad
Consumos			o				Actividad
Propinas			o				Actividad
I V B S S			o				Actividad
Otros Impuestos y Derechos			o				Actividad
Comisiones			o				Actividad
Compra de Información			o				Actividad
Garantías por Concursos			o				Actividad
Combustibles y Lubricantes			o				Actividad
Estacionamiento			o				Actividad
Compra de Arts de Oficina			o				Actividad
Peaje			o				Actividad
Telefonos			o				Actividad
Renta Locales y Equipos			o				Actividad
Atención a Clientes			o				Actividad
Varios			o				Actividad
No Deducibles sin Comprobantes			o				Actividad
No Deducibles Fiscalmente			o				Actividad
Renta de Local				o			Hrs/Días
Vigilancia y Manto Local				o			Hrs/Días
Conexión a Internet y Web Hosting				o			Hrs/Días
Depreciación. de equipo de computo				o			Hrs/Días
Depreciación de equipo de oficina				o			Hrs/Días
Luz					o		Hrs/Días
Telefono red local					o		Asignación Usuarios / Hrs/Días
Telefono celular					o		Asignación Usuarios / Hrs/Días
Equipo Nextel					o		Asignación Usuarios / Hrs/Días
Mensajería					o		Monto de Envío
Pasajes y Transportes locales					o		Monto
Papelera					o		Consumo
Combustibles y Lubricantes					o		Monto
Varios					o		Monto
Manto. equipo de cómputo					o		Usuario
Manto. equipo de oficina					o		Usuario

**Costo de Operación del Servicio
Actividades de Servicio / Apoyo**

Concepto del Gasto	LDI	LDE	GD	GIF	GIV	CO	Reporte de Actividades
Integración de Sueldos y Salarios							
Servicios Administración						o	Reporte de Actividades
Servicios Contabilidad						o	Reporte de Actividades
Servicios Generales						o	Reporte de Actividades

Costo Total de Producción y Operación del Servicio

Resultados por Proyecto

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

3.5. Instrumentación de SAC (Herramienta de Planeación y Control Financiero-Operacional)

▪ Generalidades

El Sistema de Administración de Costos (SAC) está conformado por dos elementos: la información Contable (financiera) y la Administrativa (operacional), su intención es fusionar ambos tipos de información y lograr generar un producto que incluya los dos enfoques, logrando satisfacer la necesidad de contar con información confiable que permita planear, controlar y tomar decisiones a la empresa pre-durante y post la prestación de un servicio (Proyecto).

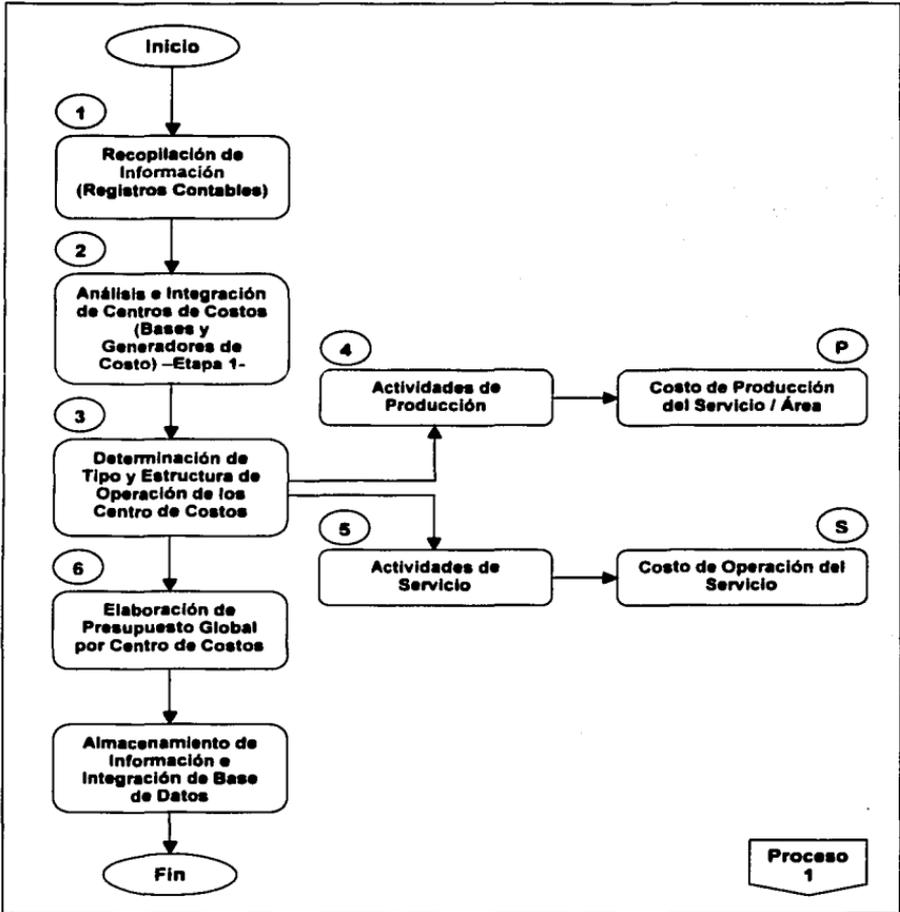
Por lo anterior es necesario puntualizar que no se puede dividir el aspecto operacional del financiero ya que todas las actividades –independientemente que agreguen valor o no al producto/servicio- que realiza una organización generan el consumo de recursos y los recursos costo, por ello es imprescindible contar con una herramienta que logre el control operacional y financiero de estas actividades.

Cabe hacer mención que este Sistema se ha pensado y diseñado tomando en cuenta: el tamaño de la empresa, misma que es pequeña-mediana, los recursos humanos, materiales y tecnológicos con los que cuenta, la forma de hacer negocio, sus necesidades de información, pero sobre todo su manera de operar; ya que considero que ésta es la base para el diseño del mismo.

