



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES PARA LUVO SOFT, S.A. DE C.V.

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN

DANIEL ZAVALA RAMÍREZ



MÉXICO, D.F.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES PARA LUVO SOFT, S.A. DE C.V.

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

DANIEL ZAVALA RAMÍREZ

ASESOR:

C.P.C. LILIA ALEJANDRA GUTIÉRREZ PEÑALOZA



MÉXICO, D.F.

2009

A mis papás y a Lilí, por todo su apoyo, sacrificio y comprensión, pero sobre todo por la confianza que han depositado en mí.

A Viri, por ser la persona más importante de mi vida y por su apoyo y amor incondicional.

A la Maestra Lilia Gutierrez por su apoyo, confianza, y sus enseñanzas más allá de la contabilidad de costos.

Índice de contenido

INTRODUCCIÓN.....	5
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	7
Nivel Corporativo.....	7
Nivel Social.....	7
Nivel Escolar.....	8
OBJETIVOS.....	9
Objetivos Corporativos.....	9
Objetivos Personales.....	9
Objetivos Sociales.....	10
SEMBLANZA CORPORATIVA.....	11
MISIÓN.....	11
VISIÓN.....	11
VALORES.....	11
UNIDADES DE NEGOCIO.....	12
Desarrollo de sistemas a la medida.....	13
Sistema Luvo-L4.....	14
Construcción de sitios web.....	15
Venta de software y hardware de marca.....	16
MARCO TEÓRICO.....	17
SISTEMAS DE COSTEO TRADICIONALES.....	17
COSTEO ESTÁNDAR.....	19
SISTEMAS ABC, ABM Y ABB.....	20
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS SISTEMAS ABC/ABM.....	21
EL ABC EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.....	25
ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.....	26
PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL ABC/ABM.....	26
PASO 1: Desarrollar el diccionario de actividades.....	27
PASO 2: Determinar cuánto está gastando la organización en cada una de sus actividades.....	28
PASO 3: Identificar los productos, servicios y clientes.....	28
PASO 4: Seleccionar los inductores de costos de las actividades.....	29
DESARROLLO DEL PROYECTO ABC.....	31
Costos Directos.....	31
Direccionamiento de Sueldos y Salarios Directos.....	36
Cadena de Valor de la empresa.....	41
Diseño de procesos.....	43
Estructuración del diccionario de actividades y determinación de Cost Drivers.....	44
Identificación de los objetos de costos.....	48
Asignación de recursos a las actividades.....	51
Cédulas complementarias para Activity Based Budgeting (ABB).....	75
Análisis de Costos.....	81
Conclusiones.....	94
Bibliografía.....	97

INTRODUCCIÓN

El proyecto de desarrollo de un sistema de costos basado en actividades para Luvo Soft, S.A. De C.V., surge de la necesidad imperante en dicha organización por saber con la mayor exactitud posible el costo de los proyectos desarrollados así como de sus productos y servicios ofrecidos y vendidos, con el fin de poder tomar decisiones administrativas como la fijación de precios y la escala de prioridades de sus proyectos, productos y servicios, sin dejar a un lado las condiciones generales y de observancia que debe cumplir dicha organización por estar constituida bajo las leyes mexicanas, ni tampoco tratando de sustituir sus actuales sistemas contables que cumplen con principios de contabilidad y/o normas de información financiera.

El proyecto es desarrollado de igual manera sin soslayar la importancia que tiene en la organización la utilización de otras técnicas estadísticas y de costos para la toma de decisiones tales como el análisis marginal y los costos históricos por si mismos.

En el desenvolvimiento que se de lugar en esta investigación y/o proyecto se abordará de forma metódica la implementación de un sistema para costear diversos productos, entendiendo como producto cualquier cosa que pueda ser ofrecida en el mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que tiene el potencial de satisfacer un deseo o una necesidad, entendiendo por tanto incluida en esta clasificación cualquier objeto físico, servicio, persona, lugar, organización e ideas.¹

Al costear un producto se hace una recopilación de datos monetarios y no monetarios de la cantidad de recursos sacrificados por la organización para poder obtener un producto y así de esta forma poder determinar la suma de ellos con el fin de poder tomar decisiones en base a la fijación de precios, el margen de utilidad y de forma general para poder incorporar a la contabilidad financiera dicha información y poder cumplir con el principio básico de identificar los ingresos con los costos que le dieron origen.

Se espera poder cubrir la necesidad de la organización de costear sus productos, debido a que al ser una empresa de la industria de Tecnologías de la Información, es común dar poca relevancia a este punto clave en el desarrollo de una estrategia, debido a la naturaleza de sus productos en los cuales está concentrada generalmente toda o la mayoría de la atención, es decir, por la complejidad en el desarrollo de tecnologías se da poca importancia a lo que está costando el desarrollo basándose en la premisa de que el consumidor final deberá valorar dichos productos de acuerdo a la complejidad y no de acuerdo a los costos incurridos, sin embargo como una empresa innovadora en todos los sentidos, Luvo Soft espera poder sustentar sus decisiones sobre un sistema de costeo que pueda darle los cimientos para un crecimiento importante tanto dentro como fuera de la organización al generar retroalimentación dentro de ella y un semblante de solidez y competencia ante sus clientes, proveedores y competidores.

1 Kotler, Phillip, and Armstrong, Gary, Fundamentos de Marketing sexta edición, p.p 7.

Finalmente y para poder comenzar con el desarrollo del proyecto mencionado, puedo adelantar que se hará una descripción de la empresa, así como de los productos que serán costeados, antecediendo estas descripciones los objetivos que se desean alcanzar con este proyecto, así como también el desarrollo e implementación del sistema de costeo en sí mismo, para lo cual se analizará un marco teórico sobre el cual se basan la mayoría de las suposiciones y técnicas utilizadas, para poder comenzar con el análisis de la cadena de valor y su estructura de costos, basando todo lo anterior en un previo estudio de las actividades y procesos que deberán incluirse para la integración del costo de cada uno de los *objetos de costo* sujetos a estudio.

Para poder ejecutar de manera correcta el proceso de implementación de un sistema de costos basado en actividades, se presentará dentro del marco teórico una breve explicación de los pasos a seguir en dicha implementación. Sin embargo, al ir avanzando en el desarrollo del proyecto podrán irse incorporando algunos elementos no contemplados explícitamente en los pasos expuestos, ya que los sistemas ABC son lo suficientemente flexibles como para incorporar otras técnicas de administración u optimización de vanguardia ayudándolo a potenciar sus cualidades y beneficios. Esto último se hace generalmente con el fin de sacar el mayor provecho a estos sistemas para hacer que el costo de la implementación valga la pena.

Es así como se espera, en el desarrollo del proyecto, descubrir paso a paso tanto los elementos a considerar susceptibles de cambio, como aquellos que deban ser eliminados o reincorporados en el esquema de procesos que se sigue en la empresa. Se espera también, cómo se especificará más claramente en los objetivos, que los beneficios del sistema redunden en el tiempo, y que la madurez que se logre a través de su uso constante para la toma de decisiones se vea reflejado en los resultados de la empresa haciendo que el costo del sistema sea tan solo una pequeña parte de los beneficios económicos obtenidos gracias a él.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Nivel Corporativo

La necesidad de Luvo Soft por diseñar un sistema de Costos Basado en Actividades (ABC), surge desde el inicio de sus operaciones, debido a que en esos momentos aunque solo se contaba con un proyecto como producto (Sistema Luvo-L4), la naturaleza misma de la industria llevo a Luvo Soft a darse cuenta que para la evaluación presupuestaria del proyecto (llevando implícitos los costos de dicho proyecto), era necesario que existiera un análisis acerca de la relación causal entre los recursos sacrificados (costos) y aquellos inductores que les dieron origen.

En fechas recientes el proyecto principal llamado Luvo-L4 esta en vísperas de ser terminado y liberado al mercado, aunado a ésto se ha venido suscitando un periodo de expansión en cuanto a productos y servicios ofrecidos por parte de la empresa, lo cual hace aún más difícil la determinación de costos para la toma de decisiones, debido a que la participación del personal y los costos en los que se incurren son en su mayoría generales y en el caso de la distribución de actividades del personal está muy dispersa en todos los servicios ofrecidos, es decir, el personal interviene en la mayoría de los proyectos, lo cual hace más difícil identificar un costo directo en todos los productos y servicios.

Al acercarse así tanto la fecha de lanzamiento del sistema Luvo-L4 y comenzar así su promoción y distribución, como iniciar con nuevos proyectos y con la incorporación de nuevos sistemas y métodos para la generación de más y mejores ventas, se toma la decisión de incorporar un sistema ABC/ABM/ABB, con lo cual se espera poder cubrir las necesidades generadas, esperando lograr una base firme de decisión para sobre de ésta evaluar otros planes desarrollados en paralelo como el Plan de Marketing y el de Tecnología.

Nivel Social

Desde el momento de su constitución, la empresa se ha dado a la tarea de fijarse y seguir el objetivo de contribuir socialmente con sus acciones, ya que además de buscar beneficios para sí misma, la empresa desea contribuir al desarrollo de las empresas a quienes les trabaja, puesto que de los clientes derivará el resultado de los productos y servicios prestados, esperando así beneficiar a un cúmulo importante de empresas pequeñas y medianas para que los buenos resultados de estas últimas puedan transmitirse a la comunidad en general así como también a la economía nacional, punto que se desea alcanzar al evaluar los costos de una manera clara y objetiva para poder reducir el costo de los productos y servicios al máximo posible para que el mercado objetivo pueda obtener los beneficios de los productos ofrecidos por la empresa al recibirlos a un precio adecuado a sus posibilidades.

Nivel Escolar

Un sistema de costeo basado en actividades al ser una de las herramientas de actualidad para la toma de decisiones más importantes en cuanto a la identificación de oportunidades, fijación de precios y evaluación de procesos empresariales, ha sido el proyecto profesional elegido para poder avanzar en el siguiente peldaño y poder concluir la carrera de Licenciado en Contaduría. Este tipo de sistemas no son explorados a profundidad en la licenciatura y al evaluar las necesidades de las empresas, es importante tener ese conocimiento sólido tanto en la parte teórica como en la práctica puesto que en el futuro su utilización será más generalizada sobre todo en las grandes empresas o en aquellas que estén comprometidas con el cambio y la mejora continua. Además la experiencia adquirida servirá como base para futuros proyectos y para el enriquecimiento profesional por sí mismo.

OBJETIVOS

Para dejar establecidos desde un principio los objetivos que desean alcanzarse con el desarrollo de este proyecto, desgloso a continuación cada uno de ellos haciendo una separación y/o clasificación según su naturaleza.

Objetivos Corporativos

1.1 Costear los productos y servicios ofrecidos al mercado por Luvo Soft, S.A. De C.V. de la forma más precisa posible para poder tomar decisiones adecuadas y de la forma más acertada posible, y hasta dónde sea económicamente factible para la organización, basando dicho sistema en el modelo ABC (Activity Based Costing) y tomando como base un presupuesto estándar también basado en actividades ABB (Activity Based Budgeting).

1.2 Poder identificar la estructura de costos de la empresa de acuerdo a su cadena de valor, así como sus actividades y procesos para identificar las ventajas competitivas que de ella pudieran derivar para incorporarlas a las estrategias ya formuladas por la empresa, y de esta forma hacerlas más fuertes y firmemente sustentadas.

1.3 Crear un modelo que sirva para la medición del desempeño en todas las áreas de la empresa que aportan o agregan valor a los objetos de costos motivo de este proyecto.

1.4 Incursionar en los nuevos métodos de costeo haciendo una separación entre la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera, utilizando los medios a disposición, así como los conocimientos y experiencia adquiridos.

1.5 Formular un presupuesto que sirva de base para la toma de decisiones a corto y mediano plazo, así como también que ayude a la empresa a evaluar el desempeño real en costos contra aquel que debió haber sido

1.6 Alcanzar en el mediano plazo al máximo posible el costo estándar calculado, así como también poder percibirlo como costo objetivo de la organización, esperando como resultado la mejora continua en sus productos y procesos para que de esta forma dichas cualidades lleven a la empresa a lograr un posicionamiento importante en su mercado objetivo.

Objetivos Personales

2.1 Lograr un avance en la clasificación y estructuración de los costos de Luvo Soft, así como también en el conocimiento personal acerca de ello.

2.2 Desarrollar el proyecto o sistema para una organización que me sirva para alcanzar el título profesional de Licenciado en Contaduría, para así poder acreditar mis estudios en el área y consolidarme como Contador especializado en el área de costos.

2.3 Reforzar mis conocimientos en el área de costos e incursionar en temas y autores de actualidad, por el contenido de sus ideas, así como de la aplicación práctica de las mismas.