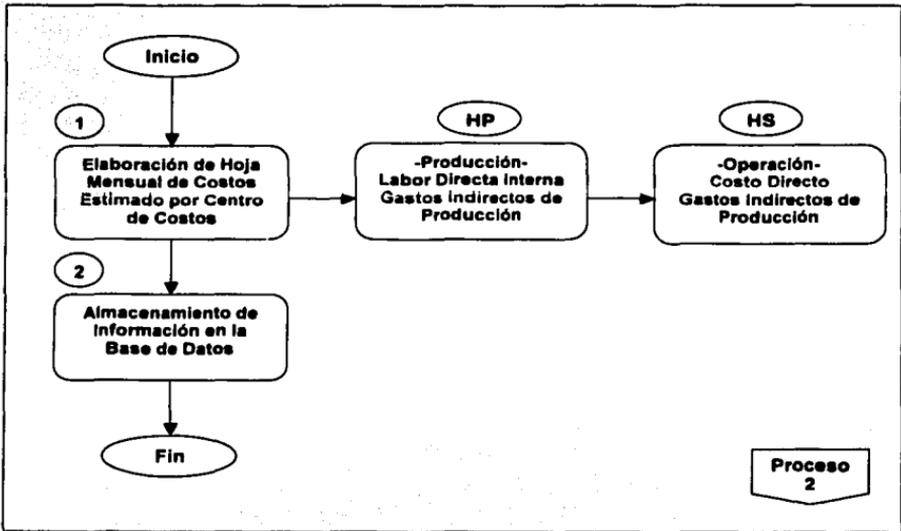
▪ Diagrama de Operación

A continuación se describe de manera gráfica y a nivel estructural la secuencia de operación del Sistema de Administración de Costos de la empresa "Estigma S.C.", Cuadros 16 a 20.

Diagrama de Operación SAC-Estigma (Financiero)

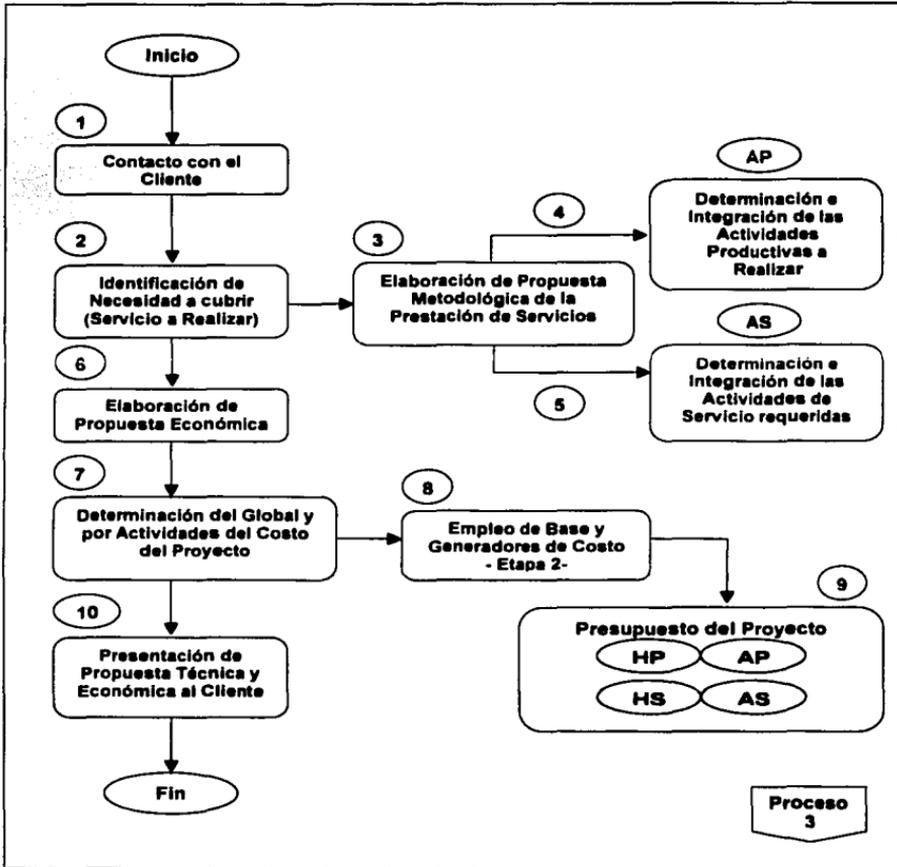


**Diagrama de Operación SAC-Estigma
(Financiero)**



Cuadro 17

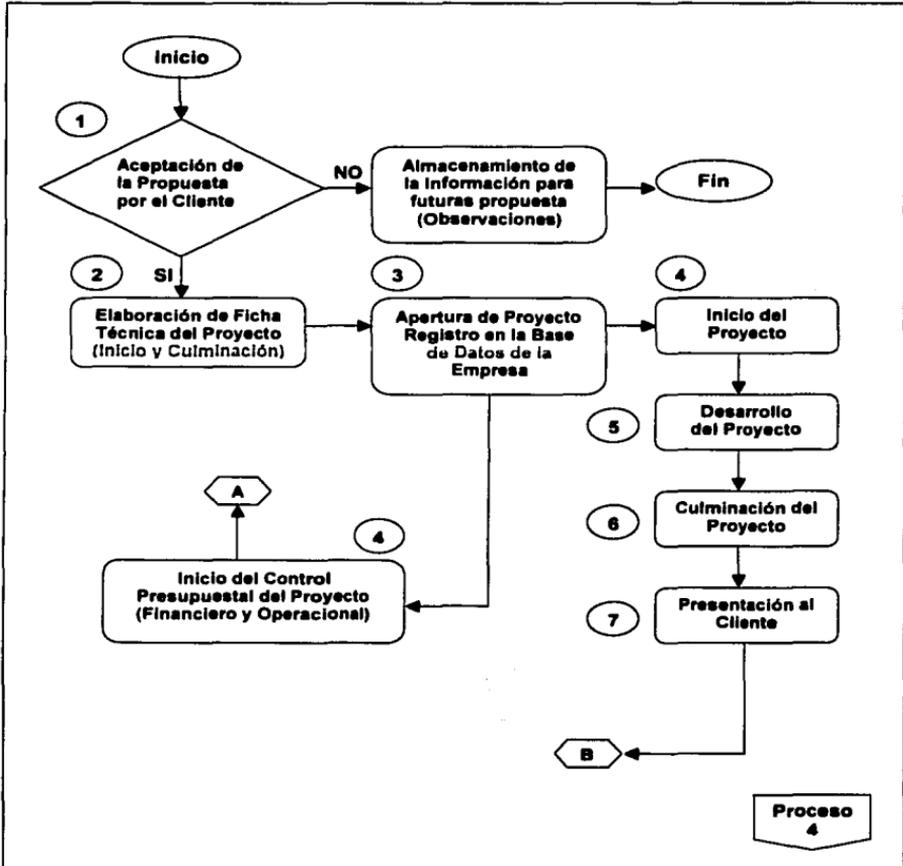
Diagrama de Operación SAC-Estigma
(Operacional)



Cuadro 18

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

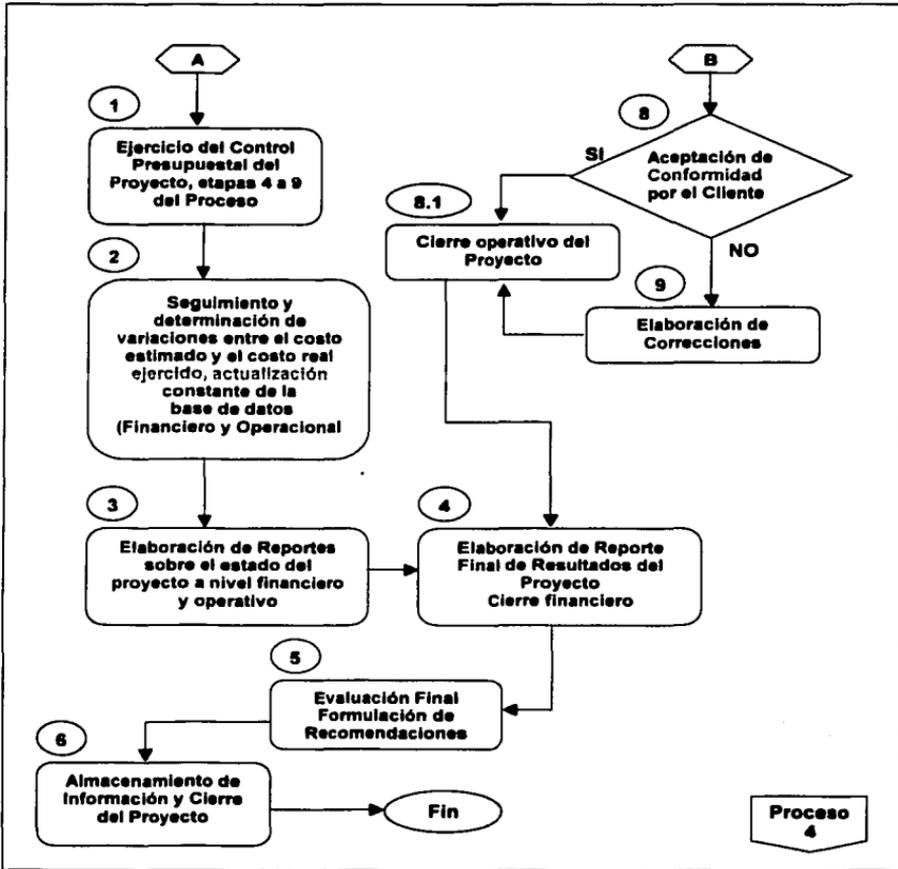
Diagrama de Operación SAC-Estigma
(Financiero-Operacional)



Cuadro 19

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama de Operación SAC-Estigma
(Financiero-Operacional)



Cuadro 20

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV. Caso Práctico

Se presenta el un ejemplo de Operación del Sistema de Administración de Costos SAC-Estigma, correspondiente al Proyecto denominado: Estudio Cualitativo de Mercado Tarjeta de Descuento" realizado del 16 de Julio al 7 de Agosto de 2003.

El Caso se encuentra integrado de la siguiente forma:

Número de Cédula	Nombre
1	CÉDULA GLOBAL DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN
2	CENTRO DE COSTO OPERACIONES CÉDULA ANALÍTICA DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN
3	CENTRO DE COSTO COMUNICACIÓN CÉDULA ANALÍTICA DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN
4	CENTRO DE COSTO INVESTIGACIÓN CÉDULA ANALÍTICA DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN
5	CEDULA GLOBAL Y ANALÍTICA DEL CAPITAL HUMANO
6	HOJA DE COSTOS UNITARIOS OPERACIONES
7	HOJA DE COSTOS UNITARIOS COMUNICACIÓN
8	HOJA DE COSTOS UNITARIOS INVESTIGACIÓN
9	FICHA TÉCNICA DE PROYECTOS
10	CONTROL PRESUPUESTAL DE PROYECTOS
11	CONTROL PRESUPUESTAL ANALÍTICO DE PROYECTOS
12	ANÁLISIS DE VARIACIONES DE PROYECTOS

CEDULA 1

**CÉDULA GLOBAL DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN
EMPRESA " ESTIGMA" S.C.
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2003**

Concepto	Generador	Base	Costo Unitario Estimado		
			Mensual	Por Día (21 días)	Por Hora (8 horas)

Gastos Indirectos Fijos

A					
Renta de Local	Superficie m ²	263.10	29,000.00	1,380.95	172.62
Vigilancia y Manto Local	Superficie m ²	263.10	2,500.00	119.05	14.88
Servicio de Limpieza	Superficie m ²	263.10	3,500.00	166.67	20.83
Conexión a Internet y Web Hosting	Nodos de Red	32	1,999.00	95.19	11.90
computo	Usuario-Inventario	27	7,237.50	344.64	43.08
Depreciación. de equipo de oficina	Usuario-Inventario	30	1,775.00	84.52	10.57

Sumas: 46,011.50 2,191.02 273.88

Gastos Indirectos Variables

Luz	Número de Contactos	44	2,400.00	114.29	14.29
Teléfono red local	Número de Extensiones	24	13,500.00	642.86	80.36
Teléfono celular	Usuario	4	4,900.00	233.33	29.17
Equipo Nextel	Usuario	6	6,500.00	309.52	38.69
Papelera	Número de Empleados	25	12,000.00	571.43	71.43
Combustibles y Lubricantes	Beneficiario	3	6,000.00	285.71	35.71
Despensa	Número de Empleados	25	2,500.00	119.05	14.88

Sumas: 47,800.00 2,276.19 284.63
Totales: 93,811.50 4,467.21 558.41

Mensajería	Solicitud de Envío	B
Pasajes y Transportes locales	Beneficiario	
Vanos	Beneficiario	
Manto. equipo de cómputo	Usuario	
Manto. equipo de oficina	Usuario	
No Deducibles Sin Comprobantes	Beneficiario	
No Deducibles Fiscalmente	Beneficiario	

1 2 3

Notas Aclaratorias:

(A) Las cantidades se obtuvieron de los registros contables de la empresa correspondientes al segundo semestre del ejercicio 2002 y primero de 2003, con el objetivo de promediar su fluctuación