2.4 Lograr un avance real y tangible a mediano plazo en la empresa con el desarrollo de este proyecto para poder implementar estas mismas técnicas y conocimientos en otras organizaciones para poder crecer de forma profesional en el área.

Objetivos Sociales

3.1 Lograr con este proyecto que la empresa pueda establecer y controlar sus costos de forma eficiente para que así pueda fijar un precio competitivo a sus productos, que ayude a las empresas micro, pequeñas y medianas a adquirir tecnologías informáticas que antes no hubieran podido debido al elevado precio.

3.2 Aportar un avance o incluso una ayuda al estudio de los costos en la industria de desarrollo de software y en general a la industria de Tecnologías de la Información.

3.3 Ayudar por medio de Luvo Soft a otras empresas ya sea del ramo o de otro tipo de industria a establecer sistemas de costeo que les ayuden a crecer y generar más y mejor información para la toma de decisiones estratégicas, y así mejorar sus resultados y por ende la del país.

SEMBLANZA CORPORATIVA

Luvo Soft, S.A. De C.V. es una empresa de la industria de Tecnologías de la Información (generalmente llamada solo TI por sus siglas), constituida bajo las leyes mexicanas. Formada para cubrir principalmente la demanda en tecnología informática, principalmente en cuanto a software se refiere, de las pequeñas y medianas empresas del país ya que representan la mayor parte de la actividad empresarial en esta nación, sin embargo la experiencia y relaciones comerciales en el área de software, así como la experiencia personal de los socios con relación a esta rama industrial, ha abierto las puertas a la empresa a nuevos ámbitos relacionados con la misma, es por ello y por la diversificación que a sufrido a últimas fechas que es indispensable crear un sistema que ayude a determinar, controlar y evaluar de forma efectiva los costos en los cuales se está incurriendo para la creación de los bienes tangibles e intangibles así como también de aquellos que compra y comercializa, ya que se ha detectado la importancia que esto tiene y las repercusiones negativas que puede generar su ausencia.

MISIÓN

Proveer a nuestros clientes de las mejores innovaciones tecnológicas en cuanto a software, así como también de servicios de consultoría, que permitan la eficiencia y calidad en el desarrollo de sus procesos y en el fortalecimiento de los mismos.

Proveemos las mejores soluciones en Tecnología Informática a micro, pequeñas y medianas empresas brindándoles el software necesario para integrar sus procesos empresariales, ayudándolas así a descubrir su potencial de crecimiento para así nosotros crecer junto con ellas.

VISIÓN

Consolidarnos como una importante empresa en el desarrollo de software en el mercado nacional, brindando soluciones integrales que nos proporcionen el liderazgo en nuestro ramo.

Satisfacer a nuestros clientes al máximo para poder generar relaciones duraderas que fortalezcan nuestra presencia en el mercado, teniendo como horizonte el posicionamiento firme de nuestra marca en la mente de nuestros clientes.

VALORES

En Luvo Soft consideramos muy importantes los siguientes valores para la integración de equipos de trabajo unidos, responsables y comprometidos con la misión, visión y objetivos de la empresa que ayuden al desarrollo sostenido y al alcance de la calidad total en nuestros productos y servicios:

- Responsabilidad

Cumplimiento de los compromisos adquiridos por y para la empresa, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

- Honestidad

Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales más importantes.

- Compromiso

Tener la madurez necesaria para ser capaz de fijarse objetivos y metas altos y alcanzables haciéndose responsable por ellos.

- Comportamiento ético

Trabajar sobre ideales por los cuales debemos esforzarnos y la mejor forma de comportarnos en base a dichos ideales.

- Trabajo en equipo

Organizar, coordinar y dirigir grupos de personas profesionales comprometidos con la empresa y sus objetivos.

- Atención al cliente

Tener en cuenta que lo más importante en nuestra empresa son nuestros clientes y las necesidades que de ellos surjan.

- Calidad

Lograr la excelencia en nuestros productos y servicios de tecnología de información y de consultoría.

UNIDADES DE NEGOCIO

Para poder lograr nuestro cometido de brindar soluciones integrales tenemos una gama de servicios encaminados a brindar las mejores y más acertadas soluciones en tecnología informática que ayuden a las empresas a fortalecer sus procesos internos, para que de esta forma puedan reflejar esa solidez hacia el exterior.

Nuestras unidades de negocio están divididas en varios niveles de acuerdo al cliente objetivo al cual están orientadas, esto debido a que la gama de nuestros servicios tiene costos muy distintos al igual que sus alcances.

Desarrollo de sistemas a la medida

La primer unidad de negocios de Luvo Soft es el desarrollo de sistemas a la medida para clientes específicos, los cuales son sistemas (o programas de software) que resuelven y/o automatizan tareas específicas de una empresa en particular. La exigencia de una empresa de obtener un software a la medida surge de diversas necesidades, desde que algunos sectores comerciales, industriales o de servicios realizan operaciones muy particulares que varían de acuerdo a cada empresa, o porque es necesaria una integración de información que no puede lograrse con programas específicos ya existentes. Es por dicha situación que este tipo de empresas se ven inducidas a obtener una herramienta informática a la medida que les ayude en esas operaciones particulares del negocio.

Este tipo de empresas no son atendidas por los desarrolladores de software comercial o masivo, ya que estos últimos solo hacen aplicaciones en las que el costo del desarrollo lo puedan repartir entre una cantidad muy grande de clientes, esto, debido a que el desarrollo de sistemas es muy costoso y generalmente un solo cliente no puede pagar su desarrollo, es por ello que estas empresas se dan a la tarea de realizar software estandarizado que pueda ser vendido a muchos usuarios que compartan la misma necesidad, sin embargo, como se mencionó anteriormente existen algunas empresas que tienen operaciones y procesos únicos y que por lo tanto no pueden conseguir un software comercial en el mercado que cubra esta necesidad.

Luvo Soft al conocer esta problemática a la cual se enfrentan dichas empresas provee el servicio de desarrollos a la medida mediante el cual se programa una aplicación informática única y exclusiva para ese cliente de acuerdo a sus requerimientos, esto asegura una automatización de operaciones o registro de aquellas actividades o procesos que solo ocurren en esa empresa, dotándola así de una herramienta de diferenciación clara ante sus competidores, ya que estos últimos no conseguirán una aplicación igual en el mercado.

Las aplicaciones o sistemas a la medida incluyen desde un sistema exclusivo de compras por internet hasta un sistema en línea de programación de logística para repartos, un sistema de programación de producción, de manejo de maquinaria o procesos productivos, etc., es decir, no importa si los requerimientos de su sistema son muy complejos, nosotros contamos con las capacidades y la tecnología necesarias para realizarlos, además, utilizamos las mejores y más potentes innovaciones tecnológicas para nuestros desarrollos, lo cual asegura que siempre obtendrá la mejor tecnología disponible en el mercado.

Sistema Luvo-L4

El sistema Luvo-L4 es una herramienta administrativa desarrollada por Luvo Soft para el control de *Compras, Ventas e Inventarios* en una empresa. En su primera etapa, este sistema estará orientado a empresas comercializadoras de tamaño pequeño y mediano. Una vez que el sistema comience a madurar y a robustecerse, se incorporarán los elementos necesarios para extender su uso a prácticamente cualquier tipo de empresa de estos tamaños, ya que de hecho la planeación de su desarrollo se hizo desde un principio para que se de soportar los cambios que los clientes vayan requiriendo. Su arquitectura tanto tecnológica como de procesos permitirá que a lo largo del tiempo sean incorporadas algunas características que le darán una diferenciación fuerte ante sus competidores.

Luvo-L4 es una poderosa herramienta para llevar el control de negocios pequeños y medianos que desean crecer o que se encuentran en vías de desarrollo. Este sistema está integrado por tres módulos que ayudarán a mantener el control sobre el inventario, gestionar ventas y tomar decisiones en torno a ellas, planear de manera eficiente las compras, así como muchos otros beneficios.

Uno de los mayores beneficios y ventajas de Luvo-L4 es su facilidad de uso, ya que prácticamente cualquier persona puede aprender a manejarlo de manera correcta en muy poco tiempo gracias a su estructura e interfaz intuitiva y agradable entorno gráfico.

El objetivo que tiene Luvo-L4 es aumentar el control sobre el negocio para poder así tomar decisiones importantes en el momento que se requiera sin tener que hacer cálculos complejos o tareas tediosas, ya que solo con un par de clics se puede obtener la información actualizada de como está operando el negocio.

El sistema Luvo-L4 esta compuesto por tres módulos principales de gestión: *Compras, Ventas e Inventarios*. Sus funciones principales son controlar las entradas y salidas en el inventario manteniendo actualizadas las existencias y los costos de las mercancías, administrar las compras a través de registros por cada proveedor así como otras clasificaciones, registrar y analizar ventas y sus costos asociados, así como también las cuentas por cobrar y por pagar derivadas de las operaciones de compra y venta registradas en el mismo sistema tratando de que este sistema sirva de herramienta integradora entre los procesos más importantes del negocio.

La comercialización de este sistema tiene varios ángulos a analizar, tanto por su relevancia en el aspecto estratégico como por su estructura de costos. La primera estrategia de comercialización es a través de agentes de venta de la empresa, los cuales son capacitados tanto en el aspecto tecnológico como en el funcionamiento y los procesos del sistema para posteriormente transmitirles el perfil del cliente meta. De esta forma se inicia la prospección de clientes y la presentación del producto con éstos últimos siguiendo un plan de ventas desarrollado por la misma empresa en el cual se cubre desde el diálogo de presentación del producto con las objeciones probables por parte del cliente hasta las rutas geográficas de prospección con las delimitaciones por cada vendedor. La labor del vendedor inicia en la capacitación para el trabajo a desempeñar y le sigue la prospección y convencimiento del cliente hasta concretar la venta para posteriormente brindar la capacitación incluida en el precio que el cliente paga la cual consiste en 8 horas de capacitación en el uso del sistema. Posteriormente el vendedor dará seguimiento al cliente para verificar que el uso que se le está dando al sistema sea el adecuado, ya que de acuerdo a un estudio realizado por la empresa se ha encontrado que el mayor problema para que un sistema informático sea aprovechado es que la gente que lo opera no usa el sistema de la forma más adecuada, lo cual provoca que los datos en el sistema sean erróneos y que por lo tanto la información que de él se obtiene también lo sea.

Construcción de sitios web

Como parte de nuestros servicios ofrecemos el desarrollo de páginas web. Todas las empresas nuevas e importantes tienen presencia en internet, ello significa tener información e interacción los 365 días del año, las 24 horas del día. Actualmente las empresas necesitan crear un vínculo con sus clientes, lo cual ha rebasado la creencia de que una página en internet debe ser solo publicitaria, es decir, ahora y en el futuro los sitios en internet implican interacción y comunicación de dos vías y no sólo de una. Son necesarios sitios en internet para montar sistemas web que sirvan para ventas, encuestas, intercambio de ideas, foros, blogs e incluso para gestionar sus operaciones tanto administrativas como comerciales o incluso hasta fiscales, ello se logra a través programas informáticos que son consultados por programas de navegación web en computadoras o dispositivos móviles. Cuanto más contacto tengan los clientes con la empresa, más mensajes, más fidelidad, más interacción podrá mantener con ellos.

Hoy en día la construcción efectiva de un sitio web requiere desde un gran diseño y programación de la página (con o sin animación) y comunicación interactiva, hasta la programación, montaje, diseño de procesos y estructuras de bases de datos para lograr un flujo de información efectivo que permita a los directivos, gerentes y empleados trabajar con datos de las operaciones de su empresa a través de servicios web multiusuario, lo cual asegura la disponibilidad de sus datos en cualquier parte del mundo y a cualquier hora del día.

Sea, cual sea el tamaño del cliente, Luvo Soft tiene una solución a sus necesidades: desde un sitio de páginas web de información de la empresa hasta sitios web robustos como los mencionados anteriormente, que están orientados a empresas que requieren sistemas a la medida con soluciones especiales.

Venta de software y hardware de marca

Para complementar y apoyar los servicios mencionados ofrecemos a nuestros clientes software y hardware de las marcas comerciales más reconocidas.

En hardware ofrecemos las marcas más reconocidas, tales como: Lenovo, Acer, Hp, Compaq, Toshiba, Lexmark, Epson, Samsung, Daewoo, Logitech, entre otras. Ellos nos permite asesorarlo en la elección, venta o renovación (si usted lo requiere) de software o hardware a su medida, esto con el fin de que nuestro software se encuentre funcionando sobre equipos de la más alta calidad, teniendo las capacidades y dispositivos más adecuados de acuerdo a las necesidades particulares de cada sistema, o simplemente porque el cliente comienza a requerir equipo nuevo que soporte los requerimientos que surgen de las actividades diarias del negocio. Además se han logrado alianzas comerciales con algunos fabricantes de hardware como Lenovo y HP los cuales nos brindan apoyo especial para otorgarle al cliente o usuario final tanto soporte al momento de la venta como apoyo en garantías y servicio postventa.