A los conceptos señalados con la letra (B) no se les asignó un monto debido a que son consumidos por el equipo de trabajo de la empresa y son demasados variables, lo que si se señala con precisión es el conductor que asignará su costo cuando incurra a las áreas de Operaciones, Comunicación e Investigación, para que se complemente la información.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CEDULA 2

CENTRO DE COSTO OPERACIONES
CÉDULA ANALÍTICA DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN
EMPRESA " ESTIGMA" S.C.
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2003

Concepto	Generador	Centro de Costos-Segmento						
		Bases-Conjunta			Costo Unitario Estimado			
		Base	Costo Mensual	Costo Unitario	Generador	Mensual	Por Día (21 días)	Por Hora (8 horas)
Gastos indirectos Fijos								
Renta de Local	Superficie m ²	263 10	29 000 00	110 22	50 95	5 615 71	267 41	33 43
Vigilancia y Manto Local	Superficie m ²	263 10	2 500 00	9 50	50 95	484 03	23 05	2 98
Servicio de Limpieza	Superficie m ²	263 10	3 500 00	13 30	50 95	677 64	32 27	4 03
Conexión a Internet y Web Hosting	Nodos de Red	32	1 999 00	62 47	7	437 29	20 82	2 60
Depreciación de equipo de computo	Usuario-Inventario	27	7 237 50	268 06	7	1 876 42	89 35	11 17
Depreciación de equipo de oficina	Usuario-Inventario	30	1 775 00	59 17	7	414 19	19 72	2 47
Sumas:			46,011.50			9,505.28	452.62	56.58

Gastos Indirectos Variables

Luz	Número de Contactos	44	2 400 00	54 55	19	1 036 45	49 35	6 17
Teléfono red local	Número de Extensiones	24	13 500 00	562 50	6	3 375 00	160 71	20 09
Teléfono celular	Usuario	4	4 900 00	1 225 00	1	1 225 00	58 33	7 29
Equipo Nextel	Usuario	6	6 500 00	1 083 33	4	4 333 32	206 35	25 79
Papelera	Número de Empleados	25	12 000 00	480 00	8	3 840 00	182 86	22 86
Combustibles y Lubricantes	Beneficiario	3	6 000 00	2 000 00	3	6 000 00	285 71	35 71
Despensa	Número de Empleados	25	2 500 00	100 00	8	800 00	38 10	4 76
Sumas:			47,800.00			20,609.77	981.41	122.67
Totales:			93,811.50			30,115.05	1,434.03	179.25

1 | 2 | 3

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CEDULA 3

CENTRO DE COSTO COMUNICACION
CÉDULA ANALÍTICA DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN
EMPRESA " ESTIGMA" S.C.
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2003

Concepto	Generador	Centro de Costos-Segmento					
		Bases-Conjunto			Costo Unitario Estimado		
		Base	Costo Mensual	Costo Unitario	Generador	Mensual	Por Día (21 días)

Gastos Indirectos Fijos

Renta de Local	Superficie m ²	263.10	29.000.00	110.22	67	7.384.74	351.65	43.96
Vigilancia y Manto Local	Superficie m ²	263.10	2.500.00	9.50	67	636.50	30.31	3.79
Servicio de Limpieza	Superficie m ²	263.10	3.500.00	13.30	67	891.10	42.43	5.30
Conexión a Internet y Web Hosting	Nodos de Red	32	1.999.00	62.47	7	437.29	20.82	2.60
Depreciación de equipo de computo	Usuario-Inventario	27	7.237.50	268.06	7	1.876.42	89.35	11.17
Depreciación de equipo de oficina	Usuario-Inventario	30	1.775.00	59.17	7	414.19	19.72	2.47
Sumas:			46,011.50			11,640.24	554.28	69.29

Gastos Indirectos Variables

Luz	Número de Contactos	44	2.400.00	54.55	7	381.85	18.18	2.27
Teléfono red local	Número de Extensiones	24	13.500.00	562.50	6	3.375.00	160.71	20.09
Teléfono celular	Usuario	4	4.900.00	1.225.00	2	2.450.00	116.67	14.58
Equipo Nextel	Usuario	6	6.500.00	1.083.33	1	1.083.33	51.59	6.45
Papelaria	Número de Empleados	25	12.000.00	480.00	7	3.360.00	160.00	20.00
Combustibles y Lubricantes	Beneficiario	3	6.000.00	2.000.00	0	0.00	0.00	0.00
Despensa	Número de Empleados	25	2.500.00	100.00	7	700.00	33.33	4.17
Sumas:			47,800.00			11,350.18	540.48	67.54
Totales:			93,811.50			22,990.42	1,094.76	136.85

1 2 3

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CEDULA 5

**CEDULA GLOBAL Y ANALÍTICA DEL CAPITAL HUMANO
EMPRESA " ESTIGMA" S.C.
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2003**

Área / Empleado (A)	Costo Unitario Integrado (B)			Nivel			Nivel Operativo
	Mensual	Por Día	Por Hora	Clave	Jr	Md	

OPERACIONES

JLCR	2,712.05	129.15	16.14	Asistente	x		Asistente
CNL	3,671.19	174.82	21.85	Asistente	x		Asistente
ECV	5,786.04	275.53	34.44	Asistente	x		Asistente
MPHZ	4,370.02	208.10	26.01	Asistente		x	Asistente
CRY	8,724.61	415.48	51.93	Consultor	x		Coordinador
BNH	9,139.02	435.19	54.40	Asistente		x	Coordinador
MGL	10,415.36	495.97	62.00	Consultor	x		Coordinador

Sumas: **44,818.35 2,134.21 266.78**

COMUNICACION

GLP	90,000.00	4,285.71	535.71	Socio			Socio
RPR	13,322.36	634.40	79.30	Consultor	x		Consultor A
FWP	11,344.74	540.23	67.53	Consultor	x		Consultor A
AAM	13,980.79	665.75	83.22	Consultor	x		Consultor A
JRM	14,625.00	696.43	87.05	Consultor	x		Consultor A
ACF	21,315.79	1,015.04	126.88	Ejecutivo	x		Consultor B
GSS	11,344.74	540.23	67.53	Consultor	x		Consultor A

Sumas: **175,933.42 8,377.78 1,047.22**

INVESTIGACION

ARG	10,597.50	504.64	63.08	Consultor	x		Consultor A
AIRN	11,083.78	527.80	65.97	Consultor	x		Consultor A
JCTCH	13,796.04	656.95	82.12	Consultor	x		Consultor A
RMC	16,875.00	803.57	100.45	Consultor		x	Consultor A
RAV	22,699.80	1,080.94	135.12	Ejecutivo	x		Consultor B
AZM	26,171.06	1,246.24	155.78	Asociado	x		Consultor C
CFT	26,171.06	1,246.24	155.78	Asociado	x		Consultor C
SRR	26,171.06	1,246.24	155.78	Asociado	x		Consultor C
CPCN	12,766.39	607.92	75.99	Consultor	x		Consultor A
JCM	13,980.79	665.75	83.22	Consultor	x		Consultor A
CRW	90,000.00	4,285.71	535.71	Socio			Socio

Sumas: **270,312.47 12,872.02 1,609.00**
Totales: 481,064.24 23,384.01 2,923.00

Notas Aclaratorias:

- (A) Se omittieron los nombres completos del Equipo de Trabajo por convenir a los intereses de la empresa
 (B) El cálculo del costo mensual está integrado por todas las prestaciones que otorga la empresa; por otra parte el costo por día equivale a 21 días promedio al mes; la jornada laboral es de 8 horas efectivas

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CEDULA 6

**HOJA DE COSTOS UNITARIOS OPERACIONES
EMPRESA " ESTIGMA " S.C.**

Concepto	Costo Unitario Estimado		
	Mensual	Por Día	Por Hora
Costo Directo			
JLCR	2.712.05	129.15	16.14
CNL	3.671.19	174.82	21.85
ECV	5.786.04	275.53	34.44
MPHZ	4.370.02	208.10	26.01
CRT	8.724.67	415.46	51.93
BNH	9.139.02	435.19	54.40
MGL	10.415.36	495.97	62.00

Sumas: 44.818.35 2.134.21 266.78

Gastos Indirectos Fijos

Renta de Local	5.615.71	267.41	33.43
Vigilancia y Manto Local	484.03	23.05	2.88
Servicio de Limpieza	677.64	32.27	4.03
Conexión a Internet y Web Hosting	437.29	20.82	2.60
Depreciación. de equipo de computo	1.876.42	89.35	11.17
Depreciación. de equipo de oficina	414.19	19.72	2.47

Sumas: 9.505.28 452.62 56.58

Gastos Indirectos Variables

Luz	1.036.45	49.35	6.17
Teléfono red local	3.375.00	160.71	20.09
Teléfono celular	1.225.00	58.33	7.29
Equipo Nextel	4.333.32	206.35	25.79
Papelería	3.840.00	182.86	22.86
Combustibles y Lubricantes	6.000.00	285.71	35.71
Despensa	800.00	38.10	4.76

Sumas: 20.609.77 981.41 122.67

Sin Papelería Global: 16.769.77 798.55 99.81

Costo Total Estimado: 74.933.40 3.588.24 446.03

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CEDULA 7

**HOJA DE COSTOS UNITARIOS COMUNICACIÓN
EMPRESA " ESTIGMA" S.C.**

Concepto	Costo Unitario Estimado		
	Mensual	Por Día	Por Hora

Labor Directa Interna (LDI)

GLP	90,000.00	4,285.71	535.71
RPR	13,322.36	634.40	79.30
FWP	11,344.74	540.23	67.53
AAM	13,980.79	665.75	83.22
JRM	14,625.00	696.43	87.05
ACF	21,315.79	1,015.04	126.88
GSS	11,344.74	540.23	67.53

Sumas: **175,933.42** **8,377.78** **1,047.22**

Gastos Indirectos de Producción (GIP)**Gastos Indirectos Fijos (GIF)**

Renta de Local	7,384.74	351.65	43.96
Vigilancia y Manto Local	636.50	30.31	3.79
Servicio de Limpieza	891.10	42.43	5.30
Conexión a Internet y Web Hosting	437.29	20.82	2.60
Depreciación. de equipo de computo	1,876.42	89.35	11.17
Depreciación. de equipo de oficina	414.19	19.72	2.47

Sumas: **11,640.24** **554.28** **69.29**

Gastos Indirectos Variables (GIV)

Luz	381.85	18.18	2.27
Teléfono red local	3,375.00	160.71	20.09
Teléfono celular	2,450.00	116.67	14.58
Equipo Nextel	1,083.33	51.59	6.45
Papelera	3,360.00	160.00	20.00
Combustibles y Lubricantes	0.00	0.00	0.00
Despensa	700.00	33.33	4.17

Sumas: **11,350.18** **540.48** **67.56**

Sin Papelería Global: **7,990.18** **380.48** **47.56**

Costo Total Estimado: **195,923.84** **9,472.54** **1,184.07**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CEDULA 8

**HOJA DE COSTOS UNITARIOS INVESTIGACIÓN
EMPRESA " ESTIGMA" S.C.**

Concepto	Costo Unitario Estimado		
	Mensual	Por Día	Por Hora

Labor Directa Interna (LDI)

ARG	10,597.50	504.64	63.08
AIRN	11,083.78	527.80	65.97
JCTCH	13,796.04	656.95	82.12
RMC	16,875.00	803.57	100.45
RAV	22,699.80	1,080.94	135.12
AZM	26,171.06	1,246.24	155.78
CFT	26,171.06	1,246.24	155.78
SRR	26,171.06	1,246.24	155.78
CPCN	12,766.39	607.92	75.99
JCM	13,980.79	665.75	83.22
CRW	90,000.00	4,285.71	535.71

Sumas: 270,312.47 12,872.02 1,609.00

Gastos Indirectos de Producción (GIP)**Gastos Indirectos Fijos (GIF)**

Renta de Local	15,998.43	761.83	95.23
Vigilancia y Manto Local	1,378.93	65.66	8.21
Servicio de Limpieza	1,930.50	91.93	11.49
Conexión a Internet y Web Hosting	1,124.46	53.55	6.69
Depreciación. de equipo de computo	3,484.78	165.94	20.74
Depreciación. de equipo de oficina	946.72	45.08	5.64

Sumas: 24,863.82 1,183.99 148.00

Gastos Indirectos Variables

Luz	981.90	46.76	5.85
Teléfono red local	6,750.00	321.43	40.18
Teléfono celular	1,225.00	58.33	7.29
Equipo Nextel	1,083.33	51.59	6.45
Papelera	4,800.00	228.57	28.57
Combustibles y Lubricantes	0.00	0.00	0.00
Despensa	1,000.00	47.62	5.95