En cuanto a software se refiere ofrecemos las marcas Adobe, Microsoft, Corel, Symantec, Sun Microsystems, Trend Micro, McAfee, Panda Software, entre otros. Con esto deseamos completar la gama de soluciones en cuánto a software, ya que si el cliente requiere de software comercial podemos proveerlo de prácticamente cualquier tipo de programa que necesite gracias a las alianzas comerciales logradas con los distribuidores y fabricantes de software más importantes.

El objetivo es proveer a todo tipo de empresas del hardware necesario para las operaciones normales del negocio, así como los programas comerciales necesarios para ejecutar sus funciones ya sea desde una suite office o un antivirus hasta sistemas operativos o herramientas de diseño digital.

MARCO TEÓRICO

A continuación se expondrán los temas asociados a la elaboración de este proyecto y que han sido estudiados y desarrollados de forma teórica en un principio y práctica en una segunda etapa.

Los temas aquí contenidos abarcan una reseña tanto histórica como teórica de la utilización de los sistemas de costeo (o sistemas de costos) desde sus inicios, comenzando como un marco de referencia de los sistemas de costeo tradicional así como su evolución y aplicación a lo largo del tiempo, haciendo notar en ellos sus ventajas iniciales así como sus desventajas ante los problemas de las empresas en la actualidad, todo esto tratando de verificar la importancia de ciertos elementos que son necesarios en un sistema de costeo y que en los sistemas tradicionales se han dejado a un lado por no existir esta necesidad al momento de su creación; posteriormente se hará un desglose de conceptos así como una reseña de las aportaciones de los autores que contribuyeron a la creación de los nuevos sistemas de costeo y sus relaciones con las nuevas herramientas de administración y dirección de empresas.

Al exponer estos temas se desea dejar un marco teórico claro de lo que se hará posteriormente de forma práctica y/o aplicada, ya que en estos nuevos sistemas se ha detectado que el conocimiento y dominio de la forma en la que trabajan los sistemas de costos ABC es absolutamente indispensable para poder llevar estos a la práctica de una forma correcta, ya que en los inicios del ABC surgieron muchas críticas en su contra a consecuencia de la mala información y aplicación de dichos sistemas. Ha sido necesario un proceso histórico y profesional dentro de la contabilidad de costos para poder dejar este sistema como hoy lo conocemos; este proceso incluye la inserción de algunas técnicas, herramientas e incluso hasta sistemas para poder complementar el ABC de una manera lógica y funcional, con lo que ha sido necesario inventar más recursos que sirvan para que la implementación de estos sistemas sea económicamente factible, tema que se expondrá con mayor amplitud en el apartado correspondiente.

SISTEMAS DE COSTEO TRADICIONALES

Dentro de la contabilidad de costos existen una serie de sistemas encaminados a solucionar diversos problemas, sin embargo todos tienen un objetivo en común el cual es determinar de la forma más exacta posible el costo de diversos objetos susceptibles de ello, partiendo siempre de la premisa de que dicho sistema debe de cubrir los requerimientos de una forma económicamente factible.

Los sistemas de costos identifican los elementos en los que se incurre para poder fabricar, producir, prestar o generar un producto ya sea este un bien tangible o intangible, para ello utiliza clasificaciones generales dentro de las que se cargan los costos de acuerdo a su naturaleza o su intervención en el objeto a costear. Para poder efectuar el proceso de identificación se siguen una serie de pasos, el primero es la acumulación del costo, proceso en el cual se recopila la información de costos en forma organizada a través de un sistema contable², posteriormente debe hacerse un rastreo y prorrateo de costos dependiendo si es un costo directo o indirecto.

Los costos directos son aquellos que están relacionados con el objeto del costo de manera particular y puede rastrearse de forma económicamente factible. El término rastreo del costo se utiliza para describir la asignación de costos directos a un objeto del costo en particular.

Los costos indirectos de un objeto del costo se relacionan con un objeto del costo en particular, pero no pueden rastrearse a ese objeto de manera económicamente factible (efectiva en cuanto a costos se refiere)³.

Dentro de los sistemas de costeo encontramos dos grandes grupos, el primero *El Costeo Histórico* es un sistema mediante el cual se acumulan los costos de un periodo en particular y al final de dicho periodo se hace la evaluación de los costos incurridos, es decir aquellos que han sido erogados en el pasado ya sea de forma efectiva o virtual (como el caso de las depreciaciones); y el segundo *El Costeo Predeterminado* en el cual se hace una evaluación de costos antes de incurrir en ellos, es decir son costos anticipados a los hechos como bien lo especifica su prefijo "Pre" aclarando que estos costos se registran antes de que sucedan los hechos, para de esta forma poder tomarlos como una herramienta de medición del desempeño.

Dentro de los segundos encontramos dos formas de predeterminación, la primera es el sistema de costos estimados dentro del cual se hace, como bien lo dice su nombre, una estimación o evaluación previa sobre bases esperadas, es decir lo que se espera arroje el objeto a costear, sin tomar ninguna base sustentada más que la experiencia y las tendencias detectadas (que en algunos casos esta estimación es bastante acertada sobre todo cuando se ha adquirido suficiente experiencia). El segundo sistema dentro de los costos predeterminados es el sistema de costeo estándar dentro del cual se hace un estudio técnico y científico de los costos en los que deberá incurrirse, es decir esta calculado sobre aquello que debe ser y no sobre algo que podría ser. El costeo estándar se analiza en el apartado siguiente a mayor profundidad.

Todos los sistemas de los que hemos hablado en los dos párrafos anteriores pueden pertenecer a dos clasificaciones mayores que es la de los costos absorbentes y los costos directos, clasificación que se hace de acuerdo al tipo de tratamiento al momento de identificar los costos como del producto o del periodo en cuánto a sus costos variables y fijos.

2 Horngren Charles T., Datar Srikant M., Foster George, Contabilidad de costos, un enfoque gerencial, Decimosegunda edición, p.p.27

3 Ídem.

Los sistemas de costeo absorbente son aquellos que para el cálculo del costo toman en cuenta tanto los costos fijos como los variables, es por esto que se les denomina de esta forma, ya que absorben la totalidad de los costos para la valuación. Los sistemas de costeo directo, también denominado costo marginal, toman para la valuación del costo de un objeto únicamente los elementos variables, aquellos que varían en función directa a la cantidad de productos (ya sean productos tangibles o servicios), ya sea fabricados o vendidos según sea el caso.

Es práctica común que los sistemas de costeo de una empresa sean absorbentes sobre todo en México, ya que el cálculo de un costo directo implica un análisis en el comportamiento de algunos costos, sobre todo aquellos que son semivariables o mixtos, los cuales son aquellos que poseen dentro de su estructura un parte fija y una variable. Al enfrentar estas dificultades para el cálculo algo que se ha promovido es el uso del costeo directo para fines directivos, gerenciales y de toma de decisiones únicamente, esto en conjunto con diversas técnicas de análisis como el *análisis diferencial* y técnicas estadísticas como la *regresión lineal*.

Finalmente puedo concluir que en los modelos de costeo tradicional el sistema para el análisis y toma de decisiones más utilizado por los directivos es el sistema de costeo directo en cualquiera de sus variantes, sobre todo en conjunto con un sistema de costeo estándar.

COSTEO ESTÁNDAR

A lo largo de la historia de los sistemas de costeo se ha ido tratando de adecuar dichos sistemas a las necesidades que han ido surgiendo. Desde los inicios de los sistemas de costeo en la época de la revolución industrial hasta nuestros días las necesidades en cuanto a información de costos han ido variando, es por esta razón que estos sistemas también han ido evolucionando. Hasta hace varios años el sistema de costeo estándar había sido el predilecto para poder evaluar la actuación de los costos y por lo tanto del personal, sin embargo estos sistemas de Fase II (como los ha llamado Robert S. Kaplan creador del ABC de forma estructurada), son en algunos casos ineficientes u obsoletos para algunas necesidades modernas.

Cuando las fábricas y los prestadores de servicios comenzaron a estandarizar sus productos y a ofrecerlos con las mismas características a todos los clientes crearon bienes y servicios que se producían o prestaban siempre de la misma forma, además dichos proveedores tenían plantas que solo fabricaban una sola cosa y/o prestaban un solo servicio, fue en este momento en el que se inició e implemento con buenos resultados (o quizás excelentes) el sistema de costeo estándar, ya que con él se desea reducir el costo de los productos al mínimo posible tomando como base un costo al cual se debe llegar según estudios técnicos y/o científicos. Este sistema dio resultados en esos días debido a que las categorías de costos generales o indirectos eran absorbidos por un solo producto (bien o servicio) y no era tan difícil el prorrateo de dichos elementos, lo cual se ha hecho tradicionalmente en base a las horas de mano de obra utilizada en el producto.

El costeo estándar parte de una evaluación previa en la cual se determina la cantidad en unidades y en valores que representa el costo que debería incurrirse en una situación ideal, sin embargo las situaciones ideales son en la mayoría de los casos imposibles de alcanzar, a pesar de ello este sistema dio resultados debido a que era utilizado como una herramienta de incentivo hacia la mejora continua. Estos sistemas como cualquier otro sistema de costos tradicional prorratea o distribuye los gastos indirectos y/o generales a partir de un inductor a nivel de unidad, ya sea el volumen de producción o ventas, o con mayor frecuencia en base a las horas de mano de obra utilizada por él o los productos.

SISTEMAS ABC, ABM Y ABB

Robert S. Kaplan y Robin Cooper en su obra *Coste y Efecto*, hablan acerca de una clasificación de cuatro etapas en las cuales una organización debe incurrir para poder implementar un sistema de evaluación y medición de costos. Dentro de este modelo se pueden identificar los sistemas de costeo antes mencionados (sistemas de costeo tradicionales), haciendo énfasis en que para lograr un sistema adecuado debe de experimentarse con los sistemas por etapas o fases. Los sistemas de *Fase I* son aquellos que por su naturaleza no son adecuados ni si quiera para la elaboración de reportes financieros, originados por la falta de atención en los costos y la poca importancia hacia ellos. Los sistemas de *Fase II* son aquellos que son potenciados por la necesidad de reportes externos, por ejemplo para su presentación de acuerdo a principios contables, solicitud de créditos, licitaciones, etc. Dentro de la siguiente clasificación, la *Fase III*, encontramos sistemas personalizados, con análisis de costos relevantes para la gestión y únicos, en estos podemos encontrar sistemas que además de incorporar, por ejemplo sistemas de costeo estándar, también se incluyen otro tipo de herramientas de administración y planeación gerencial generadas a partir de una estrategia planeada como el *Just In Time (JIT)* el *Joint Venture*, *Target Cost* y el costeo y filosofía *Kaizen*, entre otros. En los sistemas de *Fase III* ya están incluidos los sistemas de costos basados en actividades (ABC por las siglas en inglés Activity Based Costing), dejando así un sistema de tres capas en el cual se incluye un sistema tradicional para informes financieros, un sistema ABC para informes sobre procesos, productos y clientes, y finalmente un sistema de *feedback* operativo para alentar la eficiencia y mejorar los procesos. Finalmente en los sistemas de *Fase IV* los informes financieros así como los de gestión y *feedback* operativo se encuentran integrados en un sólo sistema que interactúa de forma dinámica con los empleados e integra los procesos en los que están inmersos.⁴

Un sistema de *Costeo Basado en Actividades* ó ABC por sus siglas en inglés (Activity Based Costing) es un sistema de Fase III y IV en el cual se parte de la premisa fundamental de que todos los costos son originados por un inductor el cual puede ser identificado al hacer una evaluación *Causa-Efecto* en la cual se ponga de relieve aquellos factores que originan el incremento diferencial en el costo incurrido. Estos sistemas son complementarios a los tradicionales, ya que como se mencionó en el modelo de las cuatro fases, el tener un sistema de evaluación de costos integrado es el que lleva a la mejora en los procesos y a la reducción de los costos de estos últimos, esto debido a que los sistemas tradicionales son necesarios para informes externos y normas contables.

4 Robert S. Kaplan & Robin Cooper, *Coste y Efecto*, Gestión 2000, Capítulo 2: Modelo de cuatro fases para diseñar los sistemas de evaluación de la actuación y medición de costes, p.p. 25-42.