Sumas: 15,840.23 754.30 94.29

Sin Papelera Global: 11,040.23 525.73 65.72

Costo Total Estimado: 311,016.52 14,810.31 1,851.29

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CEDULA 9

FICHA TECNICA DE PROYECTOS
EMPRESA ESTIGMA S.C.
EJERCICIO 2003

DATOS GENERALES

Nombre del Proyecto: ESTUDIO CUALITATIVO DE MERCADO "TARJETA DE DESCUENTO" Fecha Inicio: 18 de Julio de 2003
 Clave del Proyecto: INV-GETDUMEX-2003 Fecha Término: 7 de Agosto de 2003
 Cliente: CONFIDENCIAL
 Sector Privado: Licitación Pública Pública Nacional / Internacional
 Sector Público: Invitación a Cuando Menos Tres Proveedores
 Adjudicación Directa
 Número de Contrato/Convenio: GE / PRIVADO / INVTDU / 2003

Área: Comunicación
 Investigación
 Conjunto Aplicación por Área % Comunicación
 Investigación 100

Nombre del Líder / Coordinador del Proyecto: " SRR " / Consultor "C"

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Objetivos Principales:

- A) - Establecer las motivaciones, frenos, cercanía efectiva, niveles de significado de las diversas categorías de "Tarjetas de Descuento".
 B) - Identificar el Perfil actitudinal y estilo de vida de los usuarios y de las marcas de la competencia.
 C) - Conocer los valores asociados a la marca "Tarjeta de Descuento", así como su principales marcas competitivas en los siguientes términos:
 Entorno competitivo y relación efectiva con las marcas; Personificación; Asociaciones y Connotaciones; Imagen efectiva de los usuarios; Valor de Marca; Atributos intrínsecos y afectivos que proyecta la Marca; Memorias afectivas de la Marca; Fuerzas y Debilidades; Alcances a futuro y áreas de oportunidad de las marca "Tarjeta de Descuento" y su competencia.

Metodología:

Realización de 4 sesiones de grupo (Grupos de Enfoque); perfil de los participantes: Hombres y Mujeres de 18 a 35 años, usuarios y no usuarios de "Tarjeta de Descuento". Nivel socioeconómico "C". Categoría C-, que residen en la Ciudad de México; las sesiones se realizarán con un mínimo de 8 y máximo de 10 participantes.

Tiempo:
 Las sesiones de grupo se llevarán a cabo en 1 semana (Martes y Jueves). Los resultados y hallazgos del estudio serán entregados 10 días hábiles a partir de la culminación de la última sesión de grupo

Productos a Entregar:

Guía de Tópicos; Filtros de Reclutamiento de Participantes; Grabación en Audio y Video de Sesiones de Grupo; Lexas de Grupos Codificadas, impresas y en disco magnético; Reporte Ejecutivo, 1 ejemplar impreso y en disco magnético; Reporte Final, 3 originales impresos a color y en disco magnético; Presentación en Power Point de Resultados y en disco magnético.

CALENDARIO DE ENTREGAS

Entrega	Fecha	Productos/Servicios
1	18/07/2003	Guía de Tópicos
2	31/07/2003	Reporte Ejecutivo
3	07/08/2003	Reporte Final y Presentación
4		
5		

Contacto Técnico: Nombre CONFIDENCIAL Cargo CONFIDENCIAL
 Teléfono CONFIDENCIAL E-mail CONFIDENCIAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CEDULA 10

CONTROL PRESUPUESTAL DE PROYECTOS
EMPRESA ESTIGMA S.C.
EJERCICIO 2003

Nombre del Proyecto: **ESTUDIO CUALITATIVO DE MERCADO "TARJETA DE DESCUENTO"** Fecha Inicio: **16/07/2003**
 Clave del Proyecto: **INV-GETDUMEX-2003** Fecha Terminó: **23/08/2003**
 Cliente: **CONFIDENCIAL**
 Número de Contrato/Convenio: **GE / PRIVADO / INVTDU / 2003**

DATOS FACTURACIÓN

Precio de Venta sin IVA (15%): **\$115,000.00**

Condiciones de Venta:

Pagos	Porcentaje	Importe	Concepto / Productos a Entregar
1	40%	46,000.00	Anticipo
2	60%	69,000.00	Pinqueto / Reporte Final y Presentación de Resultados
3			
4			
5			

CENTRO DE COSTOS

Comunicación	Aplicación	%	Importe
Investigación	<input type="checkbox"/>		
Conjunto	<input checked="" type="checkbox"/>	100.00	115,000.00

PRESUPUESTO GLOBAL

Clave	Concepto	Importe		Variación	
		Estimado	Histórico	Monto	Porcentaje
LDI	Labor Directa Interna	11,152.52	12,826.25	1,673.73	15.01%
LDE	Labor Directa Externa	31,800.00	33,500.00	1,700.00	5.34%
GD	Gastos Directos Externos	12,000.00	13,500.00	1,500.00	12.50%
GIPB	Gastos Indirectos de Producción	22,765.55	28,627.20	5,861.65	25.74%
CTPO	Costo Total de Producción y Operación	77,718.07	88,453.45	10,735.38	13.81%

RENTABILIDAD DEL PROYECTO

		Importe		Porcentaje	
		Estimado	Histórico	Estimado	Histórico
PVP	Precio de Venta del Proyecto	\$115,000.00	\$115,000.00	100.00%	100.00%
CTPO	Costo Total de Producción y Operación	\$77,718.07	\$88,453.45	67.58%	76.92%
MSV	Márgen sobre la Venta	\$37,281.93	\$26,546.55	32.42%	23.08%

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

CEDULA 11

CONTROL PRESUPUESTAL ANALITICO DE PROYECTOS
EMPRESA ESTIGMA S.C.
EJERCICIO 2003

Nombre del Proyecto: ESTUDIO CUALITATIVO DE MERCADO "TARJETA DE DESCUENTO"

Fecha Inicio: 15/07/2003

Clave del Proyecto: INV-GETDUMEX-2003

Fecha Término: 23/08/2003

Ciudad: CONFIDENCIAL

Número de Contrato/Convenio: GE / PRIVADO / INVTDU / 2003

CENTRO DE COSTOS

Comunicación Investigación Conjunto	Aplicación	%	Importe
X	X	100	88,483.48

PRESUPUESTO ANALITICO

Clave	Concepto	Generador	C.U. Estimado		C.U. Histórico		Importe		Variación Monto
			Estimado	Cantidad	Estimado	Cantidad	Estimado	Histórico	
LDI Labor Directa Interna			11,152.52		12,828.29		1,673.73		A
SRR	Diseño de Propuesta	Reporte de Actividades / Hora Consultor	155.78	3	155.78	3	467.34	467.34	0.00
SRW	Diseño de Guía de Tópicos		155.78	5	155.78	6	719.90	534.66	155.78
CRW	Supervisión de Guía de Tópicos		535.71	1	535.71	1	535.71	535.71	0.00
RMC	Coordinación de Recrutadores		100.45	12	100.45	15	1,205.36	1,506.75	321.39
JCTCH	Moderación de sesiones		82.12	8	82.12	10	556.96	821.52	154.24
RMC	Atención al cliente durante sesiones		100.45	8	100.45	10	903.60	1,304.50	2,30.30
ARG	Elaboración de Listas de sesiones		63.38	10	63.38	8	536.80	504.64	-7.25
AIIRN	Actualización de Información		65.97	16	65.97	20	1,055.52	1,319.40	253.88
AIIRN	Integración de Reporte Ejecutivo		65.97	4	65.97	4	263.98	263.98	0.00
CRW	Supervisión de Reporte Ejecutivo		535.71	1	535.71	1	535.71	535.71	0.00
JCTCH	Integración de Reporte Final		82.12	12	82.12	15	585.44	1,231.82	246.38
CRW	Supervisión de Reporte Final		535.71	3	535.71	3	1,607.13	1,507.13	-200.00
SRW	Elaboración de Presentación de Resultados		155.78	4	155.78	8	623.12	1,246.24	623.12
CRW	Supervisión de Presentación		535.71	1	535.71	1	535.71	535.71	0.00
SRW	Presentación de Resultados al Cliente	155.78	3	155.78	2	467.34	311.56	-155.78	

LDE Labor Directa Externa 31,800.00 33,500.00 1,700.00 B

Clave	Concepto	Generador	C.U. Estimado	Cantidad	C.U. Histórico	Cantidad	Importe Estimado	Importe Histórico	Variación
	Reclutamiento	Participante	300.00	40	300.00	45	12,000.00	13,500.00	1,500.00
	Transcripción de sesiones de grupo	Sesión	700.00	4	750.00	4	2,800.00	3,000.00	200.00
	Renta de Cámara de Sesión	Sesión	2,900.00	4	2,900.00	4	11,600.00	11,600.00	0.00
	Servicio de Snacks sesiones de grupo	Sesión	500.00	4	500.00	4	2,000.00	2,000.00	0.00
	Grabación de Audio y Video sesiones de grupo	Sesión	600.00	4	600.00	4	2,400.00	3,400.00	1,000.00

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CEDULA 11

**CONTROL PRESUPUESTAL ANALITICO DE PROYECTOS
EMPRESA ESTIGMA S.C.
EJERCICIO 2003**

Nombre del Proyecto: ESTUDIO CUALITATIVO DE MERCADO "TARJETA DE DESCUENTO"

Fecha Inicio: 16/07/2003

Clave del Proyecto: INV-GETDUMEX-2003

Fecha Término: 23/08/2003

Cliente: CONFIDENCIAL

Número de Contrato/Convenio: GE / PRIVADO / INVTDU / 2003

PRESUPUESTO ANALITICO

Clave	Concepto	Generador	C.U. Estimado		C.U. Histórico		Importe		Variación Monto
			Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Estimado	Histórico	

GD Gastos Directos Externos 12 200 00 13 500 00 1 500 00 C

	Obsequios participantes de sesiones	Participante	300 00	40	300 00	45	12 000 00	13 500 00	1 500 00
--	-------------------------------------	--------------	--------	----	--------	----	-----------	-----------	----------

GIPS Gastos Indirectos de Producción 22 765 55 28 527 20 5 561 65 D

Actividades Productivas

							19 448 52	23 289 52	3 841 10
--	--	--	--	--	--	--	-----------	-----------	----------

GIF	Fijos	Hora	148 00	91	148 00	107	13 468 00	15 838 00	2 369 00
-----	-------	------	--------	----	--------	-----	-----------	-----------	----------

GIV	Variables	Hora	65 72	91	65 66	107	5 980 52	7 453 52	1 473 10
-----	-----------	------	-------	----	-------	-----	----------	----------	----------

Actividades de Servicio

							3 317 03	5 337 58	2 020 55
--	--	--	--	--	--	--	----------	----------	----------

COP Costo de Operación

JLCR	Soporte		16 14	2	16 14	3	32 29	48 43	16 14	
BNH	Contable	Reporte Actividades / Hora	54 40	1	54 40	1	54 40	54 40	0 00	
CNL	Contable		21 85	1	21 85	1	21 85	21 85	0 00	
MPHZ	Secretarías		26 01	2	26 01	3	52 02	78 04	26 01	
CRT	Apoyo Directivo		51 93	3	51 93	5	155 80	259 66	103 87	
MGL	Administrativo		62 00	2	62 00	5	123 99	309 98	185 99	
ECV	Administrativo / Papelería		Monto	1 000 00	1	1 480 00	1	1 000 00	1 480 00	480 00
GIF	Fijos		Hora	56 58	12	56 58	19	678 96	1 075 02	396 06
GIV	Variables		Hora	99 81	12	105 80	19	1 197 72	2 010 20	512 48

CTPOP Costo Total de Producción y Operación

\$ 77.718 07	\$ 88.453 45	\$ 10.735 58
--------------	--------------	--------------

Suma Líneas (A+B+C+D)

Página 2 de 2

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CEDULA 12

**ANALISIS DE VARIACIONES DE PROYECTOS
EMPRESA ESTIGMA S.C.
EJERCICIO 2003**

Nombre del Proyecto: ESTUDIO CUALITATIVO DE MERCADO "TARJETA DE DESCUENTO" **Fecha Inicio:** 18/07/2003
Clave del Proyecto: INV-GETDUMEX-2003 **Fecha Término:** 23/08/2003
Cliente: CONFIDENCIAL

Número de Contrato/Convenio: GE / PRIVADO / INVTDU / 2003

RESULTADOS

Precio de Venta: 115,000.00 100.00%
Costo Total de Producción y Operación: 88,453.45 76.92%
Margén sobre la Venta: 26,546.55 23.08%