Los sistemas ABC crean un mapa de las actividades que se están realizando en una organización para poder imputar a éstas los costos relacionados y poder evaluar de esta forma los objetos de costos, para ello toma en cuenta todas las actividades de la empresa desde los elementos directos considerados en los sistemas de costeo tradicional hasta los costos de administración, distribución y marketing. Los objetos de costos en un sistema ABC no están limitados a los bienes y servicios ofrecidos, también son susceptibles de valuación los clientes, proveedores, vendedores, procesos empresariales y por supuesto las actividades.

Derivado del ABC surgen dos complementos de este sistema que ayudan a su implementación correcta y sostenida, dependiendo de los objetivos de cada organización, por un lado tenemos el ABM o Activity Based Management y el ABB o Activity Based Budgeting, ambos basados en el comportamiento basado en actividades. El primero es una forma de administración de la organización mediante la cual las decisiones se basan en el comportamiento de los costos por actividades y en torno a ellos se deciden los parámetros de actuación desde la reingeniería de procesos empresariales hasta el diseño de los productos ofrecidos. El ABM es dividido en ABM Operativo y ABM Estratégico, el primero engloba las acciones que incrementan la eficiencia, disminuye los costos e intensifican la utilización de los activos, es decir aquello que se necesita para hacer las cosas bien. El ABM Estratégico intenta alterar la demanda de actividades para incrementar la rentabilidad mientras asume, como primera aproximación, que la eficiencia de la actividad permanece constante, es decir es la que se encarga de hacer las cosas correctas.⁵

El Activity Based Budgeting o ABB es la técnica para la presupuestación basada en actividades, en ella se parte de un análisis de costos ABC para predeterminedar los costos en los que se incurrirá en un periodo determinado y de acuerdo a las actividades y objetos de costos relevantes. El sistema presupuestario ABB es una forma de evaluar el desempeño antes de haber incurrido en costos tomando los beneficios del ABC y no como lo pensaban los primeros defensores del ABC quienes aseguraban que este sistema solo da resultados a largo plazo y solo hasta después de haber incurrido en costos por la forma de su implementación, pese a ello actualmente con un sistema presupuestario adecuado, las bases del ABC pueden evaluarse aun antes de haber incurrido en costos, brindando el beneficio adicional de poder vislumbrar errores potenciales antes de cometerlos otorgando así la capacidad de aplicar el ABM para la correcta toma de decisiones incluso antes de la ejecución.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS SISTEMAS ABC/ABM

Los sistemas ABC son un medio útil para conocer la rentabilidad de productos y clientes, así como para conocer y detectar problemas para así evaluar alternativas de solución, sin embargo la implementación de un sistema de este tipo trae consigo una serie de factores importantes a considerar, además de algunas desventajas o imposibilidades prácticas para algunas organizaciones.

5 Ídem., Capítulo 8: Sistema de gestión basado en las actividades: Aplicaciones operativas, p.p. 165.

Se han mencionado hasta el momento algunas de las ventajas de los sistemas basados en actividades, pero además de esos las organizaciones pueden ir descubriendo más y mejores ventajas y alternativas al usar estos sistemas coadyuvando a su fortalecimiento.

Al hacer un análisis de las actividades en una empresa los directivos pueden darse cuenta de la relación *Causa-Efecto* que existe entre los costos y sus inductores o *drivers*. Una vez que los directivos se han dado cuenta de lo anterior, pueden evaluar de forma más acertada sus procesos y comienzan a administrar la organización a partir de una relación causal, es decir, una vez que se ha reconocido el inductor de costos adecuado para cada una de las actividades, comienzan a identificarse oportunidades de mejora optimizando los recursos y aumentando la rentabilidad.

La evaluación del desempeño en costos de las actividades trae consigo la identificación los clientes más rentables y la forma de hacer más rentables de forma sistemática a los clientes que no lo son. De la misma forma que se pueden identificar oportunidades de rentabilidad con los clientes, es posible también identificarlas en los proveedores y en las relaciones comerciales con ellos, ya sea desde un sistema informático que integre a la empresa con sus proveedores hasta alguna negociación en donde ambos resulten beneficiados surgida a partir de una estrategia basada en el análisis de costos por actividades.

Los sistemas ABC permiten la identificación de pérdidas que son distribuidas de una forma inexacta y poco equitativa en los sistemas tradicionales al prorratear los costos indirectos y generales en base la mano de obra o el volumen de producción y/o ventas. La identificación se logra al direccionar de forma correcta los costos dividiéndolos en niveles, esto es, los costos se dividen en niveles de acuerdo al grado de incidencia en las actividades, a esto se le denomina generalmente en el ABC *Jerarquías del Costo*. El primer nivel de las jerarquías es el costo a nivel unitario que son aquellos costos de las actividades realizadas en cada unidad individual de un producto o servicio, el siguiente nivel son los costos a nivel de lote que son los costos de las actividades relacionados con un grupo de unidades de productos o servicios, los costos de soporte al producto o al servicio y finalmente los costos de soporte a las instalaciones⁶.

Una vez identificada la jerarquía del costo y analizando su comportamiento en las actividades, se comienza a tomar decisiones de acuerdo a los niveles de incidencia en los productos y servicios para poder mejorar el desempeño de los costos relacionados con ellos. Cuando los inductores de costos son bien identificados al igual que su comportamiento se pueden tener consideraciones para optimizar el flujo del trabajo al utilizar la teoría de restricciones (Theory of Constraints) acuñada por Eliyahu M. Goldratt y llevada a cabo a través de los cinco pasos en los que hay que concentrarse: 1. Identificar las restricciones del sistema, 2. Decidir cómo explotar la restricción, 3. Subordinar todos los demás procesos a la decisión anterior, 4. Elevar la capacidad de la limitación o restricción, 5. Si en los pasos anteriores la restricción se ha roto regrese al paso 1.⁷

6 Horngren Charles T., Datar Srikant M., Foster George, Contabilidad de costos, un enfoque gerencial, Decimosegunda edición, p.p.147-148.

7 Goldratt, Eliyahu M.. Theory of Constraints. [Great Barrington, MA], North River Press. ISBN 0-88427-166-8, p.p. 5-6

En general el uso de un sistema de costeo basado en actividades da la pauta para generar opiniones entre los gerentes y directivos para mejorar los procesos, hacerlos más eficientes y por ende reducir y/u optimizar costos.

A pesar de los beneficios antes mencionados es natural pensar que no todo lo que genera un sistema ABC son beneficios, y sobre todo más que desventajas con lo que nos encontramos es con limitaciones en la implementación del sistema. Un sistema ABC en una organización debe ser instaurado para cubrir las fallas o vacíos que dejan los sistemas de costeo tradicional, y en algunas empresas el costo de cubrir esas fallas rebasa el costo mismo que se está generando. Lo que sucede en estas organizaciones es que los sistemas de *Fase II* son económicamente factibles para sus evaluaciones de costos, y si decidieran cambiar a un sistema más complejo tendrían que hacer una cuantiosa inversión en ello. Los sistemas ABC están diseñados para empresas con una variedad muy grande dentro de las categorías de gastos generales y costos indirectos, o aquellas que cuentan con un número muy grande de productos, además una vez que se cumple con este perfil debe evaluarse la viabilidad de dicho sistema puesto que no siempre son susceptibles de utilizarlo. La implementación de un sistema ABC implica, además, la inversión en tecnología adecuada para recopilar la información necesaria y la asesoría de expertos en estos sistemas para asegurar un diseño eficiente.

Otro aspecto relevante en su contra es el costo de mantenimiento asociado. El mantenimiento requiere expertos en estos modelos de costeo tanto para el sostenimiento como para el análisis de los resultados, y aunque en principio el costo vale los beneficios, para una empresa mediana este costo podría representar un elemento importante a considerar al momento de elegir entre implementarlo o no.

Si bien es muy importante para una empresa poder determinar el costo de clientes, productos, líneas, proveedores, también es importante que el costo de determinar estos montos no rebase a los beneficios obtenidos. En general podríamos decir que esto puede ser el mayor obstáculo ante el cual una empresa puede enfrentarse al momento de considerar la implementación de un sistema de costos ABC, aunque otro factor importante y que de acuerdo a mi experiencia podría citar es la mentalidad de los dueños, directivos, ingenieros y cualquier otra persona que dirija o administre una empresa, sobre todo en México y a nivel medio (empresas medianas), ya que al plantearles los beneficios que podrían obtenerse incluso numéricamente, son escépticos ante ellos o simplemente no quieren cambiar de los métodos tradicionales porque están acostumbrados a ellos y han aprendido a tomar decisiones aún con las deficiencias que estos presentan. Por añadidura, los contadores que utilizan los métodos tradicionales en estas empresas se muestran recelosos y rechazan cualquier beneficio que pudiera obtenerse por el temor a ser criticados o atacados de alguna forma al poner en evidencia muchos errores en los métodos usados.

Aunque es difícil convencer a los directivos y empresarios, además de que una vez convencidos la implementación no será nada sencilla, ese factor no puede ser cargado como un factor en contra del ABC sino de los directivos que están al mando de las empresas medianas que son quizás las que más requieren este tipo de sistemas, ya que se encuentran en desventaja ante las grandes que pueden tener herramientas para la toma de decisiones gerenciales sin ningún problema ni limitaciones económicas.

Cómo un detalle adicional podemos mencionar que existen diversas corrientes para la administración de costos y en general para la contabilidad administrativa, que en la mayoría de los casos complementan de manera extraordinaria el uso del ABC, a pesar de ello han surgido una variedad de posturas en contra del ABC dependiendo de la corriente sobre las cuales se parta. A mi parecer, y una vez estudiadas varias de estas corrientes, sus posturas en cuanto a las fallas del ABC son correctas aunque no definitivas, ya que en la mayoría de los casos no está peleado el uso de todas estas técnicas con el ABC. El ejemplo más claro y en dónde encontré mayor relevancia en sus posturas es en los defensores de la Teoría de Restricciones (TOC – Theory of Constraints). Letricia Gayle Rayburn en su libro *Contabilidad y administración de costos*⁸, menciona que dos de las limitaciones más grandes del ABC son por un lado su poca intención e interés en la repartición de los activos fijos (es decir las depreciaciones) y por el otro su poca capacidad para detectar restricciones operativas, y aunque bien este último punto no es del todo cierto, la postura apunta hacia que con el ABC se pueden tomar decisiones en cuanto a la operación (con el ABM operativo) tomando en cuenta las actividades y las dependencias de estas últimas, pero no se toman decisiones en base a flujos de trabajo como lo hace la Teoría de Restricciones. Esta postura aplica en varios casos no contemplados en el ABC inicialmente pero al aprender de estas fallas, los autores del ABC como Kaplan y Cooper han sugerido un uso a mayor profundidad del ABC tomando en cuenta estas limitaciones.

Finalmente podemos decir que una vez superada la limitación económica y cumplido el perfil de la empresa apta para un sistema ABC, la implementación arrojará solo los contratiempos normales de las evaluaciones, que aunque no son pocas ni fáciles de resolver son parte del trabajo mismo de estos sistemas.

8 Gayle Rayburn, Letricia, *Contabilidad y Administración de Costos*, McGraw-Hill Interamericana, 9a. Edición, p. 150.

EL ABC EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

El ABC tuvo sus orígenes en las empresas de industriales debido a que era mucho más evidente que los cargos indirectos eran distribuidos de una forma arbitraria y poco equitativa, además de poner en evidencia clara que los gastos de administración, distribución, marketing, finanzas y demás no son tomados en cuenta para evaluar la rentabilidad de clientes y productos individuales. Sin embargo, las empresas de servicios no deben considerarse exentas de la necesidad de estos sistemas, ya que si analizamos detenidamente su utilización, en realidad a estas empresas puede ayudarles mucho más, ¿por que?, bueno la explicación la obtenemos al analizar de forma detenida el ABC. El objetivo de estos sistemas es poder direccionar de forma adecuada todos aquellos costos que no se pueden identificar de forma directa a nivel de unidad del objeto a costear. En las empresas industriales los costos que no son a nivel de unidad son tanto los gastos generales como los costos indirectos, además de aquellos que no intervienen directamente en la producción como los de administración, finanzas, marketing y distribución, los cuales son el objeto principal del ABC. En las empresas de servicios podemos identificar una oportunidad al hacer este análisis puesto que la mayoría de los costos y gastos en los que se incurre son generales y de apoyo a la prestación de toda la gama de servicios ofrecidos, esto nos da cabida a pensar que en una empresa de este tipo realmente el beneficio obtenido sería total, ya que la mayoría de los costos y gastos serían direccionados a los servicios, clientes, proveedores, vendedores y canales de una forma adecuada.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente es que podemos asegurar que un sistema ABC puede ayudar a una empresa de servicios a identificar oportunidades, reducir costos, fijar precios de servicios y en general a evaluar los costos de sus servicios de una forma adecuada y que permita la corrección errores ocultos y la mejora continua tanto en sus procesos internos como en los servicios prestados.

Una empresa de servicios al tener en su mayoría costos que no pueden ser identificados de forma directa con un servicio o cliente en particular, podríamos decir que requiere de un sistema ABC, aunque la viabilidad de su utilización debe ser evaluada de la misma forma en la que se evalúa en una empresa industrial con respecto a que los beneficios de instaurarlo deben ser superiores al costo de esta acción.

La mayoría de las empresas prestadoras de servicios ofrecen una amplia gama de ellos y generalmente sus clientes son muy diversos aún cuando tienen un mercado objetivo bien delimitado. Al contar con esta variedad de servicios y clientes, se hace evidente la necesidad de identificar a los clientes con el mayor potencial generador de ingresos y utilidades para poder negociar precios de venta o evaluar estrategias conjuntas con ellos, y de la misma forma detectar aquellos que implican una inversión muy grande y poca o nula rentabilidad para poder crear y/o diseñar un modelo para aumentar su rentabilidad como cliente e incentivarlo a cooperar para obtener un beneficio mutuo. Aunque siempre se hará todo lo posible para generar la mayor rentabilidad de todos aquellos clientes siempre quedará como última opción la de eliminar estos clientes no rentables o transferirlos con la competencia.

ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

He considerado la incorporación de este tema debido a que una vez estudiada la situación en las empresas de servicios sabemos que históricamente han sido administradas y controladas a través de sistemas presupuestarios con centros de costos que a su vez generan centros de responsabilidad. La asignación presupuestaria se hace al inicio del periodo y al irse efectuando la operación se van registrando los costos incurridos y de esta forma las variaciones o desviaciones según sea el caso dan la pauta para evaluar la actuación de cada centro de responsabilidad.

Este tipo de sistemas presupuestarios son utilizados en México por empresas grandes prestadoras de servicios (sobre todo aquellas que no persiguen fines de lucro debido a que los ingresos deben al menos igualar los egresos y asegurar la operación) y por el gobierno federal en todas o la mayoría de sus dependencias.

En las dependencias del gobierno federal en México se utiliza la administración por áreas de responsabilidad, esto es porque en todas ellas lo que se hace es prestar servicios ya sea a la comunidad en general o a otros organismos o dependencias de gobierno. Al prestar servicios y tener una cantidad tan grande de personas a las cuales controlar tanto de forma operativa como en los costos en los que incurren, es precisa la utilización de la administración por áreas de responsabilidad. También, al inicio del ejercicio se hace una asignación presupuestaria en la cual se reparten los fondos del gobierno destinados a esa dependencia y se dividen en centros de costos en los cuales se va cargando el costo incurrido conforme la operación se va ejecutando. Este ejemplo nos sirve de base para poder ligar la administración por áreas de responsabilidad con el ABC, puesto que estos dos temas pueden trabajarse conjuntamente, y aunque los defensores del ABC opinan que en general se puede trabajar sólo con el ABC, creo pertinente que su complementación no está de más.

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL ABC/ABM

Al implementar un sistema de Costos Basado en Actividades se debe tomar en cuenta la naturaleza evolutiva de los sistemas de costos en la empresa que desea comenzar a utilizarlo, esto es que, es necesario tomar en cuenta que para poder llegar a un sistema de costos de al menos Fase II, debió haberse experimentado y aprendido de los sistemas de fases anteriores, esto es debido a que el ABC requiere de la experiencia de los sistemas previos.

Se debe tomar en cuenta también el nivel de complejidad al que se desea llevar el ABC dentro de la empresa de acuerdo a los recursos disponibles y el conocimiento adquirido. Es necesario lograr un equilibrio entre los requerimientos y las limitaciones de la empresa, lo cual se logra haciendo el sistema ABC tan sencillo o complejo como sus costos lo indiquen. El costo de implementar un sistema ABC debe de ser menor que los beneficios que esperan obtenerse, y en caso de que sucediera lo contrario debe simplificarse hasta lograr este equilibrio. Si la empresa no logra el equilibrio mencionado a pesar de las mejoras, optimizaciones y consideraciones de los líderes del proyecto ABC, lo más seguro es que esta empresa aún no esté preparada para un sistema de este tipo y es recomendable perfeccionar un sistema de Fase II a intentar pasar a uno más complejo.

Un sistema ABC debe ser implementado por un equipo ABC que esté encargado de dirigir las acciones conducentes a la utilización constante, permanente y óptima del sistema. Para poder comenzar con su implementación es necesario el seguimiento de una serie de pasos que logran su creación y seguimiento de una forma estructurada. Dicha estructura ha sido la asunción de la experiencia de los autores de este sistema, y aunque todavía es susceptible de mejora, es adecuado que se siga de forma precisa para evitar fallas, sobre todo cuando la experiencia en la implementación no es suficiente.

PASO 1: Desarrollar el diccionario de actividades

El primer paso para la implementación del sistema ABC es la realización de un diccionario que contendrá todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa, las cuales incluyen tanto las actividades del área operativa como las de la área administrativa.

Un diccionario de actividades es construido en base a los procesos que se siguen para la realización de un fin determinado dentro de la empresa, en estos procesos pueden identificarse las actividades como unidades mínimas cuantificables dentro de dichos procesos. El nombre mismo del sistema ABC obvia la asunción de que su objetivo principal es tomar en cuenta todas las actividades de la empresa para poder medirlas y cuantificarlas, para ello deben seleccionarse el número de actividades que representen una inversión en recursos relevantes, esto es, deben seleccionarse todas aquellas actividades que se puedan medir bajo algún inductor y finalmente aquellas que representen una inversión en cualquier tipo de recursos (tiempo, recursos monetarios, personal, etc.) lo suficientemente grande para que valga la pena cuantificarlas y direccionarlas hasta los productos y clientes finales.

PASO 2: Determinar cuánto está gastando la organización en cada una de sus actividades.

Visto desde la perspectiva tradicional, este paso sería equiparable a lo que se hace en los sistemas de costeo normales, esto es, así como en estos últimos se hace un rastreo del costo, en el sistema ABC se recopilan los datos necesarios para determinar cuánto se está gastando en las actividades previamente identificadas, lo cual regularmente se toma de los registros contables con clasificaciones comunes como son salarios, equipos, materiales y suministros, telecomunicaciones, mantenimiento, depreciaciones, etc. Una vez que se han recopilado los datos de los recursos que se están gastando es necesario identificar y decidir a que actividad serán asociados de acuerdo a su relación. En el caso del personal es necesario que se haga una evaluación a cada grupo de personas con características similares (de acuerdo al puesto que ocupan) para determinar el porcentaje de tiempo que destinan a cada una de las actividades que desempeñan, de esta forma podrá direccionarse solo la parte del salario que absorbe esa actividad. Una vez que se ha recopilado la información de los recursos sacrificados en las actividades se pondrá en evidencia (en muchas ocasiones por primera vez) cuánto se está gastando en cada una de las actividades, de esta forma los costos se cargan a la actividad y se asigna un nivel a la actividad de acuerdo a una jerarquía.

La clasificación de la jerarquía de las actividades se hace una vez que los directivos se dan cuenta que con la sola clasificación de los costos por actividades están obteniendo una poderosa herramienta de toma de decisiones pero se dan cuenta que también esas actividades no pueden estar al mismo nivel. Es en este punto es cuando se tiene que hacer una clasificación de actividades a través de una jerarquía de costos a nivel de unidad, nivel de lote y aquellas actividades de apoyo al producto. De tal forma que una vez que se determine el nivel que ocupará una actividad en la jerarquía, el costo asociado a esa actividad sólo se llevará hasta ese nivel y no más allá. Con respecto a esto, cabe mencionar, que en un sistema ABC solo se llevarán los costos de las actividades hasta dónde sea posible y financieramente necesario, y no se forzarán hasta llevarlos a un nivel en dónde su incidencia es nula o casi nula, por esto la necesidad de la clasificación por jerarquías.

Una vez que se ha cubierto la necesidad del párrafo anterior deben asignarse atributos a las actividades para poder diferenciarlas y poder hacer el análisis de su *causa-efecto*. Algunos de los atributos más importantes de una actividad son la clasificación que tengan por su naturaleza fija o variable así como su grado de variabilidad o estacionalidad según sea el caso. Ésto dará pistas útiles al equipo ABC para poder determinar en pasos sucesivos la relación causal que tienen las actividades con su inductor.

PASO 3: Identificar los productos, servicios y clientes.

Al haber estructurado las actividades y habiéndoles asignado los recursos sacrificados a cada una de ellas es necesario identificar los objetos de costos hacia los cuales se van a direccionar tanto las actividades como sus recursos correspondientes puesto que la identificación de los costos de éstos últimos son la razón de ser de estos sistemas.

Si bien al llegar a este paso ya se puede hacer un análisis para poder identificar áreas o elementos de oportunidad para mejorar u optimizar algún eslabón de la cadena de procesos empresariales, es importante seguir con el procedimiento de imputación de costos a los objetos respectivos, los cuales pueden ser los productos y servicios ofrecidos, los clientes que se atienden, los proveedores y sus sistemas de aprovisionamiento o incluso los procesos empresariales y/o productivos que se llevan a cabo.

Una vez definidos e identificados estos objetos de costos será más fácil saber hacia dónde se espera llevar las actividades y sus recursos para poder evaluar aquellos elementos que son la razón por la cual se están ejecutando estas actividades. Su identificación debe clarificar la razón misma del por qué del sistema ABC, ya que al finalizar el proceso de implementación se podrán evaluar estos elementos desde la nueva perspectiva creada esperando encontrar formas de mejorar los productos, sus procesos productivos, cómo mejorar la cadena de aprovisionamiento, cómo servir de una forma más eficiente y menos costosa a los clientes, así como también definir las rentabilidades reales que ofrecen los diferentes clientes para poder tomar las medidas conducentes a la mejora u optimización de las utilidades de acuerdo al resultado del análisis.

PASO 4: Seleccionar los inductores de costos de las actividades

Para lograr el vínculo entre los objetos de costos como los clientes, proveedores, servicios y productos con las actividades es necesario llevar a cabo un análisis de inductores. Estos últimos, también denominados drivers, son la unidad en que vamos a medir la variación diferencial una vez que el nivel de actividad a aumentado o disminuido, esto es, el driver debe ser una unidad que sea de medir las variaciones existentes en los costos incurridos siempre que el nivel de actividad también haya variado. Todo lo anterior partiendo del principio básico del enfoque ABC que indica que debe existir una relación causal entre el driver y la actividad.

La selección del inductor debe guardar una proporción razonable entre el costo de medir dicho inductor y los beneficios obtenidos de la medición. Es importante tomar en cuenta que aunque algunos drivers son teóricamente medibles en la práctica representan sacrificios, inversiones o esfuerzos muy grandes que no vale la pena realizar.

Para poder clasificar y comprender la utilización de los inductores es necesario establecer tres categorías, la primera clasificación son los *inductores de transacción* en los cuales se mide el número de veces que se efectúa un elemento de algún proceso en particular, este tipo de inductores son fáciles de medir y representan una inversión mínima, sin embargo pueden ser los menos precisos en algunas circunstancias.

Como segunda clasificación están los *inductores de duración* en los cuales se mide la cantidad de tiempo que dura o es necesario invertir en una actividad determinada. Este tipo de inductores se utilizan para el mantenimiento, ajustes, inspección entre otros.

Finalmente, los inductores de intensidad son aquellos que pueden medir con mayor precisión las variaciones de costos en las actividades, sin embargo también son los más caros de llevar a la práctica. Este tipo de inductores hacen un cargo directo de los recursos precisos que se están ocupando en la actividad, esto es, en las dos clasificaciones anteriores se trata como iguales todas las transacciones y solo se toman en cuenta el número de veces que se realiza o la cantidad de tiempo destinado, pero en los inductores de intensidad se hace una evaluación del impacto real en recursos totales que consume la actividad haciendo una diferenciación de acuerdo al tipo de producto, cliente proveedor, línea o cualquier otra clasificación según sea el caso.

Una vez explicado el proceso de implementación, así como señalado las bases para la realización de este proyecto y la semblanza corporativa de la empresa, se procederá a la aplicación práctica del modelo ABC.

DESARROLLO DEL PROYECTO ABC

Para el desarrollo del sistema ABC se comenzará por diseñar la cadena de valor de la empresa para identificar las actividades generales que la conforman, una vez expuesta se hará el diseño de los procesos que se siguen en la empresa y se expondrán los diagramas en UML de dichos procesos.

Al haber presentado de forma gráfica estos elementos necesarios para la identificación de actividades, se procederá a analizar y presentar el diccionario de actividades que registrará en su mayoría el desarrollo del sistema, dentro de éste se podrá identificar cada una de las actividades de la empresa dentro de su área funcional específica indicando la jerarquía de la actividad y su atributo de variabilidad. Éste diccionario nos servirá también para poder identificar el driver específico en cada actividad enlistada, para que a partir de este análisis pueda partirse para el direccionamiento de costos a cada objeto de costo que se haya identificado previamente.

Costos Directos

Para poder efectuar el análisis de costos en un sistema ABC es natural que los costos directos (materiales directos utilizados y mano de obra directa) sean identificados dentro de los primeros pasos para su implementación. Dependiendo de la industria a la que pertenezcan las empresas y de acuerdo a sus estructura y funcionamiento a nivel operativo, así como también del tipo de productos y servicios que ofrece cada una de ellas, la estructura del costo primo puede cambiar o diferir radicalmente de una industria a otra, sobre todo ahora que comienzan a virtualizarse muchas actividades y que la oferta de productos por parte de las empresas comienza a diversificarse de manera antes inconcebible.

Luvo Soft ha experimentado este efecto de una estructura nulamente definida en cuanto a costo primo, esto es, a diferencia de la venta de equipo de cómputo, es sumamente difícil que se pueda identificar costo directo en alguno de los productos y servicios ofrecidos. Todos los productos y servicios de la empresa son desarrollados a través de tecnologías de *open source* lo cual deja la estructura de costos con un vacío dentro del primer renglón: los materiales directos (materia prima o insumos directos), ya que típicamente en la estructura de costos de la industria del software el costo que se plasmaba en este renglón era el de pago de licencias para poder desarrollar aplicaciones a partir de plataformas exclusivamente diseñadas para ello. Sin el pago de licencias y ningún otro insumo necesario para la programación más que el conocimiento pleno de lo que se tiene que hacer (programar) y de las tecnologías utilizadas para ello, tenemos que el costo por insumos directos es básicamente cero, esto por su puesto no quiere decir que el costo de un desarrollo sea nulo, ya que el hecho de que no se pague por licencias no implica que no se tenga que pagar un costo por ellas, de hecho el costo que se paga es el tiempo que dedica el personal a aprender a implementar la tecnología *open source*.

Código abierto (en inglés *open source*) es el término con el que se conoce al software distribuido y desarrollado libremente. Fue utilizado por primera vez en 1998 por algunos

usuarios de la comunidad del software libre, tratando de usarlo como reemplazo al ambiguo nombre original en inglés del software libre (free software). Desde el punto de vista de una "traducción estrictamente literal", el significado obvio de "código abierto" es que "se puede mirar el código fuente", por lo que puede ser interpretado como un término más débil y flexible que el del software libre. Basado en ello se argumenta que un programa de código abierto puede ser software libre, pero también puede ser semilibre o incluso completamente no libre. Sin embargo, por lo general, un programa de código abierto puede ser y de hecho es software libre, como igualmente un programa Software Libre es Open Source. Esto ocurre dado que ambos movimientos reconocen el mismo conjunto de licencias y tiene principios equivalentes.⁹ El *open source* es utilizado principalmente sobre el sistema operativo Linux debido a que este sistema es distribuido bajo una licencia de este tipo. En Luvo Soft se utiliza tanto Linux como sistema operativo, así como toda una serie de tecnologías *open source* para sus desarrollos, razón por la cual no se tiene costo por insumos directos.

El costo primo del desarrollo de aplicaciones, programas, sitios y páginas web en Luvo Soft, está básicamente integrado por Sueldos y Salarios Directos que es ha dónde ha migrado el costo de los insumos directos asignados tradicionalmente, ¿porqué sucede esto? Al estar desarrollando a través de tecnologías *open source* el conocimiento en el uso de ellas no es sencillo como en el software comercial común en dónde ya se tiene toda una base del conocimiento así como personal calificado para su uso, es entonces así que el costo que tiene que pagarse es el aprendizaje de las tecnologías utilizadas.

Ahora bien, en Luvo Soft todos los desarrollos que se hacen, ya sea desde una página web hasta un sistema de administración para una empresa o algún otro desarrollo especial, es necesario que un equipo de personas intervengan en él, ahora bien el punto más importante es que no es nada sencillo identificar el personal que actúa directamente en un producto o servicio (en particular), debido a que el equipo de desarrollo en general actúa en todos los proyectos que se desarrollan. Esto logra que independientemente del tipo de proyecto que se tenga, el personal podrá estar capacitado para darle seguimiento, además nos deja que el costo por sueldos y salarios directos es el mismo para todos los productos, sin embargo la dificultad se hace notar cuando necesitamos identificar el costo de cada producto ya sea para establecer su precio o para determinar la utilidad en cada producto.

Aunque existen varios puestos de la empresa que no intervienen directamente en el desarrollo de sistemas, en su mayoría intervienen de alguna forma en todos los desarrollos. En las tablas siguientes se muestran los sueldos y salarios pagados, así como la proyección de pagos mostrando el plan de ejecución e incorporación de personal, esto debido a que en la actualidad no todos los puestos están ocupados pero el plan para su integración ya se ha concretado. También presento la proyección de equipos directos en la tabla siguiente.

9 http://es.wikipedia.org/wiki/Código_abierto

Luvo Soft, S.A. de C.V.

Distribucion de personal y salarios por área

Diseño de sistema de Costos Basado en Actividades (ABC)

No.	Área / Puesto	Sueldo	Tarifa	Cuota Fija	Excedente s/limite inf.	% / Exced.	Retención ISR	Neto a Pagar	
Desarrollo y Tecnología									
1	Programador Nivel 1	7,631.35	4	594.24	231.92	37.11	631.35	7,000.00	7,000.00
2	Programador Nivel 2	11,287.94	6	1,090.62	989.58	197.32	1,287.94	10,000.00	10,000.00
3	Lider de Proyecto (Gerente de tecnología)	21,293.04	7	3,178.30	522.74	114.74	3,293.04	18,000.00	18,000.00
4	Diseñador multimedia	9,436.11	5	786.55	834.60	149.56	936.11	8,500.00	8,500.00
	Subtotal:	49,648.44					6,148.44		43,500.00
Investigación y Desarrollo									
5	Investigador de tecnología	13,786.07	6	1,090.62	3,487.71	695.45	1,786.07	12,000.00	12,000.00
	Subtotal:	13,786.07					1,786.07		12,000.00
Contabilidad y Finanzas									
6	Secretaria	4,251.72	3	247.23	41.30	4.49	251.72	4,000.00	4,000.00
7	Auxiliar contable	4,251.72	3	247.23	41.30	4.49	251.72	4,000.00	4,000.00
8	Auxiliar de costos	7,631.35	4	594.24	231.92	37.11	631.35	7,000.00	7,000.00
9	Contador General	8,826.95	5	786.55	225.44	40.40	826.95	8,000.00	8,000.00
10	Gerente de Finanzas	21,293.04	7	3,178.30	522.74	114.74	3,293.04	18,000.00	18,000.00
	Subtotal:	46,254.78					5,254.78		41,000.00
Compras									
11	Auxiliar de Compras	4,251.72	3	247.23	41.30	4.49	251.72	4,000.00	4,000.00
12	Gerente de Compras	7,056.93	3	247.23	2,846.51	309.70	556.93	6,500.00	6,500.00
	Subtotal:	11,308.65					808.65		10,500.00
Ventas									
13	Vendedor 1	5,934.85	3	247.23	1,724.43	187.62	434.85	5,500.00	5,500.00
14	Vendedor 2	5,934.85	3	247.23	1,724.43	187.62	434.85	5,500.00	5,500.00
15	Vendedor 3	5,934.85	3	247.23	1,724.43	187.62	434.85	5,500.00	5,500.00
16	Vendedor 4	5,934.85	3	247.23	1,724.43	187.62	434.85	5,500.00	5,500.00
17	Mercadólogo	11,287.94	6	1,090.62	989.58	197.32	1,287.94	10,000.00	10,000.00
18	Gerente de Ventas	13,786.07	6	1,090.62	3,487.71	695.45	1,786.07	12,000.00	12,000.00
	Subtotal:	48,813.41					4,813.40		44,000.00
	Total Sueldos y Salarios:	169,811.35					18,811.35		151,000.00

Luvo Soft, S.A. de C.V.
 Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting
 Análisis de sueldos y salarios directos mensuales
 Presupuesto de Operaciones en Valores (Salarios Directos)

Número	Puesto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1	Programador Nivel 1	7,631.35	7,631.35	7,631.35	7,631.35	7,631.35	7,631.35	7,631.35	7,631.35	7,631.35	7,631.35	7,631.35	7,631.35	91,576.20
2	Programador Nivel 2						11,287.94	11,287.94	11,287.94	11,287.94	11,287.94	11,287.94	11,287.94	79,015.58
3	Lider de Proyecto (Gerente de tecnología)	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	255,516.48
4	Diseñador multimedia	9,436.11	9,436.11	9,436.11	9,436.11	9,436.11	9,436.11	9,436.11	9,436.11	9,436.11	9,436.11	9,436.11	9,436.11	113,233.32
5	Investigador de tecnología								13,786.07	13,786.07	13,786.07	13,786.07	13,786.07	68,930.35
6	Secretaria			4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	42,517.20
7	Auxiliar contable						4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	29,762.04
8	Auxiliar de costos								7,631.35	7,631.35	7,631.35	7,631.35	7,631.35	38,156.75
9	Contador General					8,826.95	8,826.95	8,826.95	8,826.95	8,826.95	8,826.95	8,826.95	8,826.95	70,615.60
10	Gerente de Finanzas	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	21,293.04	255,516.48
11	Auxiliar de Compras	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	4,251.72	51,020.64
12	Gerente de Compras						7,056.93	7,056.93	7,056.93	7,056.93	7,056.93	7,056.93	7,056.93	49,398.51
13	Vendedor 1	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	71,218.20
14	Vendedor 2			5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	59,348.50
15	Vendedor 3					5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	47,478.80
16	Vendedor 4							5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	5,934.85	35,609.10
17	Mercadólogo							11,287.94	11,287.94	11,287.94	11,287.94	11,287.94	11,287.94	67,727.64
18	Gerente de Ventas					13,786.07	13,786.07	13,786.07	13,786.07	13,786.07	13,786.07	13,786.07	13,786.07	110,288.56
TOTAL		69,840.11	69,840.11	80,026.68	80,026.68	108,574.55	131,171.14	148,393.93	169,811.35	169,811.35	169,811.35	169,811.35	169,811.35	1,536,929.95

Luvo Soft, S.A. de C.V.

Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting
 Presupuesto Analítico de Requerimientos de Mat. Y Equipo y Compras
 Costos directos para asignación sin inductor de actividad.

Producto	Precio Unitario	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12		Total		
		Uds.	Valores	Uds.	Valores	Uds.	Valores	Uds.	Valores	Uds.	Valores	Uds.	Valores	Uds.	Valores	Uds.	Valores	Uds.	Valores	Uds.	Valores	Uds.	Valores	Uds.	Valores			
Hardware:																												
UPS Tripp-Lite	1,875.00	1.00	1,875.00	1.00	1,875.00	1.00	1,875.00	1.00	1,875.00	1.00	1,875.00	1.00	1,875.00	1.00	1,875.00	1.00	1,875.00	1.00	1,875.00	1.00	1,875.00	1.00	1,875.00	1.00	1,875.00	1.00	1,875.00	22,500.00
Teclado Inalámbrico Microsoft	565.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Pantalla LCD Samsung Full HD	19,859.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Pantalla ELO Touchscreen 32"	27,856.00	1.00	27,856.00	1.00	27,856.00	1.00	27,856.00	1.00	27,856.00	1.00	27,856.00	1.00	27,856.00	1.00	27,856.00	1.00	27,856.00	1.00	27,856.00	1.00	27,856.00	1.00	27,856.00	1.00	27,856.00	1.00	27,856.00	334,272.00
Computadoras Lenovo	8,254.00	1.00	8,254.00	1.00	8,254.00	1.00	8,254.00	1.00	8,254.00	1.00	8,254.00	1.00	8,254.00	1.00	8,254.00	1.00	8,254.00	1.00	8,254.00	1.00	8,254.00	1.00	8,254.00	1.00	8,254.00	1.00	8,254.00	99,048.00
Total:		3.00	37,985.00	3.00	37,985.00	3.00	37,985.00	3.00	37,985.00	3.00	37,985.00	3.00	37,985.00	3.00	37,985.00	3.00	37,985.00	3.00	37,985.00	3.00	37,985.00	3.00	37,985.00	3.00	37,985.00	3.00	37,985.00	455,820.00
Total IVA Compras:			5,697.75		5,697.75		5,697.75		5,697.75		5,697.75		5,697.75		5,697.75		5,697.75		5,697.75		5,697.75		5,697.75		5,697.75		5,697.75	68,373.00

Direccionamiento de Sueldos y Salarios Directos

Para poder dirigir estos costos por sueldos y salarios será necesario llevar a cabo una encuesta con cada empleado para poder direccionar el sueldo que se le paga a cada uno de ellos hacia cada una de las actividades en las cuales intervienen. Para poder realizar esta acción se llevará a cabo un procedimiento semejante al que sigue el sistema diseñado y desarrollado por *KPMG Peat Marwick LLP*, en el cual a cada uno de los empleados de la empresa se les pide que indiquen de todo el diccionario de actividades cuales son las actividades en las cuales intervienen, una vez que han seleccionado todas las actividades que ellos consideran se procede a pedirles que especifiquen un porcentaje a cada una de ellas que represente el tiempo que dedican a esa actividad hasta completar el 100% de su tiempo.

Una vez que cada empleado haya establecido sus actividades y sus porcentajes o proporciones representativas del tiempo dedicado a ellas, podremos tener un mapa de direccionamiento de sus sueldos a cada una de las actividades, lo cual nos dará la pauta para direccionarlos de ahí a cada uno de los objetos de costos definidos más adelante: los productos, servicios, clientes y canales. Para ello tendremos que trasladar esos porcentajes a la proporción en valores que representa cada recurso destinado a esa actividad de acuerdo al salario de cada empleado, para así poder incorporarlos a las matrices correspondientes de cada área y posteriormente de cada producto.

En la siguiente tabla podremos observar el título de cada puesto dentro de la empresa por área funcional, así como las actividades en las que interviene este empleado en toda la cadena de valor de la empresa indicando el porcentaje de dedicación a cada una y el costo calculado de acuerdo a la proporción indicada.

Luvo Soft, S.A. de C.V.

Distribución de personal y salarios por área

Diseño de sistema de Costos Basado en Actividades (ABC)

No.	Clave de la Actividad	Área / Puesto / Actividades desempeñadas.	Asignación (%)	Asignación (\$)	Sueldo Total Mensual
		Desarrollo y Tecnología			
1		Programador Nivel 1			7,631.35
	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	15%	1,144.70	
	3.04	Levantamiento de la base de datos.	7%	534.19	
	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	7%	534.19	
	3.07	Generación y programación de código.	46%	3,510.42	
	3.09	Pruebas de funcionamiento.	25%	1,907.84	
		Total Asignación:	100%	7,631.35	
2		Programador Nivel 2			11,287.94
	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	15%	1,693.19	
	3.02	Levantamiento de requerimientos.	8%	903.04	
	3.04	Levantamiento de la base de datos.	8%	903.04	
	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	10%	1,128.79	
	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	9%	1,015.91	
	3.07	Generación y programación de código.	35%	3,950.78	
	3.09	Pruebas de funcionamiento.	15%	1,693.19	
		Total Asignación:	100%	11,287.94	
3		Lider de Proyecto (Gerente de tecnología)			21,293.04
	2.03	Lectura y entendimiento de documentación acerca de las nuevas tecnologías.	4.73%	1,007.16	
	2.04	Lectura y análisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	4.73%	1,007.16	
	2.05	Levantamiento de funciones.	4.73%	1,007.16	
	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnología.	4.73%	1,007.16	
	3.02	Levantamiento de requerimientos.	4.73%	1,007.16	
	3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	8.11%	1,726.87	
	3.04	Levantamiento de la base de datos.	3.38%	719.70	
	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	3.38%	719.70	
	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	5.41%	1,151.95	
	3.07	Generación y programación de código.	2.03%	432.25	
	3.09	Pruebas de funcionamiento.	2.70%	574.91	
	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	5.41%	1,151.95	
	1.01	Busqueda de artículos en sistemas de proveedores.	3.38%	719.70	
	4.02	Visita a clientes prospectos.	3.38%	719.70	
	4.03	Labor de convencimiento y negociación con clientes prospectos.	4.05%	862.37	
	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	4.73%	1,007.16	
	4.12	Visitas por capacitación.	2.70%	574.91	
	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	0.68%	144.79	
	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	4.05%	862.37	
	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	2.03%	432.25	
	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	2.03%	432.25	
	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	2.70%	574.91	
	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	2.03%	432.25	
	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	2.03%	432.25	
	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	2.70%	574.91	
	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	4.73%	1,007.16	
	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	4.73%	1,007.16	
		Total Asignación:	100%	21,293.30	
4		Diseñador multimedia			9,436.11
	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	65%	6,133.47	
	3.09	Pruebas de funcionamiento.	25%	2,359.03	
	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	5%	471.81	
	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	5%	471.81	
		Total Asignación:	100%	9,436.11	
		Subtotal:			49,648.44
5		Investigación y Desarrollo			13,786.07
		Investigador de tecnología			
	2.01	Busqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	25%	3,446.52	
	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	5%	689.30	
	2.03	Lectura y entendimiento de documentación acerca de las nuevas tecnologías.	33%	4,549.40	
	2.04	Lectura y análisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	10%	1,378.61	
	2.05	Levantamiento de funciones.	4%	551.44	
	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnología.	5%	689.30	
	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	4%	551.44	
	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	2%	275.72	
	2.09	Capacitación al área de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnología.	12%	1,654.33	
		Total Asignación:	100%	13,786.07	
		Subtotal:			13,786.07
6		Contabilidad y Finanzas			4,251.72
		Secretaría			
	1.02	Cotización con proveedores.	6%	255.10	
	4.01	Prospección (primer contacto).	18%	765.31	
	4.10	Emisión de primera factura.	4%	170.07	
	4.15	Facturación del finiquito.	4%	170.07	
	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	14%	595.24	
	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	11%	467.69	
	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	35%	1,488.10	
	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	8%	340.14	
		Total Asignación:	100%	4,251.72	
7		Auxiliar contable			4,251.72
	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	15%	637.76	
	6.02	Registro de polizas contables.	35%	1,488.10	
	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	5%	212.59	
	6.06	Cálculo y pago de nómina.	20%	850.34	

	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	12%	510.21	
	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	13%	552.72	
		Total Asignación:	100%	4,251.72	
9		Contador General			8,826.95
	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	6%	529.62	
	6.02	Registro de pólizas contables.	10%	882.70	
	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	5%	441.35	
	6.06	Cálculo y pago de nómina.	16%	1,412.31	
	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	18%	1,588.85	
	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	8%	706.16	
	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	12%	1,059.23	
	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	4%	353.08	
	1.04	Envío de pedidos (órdenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	3%	264.81	
	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	2%	176.54	
	1.08	Registro de la entrada al almacén.	2%	176.54	
	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	4%	353.08	
	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	4%	353.08	
	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	3%	264.81	
	4.15	Facturación del finiquito.	3%	264.81	
		Total Asignación:	100%	8,826.95	
10		Gerente de Finanzas			21,293.04
	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	2%	425.86	
	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	1%	212.93	
	3.02	Levantamiento de requerimientos.	4%	851.72	
	3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	3%	638.79	
	4.02	Visita a clientes prospectos.	6%	1,277.58	
	4.03	Labor de convencimiento y negociación con clientes prospectos.	4%	851.72	
	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	4%	851.72	
	4.05	Cierre del trato con el cliente.	2%	425.86	
	5.01	Planeación, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	4%	851.72	
	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	4%	851.72	
	5.05	Organización del plan de acción.	3%	638.79	
	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	4%	851.72	
	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	2%	425.86	
	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	4%	851.72	
	6.05	Pago de servicios por transferencia electrónica o cheque.	2%	425.86	
	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	3%	638.79	
	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	4%	851.72	
	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	3%	638.79	
	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	3%	638.79	
	6.11	Solicitud y recepción de prestamos	2%	425.86	
	6.12	Control de área de Finanzas y asignación de actividades.	4%	851.72	
	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	2%	425.86	
	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	5%	1,064.65	
	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	2%	425.86	
	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	4%	851.72	
	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	2%	425.86	
	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	4%	851.72	
	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	1%	212.93	
	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	3%	638.79	
	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	5%	1,064.65	
	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	4%	851.72	
		Total Asignación:	100%	21,293.04	
		Subtotal:			38,623.43
		Compras			
11		Auxiliar de Compras			4,251.72
	1.01	Busqueda de artículos en sistemas de proveedores.	35%	1,488.10	
	1.02	Cotización con proveedores.	15%	637.76	
	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	7%	297.62	
	1.04	Envío de pedidos (órdenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	5%	212.59	
	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	5%	212.59	
	1.06	Recoger mercancía en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	12%	510.21	
	1.07	Recepción y revisión de equipos.	5%	212.59	
	1.08	Registro de la entrada al almacén.	5%	212.59	
	1.09	Embarque de mercancía.	7%	297.62	
	5.05	Organización del plan de acción.	2%	85.03	
	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	2%	85.03	
		Total Asignación:	100%	4,251.72	
12		Gerente de Compras			7,056.93
	1.01	Busqueda de artículos en sistemas de proveedores.	29%	2,046.51	
	1.02	Cotización con proveedores.	12%	846.83	
	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	13%	917.40	
	1.04	Envío de pedidos (órdenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	4%	282.28	
	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	4%	282.28	
	1.06	Recoger mercancía en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	8%	564.55	
	1.07	Recepción y revisión de equipos.	4%	282.28	
	1.08	Registro de la entrada al almacén.	2%	141.14	
	1.09	Embarque de mercancía.	8%	564.55	
	1.10	Administración y coordinación del área de compras	12%	846.83	
	5.05	Organización del plan de acción.	2%	141.14	
	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	2%	141.14	
		Total Asignación:	100%	7,056.93	
		Subtotal:			11,308.65
		Ventas			
13		Vendedores 1			5,934.85
	3.02	Levantamiento de requerimientos.	15%	890.23	
	4.01	Prospección (primer contacto).	16%	949.58	
	4.02	Visita a clientes prospectos.	15%	890.23	
	4.03	Labor de convencimiento y negociación con clientes prospectos.	20%	1,186.97	
	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	5%	296.74	
	4.05	Cierre del trato con el cliente.	2%	118.70	

	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	1%	59.35	
	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	2%	118.70	
	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	1%	59.35	
	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	1%	59.35	
	4.10	Emisión de primera factura.	1%	59.35	
	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	3%	178.05	
	4.12	Visitas por capacitación.	3%	178.05	
	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	2%	118.70	
	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	1%	59.35	
	4.15	Facturación del finiquito.	1%	59.35	
	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	2%	118.70	
	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	1%	59.35	
	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	4%	237.39	
	5.10	Organización y control de actividades posventa.	4%	237.39	
		Total Asignación:	100%	5,934.85	
14		Vendedor 2			5,934.85
	3.02	Levantamiento de requerimientos.	3%	178.05	
	4.01	Prospección (primer contacto).	2%	118.70	
	4.02	Visita a clientes prospectos.	8%	474.79	
	4.03	Labor de convencimiento y negociación con clientes prospectos.	8%	474.79	
	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	7%	415.44	
	4.05	Cierre del trato con el cliente.	5%	296.74	
	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	6%	356.09	
	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	7%	415.44	
	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	5%	296.74	
	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	4%	237.39	
	4.10	Emisión de primera factura.	3%	178.05	
	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	5%	296.74	
	4.12	Visitas por capacitación.	7%	415.44	
	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	5%	296.74	
	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	5%	296.74	
	4.15	Facturación del finiquito.	5%	296.74	
	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	5%	296.74	
	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	4%	237.39	
	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	2%	118.70	
	5.10	Organización y control de actividades posventa.	4%	237.39	
		Total Asignación:	100%	5,934.85	
15		Vendedor 3			5,934.85
	3.02	Levantamiento de requerimientos.	8%	474.79	
	4.01	Prospección (primer contacto).	12%	712.18	
	4.02	Visita a clientes prospectos.	10%	593.49	
	4.03	Labor de convencimiento y negociación con clientes prospectos.	8%	474.79	
	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	4%	237.39	
	4.05	Cierre del trato con el cliente.	2%	118.70	
	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	4%	237.39	
	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	2%	118.70	
	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	4%	237.39	
	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	3%	178.05	
	4.10	Emisión de primera factura.	1%	59.35	
	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	6%	356.09	
	4.12	Visitas por capacitación.	7%	415.44	
	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	4%	237.39	
	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	5%	296.74	
	4.15	Facturación del finiquito.	4%	237.39	
	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	6%	356.09	
	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	4%	237.39	
	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	2%	118.70	
	5.10	Organización y control de actividades posventa.	4%	237.39	
		Total Asignación:	100%	5,934.85	
16		Vendedor 4			5,934.85
	3.02	Levantamiento de requerimientos.	2%	118.70	
	4.01	Prospección (primer contacto).	8%	474.79	
	4.02	Visita a clientes prospectos.	12%	712.18	
	4.03	Labor de convencimiento y negociación con clientes prospectos.	8%	474.79	
	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	5%	296.74	
	4.05	Cierre del trato con el cliente.	5%	296.74	
	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	6%	356.09	
	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	4%	237.39	
	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	5%	296.74	
	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	4%	237.39	
	4.10	Emisión de primera factura.	2%	118.70	
	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	8%	474.79	
	4.12	Visitas por capacitación.	6%	356.09	
	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	4%	237.39	
	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	3%	178.05	
	4.15	Facturación del finiquito.	3%	178.05	
	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	6%	356.09	
	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	4%	237.39	
	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	2%	118.70	
	5.10	Organización y control de actividades posventa.	3%	178.05	
		Total Asignación:	100%	5,934.85	
17		Mercadólogo			11,287.94
	5.01	Planeación, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	25%	2,821.99	
	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	15%	1,693.19	
	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	10%	1,128.79	
	5.04	Evaluación de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	5%	564.40	
	5.05	Organización del plan de acción.	12%	1,354.55	
	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	2%	225.76	
	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	6%	677.28	
	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	10%	1,128.79	
	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	5%	564.40	
	5.10	Organización y control de actividades posventa.	5%	564.40	

	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	5%	564.40	
		Total Asignación:	100%	11,287.94	
18		Gerente de Ventas			13,786.07
	4.01	Prospeccion (primer contacto).	18%	2,481.49	
	4.02	Visita a clientes prospectos.	13%	1,792.19	
	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	6%	827.16	
	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	4%	551.44	
	4.05	Cierre del trato con el cliente.	3%	413.58	
	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	8%	1,102.89	
	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	2%	275.72	
	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	4%	551.44	
	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	2%	275.72	
	4.10	Emision de primera factura.	1%	137.86	
	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	8%	1,102.89	
	4.12	Visitas por capacitacion.	3%	413.58	
	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	2%	275.72	
	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	4%	551.44	
	4.15	Facturacion del finiquito.	2%	275.72	
	4.16	Llamadas telefonicas al cliente para la evaluacion del proyecto.	6%	827.16	
	4.17	Visitas esporadicas al cliente para verificar funcionalidad.	2%	275.72	
	4.18	Administración y coordinación de ventas.	12%	1,654.33	
		Total Asignación:	100%	13,786.07	
		Subtotal:			48,813.41
		Total Sueldos y Salarios:			162,180.00

Cadena de Valor de la empresa

Para proceder al análisis y direccionamiento de los costos indirectos y costos generales de la empresa se hará un diagrama de la cadena de valor con la descripción de las actividades y procesos que se llevan a cabo para el desarrollo de su actividad. El formato o diseño del diagrama ha sido tomado como referencia del autor *Michael Porter* de su libro *Ventaja Competitiva*¹⁰.

Una vez estructurada la cadena de valor podemos analizar cada uno de sus componentes, análisis dentro del cual podemos ubicar que dentro de la fila de Desarrollo Tecnológico se cuenta con un gran soporte debido al giro de la empresa. Es importante hacer notar también que el ciclo de trabajo que se sigue en Luvo Soft esta definido por los nexos que existen en las actividades que se desarrollan debido a que en la mayoría de los proyectos desarrollados interviene gran parte de las áreas de la empresa, es por esto y debido a que la cadena se expone de forma general, que en el siguiente apartado se expondrán los procesos de la empresa con cada una de sus actividades.

10 Porter Michael E., *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Parte 1 Principios de la ventaja competitiva, Capítulo 2 La cadena de valor y la Ventaja competitiva. Editorial CECSA, Segunda edición, p.p. 47

CADENA DE VALOR
Luvo Soft, S.A. de C.V.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Reclutamiento y capacitación en uso de sistemas de compras con proveedores.	Reclutamiento y capacitación de programadores y diseñadores para desarrollo de aplicaciones, con las tecnologías y estándares usados en Luvo Soft.		Reclutamiento y capacitación (técnica y de campo) de asesores de venta.	
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Implementación y aprendizaje de sistemas de automatización de pedidos con proveedores, alta en sistemas y soporte.	Investigación e implementación de tecnologías nuevas para futuros desarrollos, así como pruebas y montaje de "demos" en servidor local. Montaje de sistemas para el reporte de bugs en desarrollos, así como para la documentación del aprendizaje y todos los	Implementación y desarrollo de sistemas de información para la planeación de pedidos de clientes, ya sea a través de sistema o vía e-mail.	Investigación de mercado. Ayudas, literatura técnica y personalización de elementos como e-mail, sitio y medios electrónicos.	Servicio a sistemas de uso interno. Manuales y procedimientos así como documentación del conocimiento adquirido y la retroalimentación.
ADQUISICIÓN	Planeación del servicio de transporte para recepción de equipos con proveedores, así como colocación de pedidos en sistema.	Compra y solicitud de materiales, equipos, energía, partes eléctricas/electrónicas, así como otras partes y suministros necesarios para el correcto funcionamiento de máquinas del área de programación.	Planeación de servicios de transporte para entrega de equipos.	Servicios, medios, equipos y accesorios para presentaciones y promoción de ventas. Suministros para viaje y subsistencia en visitas locales y foraneas.	Adquisición de refacciones en caso de equipos dañados, suministros para viajes en caso de soporte en sitio.
	Busqueda en sistemas de proveedores así como colocación y seguimineto de pedidos en dicho sistema. Manejo de materiales y equipos de entrada. Inspección de entrada, así como cotejo de partes. Recepción y entrega de partes	Desarrollo (programación) de aplicaciones, páginas web, sistemas, así como montaje en servidores y pruebas. Ensamblado de partes en equipos semiterminados. Perfeccionamiento y pruebas en sistemas. Operación de instalaciones.	Procesamiento de pedidos de clientes a través de sistemas. Coordinación con cliente para entrega. Envíos y embarque de equipos.	Acción de la fuerza de ventas en prospección, visita a clientes, negociación, cierre de proyectos y seguimiento de desarrollos. Planeación y ejecución de la publicidad y/o promoción.	Servicio a sistema, así como cualquier otro desarrollo de la empresa a clientes con proyectos no vigentes.
	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	MANTENIMIENTO Y/O SERVICIO

MARGEN

MARGEN

Diseño de procesos

En la industria del software existen una serie de diagramas para modelar los procesos, las actividades, las relaciones, entre otras acciones, que son utilizados para diagramar las necesidades de los clientes para posteriormente plasmarlos en un sistema informático. Es por esto y por la disponibilidad de software que existe, para el análisis de los procesos de la empresa se han utilizado estos diagramas en lenguaje UML.

Lenguaje Unificado de Modelado (UML, por sus siglas en inglés, Unified Modeling Language) es el lenguaje de modelado de sistemas de software más conocido y utilizado en la actualidad; está respaldado por el OMG (Object Management Group). Es un lenguaje gráfico para visualizar, especificar, construir y documentar un sistema de software. UML ofrece un estándar para describir un "plano" del sistema (modelo), incluyendo aspectos conceptuales tales como procesos de negocio y funciones del sistema, y aspectos concretos como expresiones de lenguajes de programación, esquemas de bases de datos y componentes de software reutilizables¹¹. Debido a que este lenguaje es gráfico y existe una variante específica para diagramar actividades se exponen los siguientes *diagramas de actividades*.

¹¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/UML>

Estructuración del diccionario de actividades y determinación de *Cost Drivers*

Para la integración del diccionario de actividades se hizo una división de las áreas generales que conforman a la empresa, siendo estas las áreas de compras, investigación y desarrollo, operaciones, ventas, mercadotecnia, contabilidad y finanzas y dirección. Dentro de las áreas mencionadas se establecerán las actividades desempeñadas dentro de estas, para posteriormente establecer la jerarquía de la actividad así como el tipo de driver, el driver mismo y su atributo de variabilidad.

La jerarquía de la actividad nos indica hasta que nivel puede direccionarse el costo de esa actividad, esto es, no todas las actividades tienen relación causal con los diferentes niveles hasta donde se puede direccionar el costo, es por esto que al establecer una jerarquía a cada una de las actividades sólo se llevará el costo hasta donde su jerarquía lo permita y nunca más allá, esto se hace debido a que si se comienza forzar al costo hasta niveles en donde la relación causal es inexistente se puede cometer el mismo error que en los métodos de costeo tradicional en donde la distribución de todos los costos y gastos generales se hace de forma arbitraria. De hecho dentro del ABC existe la política de tratar al máximo posible de mantener los costos de los objetos (de costos), lo más aproximadamente correctos en lugar de establecerlos de un modo exactamente arbitrario.

Una diferencia sustancial del método ABC con respecto a los métodos tradicionales en donde las asignaciones se hacen a través de inductores a nivel de unidad, es que el ABC trata de establecer estas jerarquías a diferentes niveles y no solo a nivel unitario tratando de definir claramente que no todos los costos tienen la capacidad de llegar directamente al costeo de los productos o cualquier otro objeto de costos.

Dentro de las clasificaciones generales de las jerarquías podemos notar que se encuentran las jerarquías de nivel (ya sea unitario, de lote, de pedido) o de apoyo (al canal, al cliente, al pedido a la marca al producto, etc.), esto nos ayudará a direccionar los costos de estas actividades solo hasta ese nivel y de ahí distribuirlo o analizarlo antes de imputarlo a algún objeto del costo.

La columna de tipo de driver mostrado en la tabla nos indica que nivel de complejidad de medición implica esa actividad, esto es porque cada driver implica el cálculo de los recursos destinados dicha actividad, de esta manera si establecemos un driver de transacción puede que el cálculo sea muy global ya que solo se cuantifican los recursos por cada vez que se realiza la actividad, el siguiente nivel de complejidad se da cuando el driver es de duración ya que hay que calcular los recursos destinados por unidad de tiempo, y finalmente la complejidad aumenta aún más cuando hacemos el cálculo por intensidad debido a que este tipo de driver calcula los costos independientemente de su duración o número de repeticiones, es decir calcula todos los recursos destinados a la actividad independientemente de cual sea su origen.

Luvo Soft, S.A. de C.V.
Diccionario de actividades para diseño de modelo ABC
Diseño de sistema de Costos Basado en Actividades (ABC)

No. De Actividad	Clave de la Actividad	Área / Descripción	Jerarquía	Tipo de Driver	Atributo de Varibilidad
1 Compras					
Compra de software y hardware de marca con mayoristas.					
1	1.01	Busqueda de artículos en sistemas de proveedores.	Nivel de Pedido.	Driver de Transacción.	No varía
2	1.02	Cotización con proveedores.	Nivel de Pedido.	Driver de Transacción.	No varía
3	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	Nivel de Pedido.	Driver de Transacción.	Variabilidad moderada.
4	1.04	Envío de pedidos (órdenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	Nivel de Pedido.	Driver de Transacción.	No varía
5	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	Nivel de Pedido.	Driver de Transacción.	Poca variabilidad.
6	1.06	Recoger mercancía en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	Nivel de Pedido.	Driver de Duración.	Altamente variable.
7	1.07	Recepción y revisión de equipos.	Nivel de Pedido.	Driver de Intensidad.	Variabilidad moderada.
8	1.08	Registro de la entrada al almacén.	Nivel de Pedido.	Driver de Transacción.	Poca variabilidad.
9	1.09	Embarque de mercancía.	Nivel de Pedido.	Driver de Intensidad.	Variabilidad moderada.
10	1.10	Administración y coordinación del área de compras	De apoyo al Producto.	Driver de Duración.	Poca variabilidad.
2 Investigación y Desarrollo					
Investigación de plataformas tecnológicas y comprobación de funcionamiento y desempeño.					
11	2.01	Busqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	De apoyo a la línea.	Driver de Duración.	Poca variabilidad.
12	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	De apoyo a la línea.	Driver de Duración.	Poca variabilidad.
13	2.03	Lectura y entendimiento de documentación acerca de las nuevas tecnologías.	De apoyo al Producto.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
14	2.04	Lectura y análisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	De apoyo al Producto.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
15	2.05	Levantamiento de funciones.	De apoyo al Producto.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
16	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnología.	De apoyo al Producto.	Driver de Transacción.	Variabilidad moderada.
17	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	De apoyo al Producto.	Driver de Transacción.	Altamente variable.
18	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	De apoyo al Producto.	Driver de Duración.	Poca variabilidad.
19	2.09	Capacitación al área de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnología.	De apoyo a la línea.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
3 Operaciones y/o Tecnología					
Programación y desarrollo de aplicaciones.					
20	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	De apoyo a la línea.	Driver de Duración.	Altamente variable.
21	3.02	Levantamiento de requerimientos.	Nivel Unitario.	Driver de Intensidad.	Variabilidad moderada.
22	3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	