ANALISIS DE VARIACIONES

Clave	Concepto		Importe		Variación	
			Estimado	Histórico	Monto	Porcentaje
LDI	Labor Directa Interna	A	11 152.52	12 826.25	1 673.73	15.01%
LDE	Labor Directa Externa	B	31 800.00	33 500.00	1 700.00	5.34%
GD	Gastos Directos Externos	C	12 000.00	13 500.00	1 500.00	12.50%
GIPS	Gastos Indirectos de Producción	D	22 765.55	28 627.20	5 861.65	25.74%

- A -** La variación resultante se debe a que se habían presupuestado 91 horas ejerciéndose 107, ya que en la mayoría de las actividades se superó la estimación, se recomienda al equipo de trabajo que distriuya sus tiempos de la mejor forma, para que estos sean acordes al programa de trabajo, por otra parte se aconseja la revisión de la estimación de tiempos para cada actividad que realiza el área de Investigación.
- B -** La diferencia que se presenta en este concepto se debe a 2 causas (1) que se sobre reclutaron 5 participantes más, mismos que cumplieron con el perfil solicitado, pero no formaron parte del panel de los grupos, lo anterior implicó la entrega de obsequios (2) La duración de las sesiones fue en promedio de 2 horas y 30 minutos generando una compensación adicional por sesión a la transcriptor. se recomienda continuar con la política de aseguramiento de participantes, principalmente enfocandola a grupos foráneos.
- C -** La fluctuación se deriva del sobre reclutamiento, que implicó la entrega de 5 obsequios a los participantes que cumplieron con el perfil solicitado pero que no entraron a la sesión de grupo.
- D -** El resultado presentado refleja la variación en monto de los Gastos Variables por hora, aunado a la exceso en cantidad de horas presupuestadas ejercido tanto por el área productiva (16 más) como por el área de operaciones (7 más) por concepto de Gastos Fijos. Se considera que la variación de los Gastos Variables se encuentra en un rango aceptable, se recomienda su continua vigilancia; a los coordinadores de área deben promover entre su equipo de trabajo el no desperdicio de recursos.

Nombre y Firma

Nombre y Firma

Nombre y Firma

Coordinador Operaciones

Coordinador / Lider del Proyecto

Socio Consultor del Area

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

V. Viabilidad del Sistema

▪ Ventajas del Sistema

- Planear, Administrar y Reducir Costos, a través del empleo del Presupuesto.
- Permite un adecuado cálculo y obtención del costo estimado de un proyecto.
- Contribuye de manera notable en la determinación de la rentabilidad de un centro de costos, proyecto y cliente.
- Asigna una parte de los costos del periodo a los Servicios/Proyectos.
- Identifica las actividades que no agregan valor, sin necesidad de estudios especiales, y monitorear su posible eliminación para mejorar la liquidez y rentabilidad de la empresa.
- Facilita el proceso de mejoramiento continuo, a través de la medición del desempeño.
- Identifica los costos de los recursos consumidos por las actividades y determinar la eficiencia de estas.
- Mejora la actuación en la toma de decisiones, permitiendo utilizar el sistema de costos a nivel estratégico.

▪ Desventajas en el Caso Práctico correspondiente al proyecto denominado: "Estudio Cualitativo de Mercado Tarjeta de Descuento"

- No es acorde al estilo gerencial de los propietarios del negocio.

VI. Conclusiones

El resultado de aplicar y evaluar el Costeo Basado en Actividades lo centra como una herramienta que contribuye al logro de los objetivos de cualquier organización, esto es importante y debe considerarse. Sin embargo cabe señalar que no existe actualmente una técnica, método o sistema que proporcione información con costos exactos de cada producto o servicio o que la calidad de la información permita tomar decisiones perfectas.

El costo basado en actividades que es la plataforma central del sistema, aunque por su naturaleza provee mejor información, se genera bajo el sistema tradicional y mejora notablemente sus procesos de asignación, es decir no es la panacea para todos los problemas de determinación del costo de productos /servicios; pero si es un enfoque que contribuye de manera notable al campo de los Costos.

En suma, el Sistema de Administración de Costos -SAC- intenta llegar al conocimiento del costo total unitario de los proyectos y servicios que ofrece la empresa Estigma S.C. El mismo se concibe como una nueva cultura organizacional financiera-operacional, que en conjunción con otras herramientas administrativas modernas, da respuesta a las necesidades de operación para que la organización esté en condiciones de planear, controlar y tomar decisiones estratégicas sobre el negocio inmerso en un mercado globalizado, logrando así ofrecer a sus clientes las mejores condiciones de precio, calidad y servicio gracias a cambios en el enfoque de su proceso de determinación del costo del servicio (proyecto).

Como se definió en la estructura general del Sistema de Administración de Costos – punto 3.1. - el sistema ha integrado el concepto de Contabilidad de Costos y Administración de Costos, ya que considero que la mezcla adecuada de las corrientes del pensamiento deben ser consideradas y tomar las bondades de ambas para así poder contar con la mayor cantidad de herramientas que coadyuvan a lograr los objetivos de cualquier organización y el establecimiento de una Administración Estratégica de Costos, aportación del presente proyecto.

Toda empresa, pero en especial las MYPES deben reorganizarse y construir o adoptar nuevas formas y filosofías de operación del negocio – no sólo las establecidas o probadas – que le permitan enfrentar a la competencia y ante todo garantizar su supervivencia en el mercado; éste es el reto.

VII. Bibliografía

- Hansen y Mowen, Administración de Costos, Ed. Thomson, México 2001.
- Ramírez Padilla, David Noel; Contabilidad Administrativa; Ed Mc Graw Hill. 6ª edición, México, 2001.
- Horngren, Charles T./ Foster, George / Datar, Srikant M.; Contabilidad de Costos, un Enfoque Gerencial; Ed. Pearson Educación, 10ª edición, México 2002.
- Gayle, Rayburn Letricia, Administración y Contabilidad de Costos, Ed. Mc Graw Hill. México 2000.
- Del Río, Gonzalez Cristóbal, Costos I, Ed ECASA, México 1998
- Del Río, Gonzalez Cristóbal, Costos III, Ed. ECASA, México 1996.
- Barfield Jesse T, Raiborn Cecily A, Michael R, Kinney, Cost Accounting, Traditions & Innovations, Ed. Thomson Fifth Edition USA, 2003.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA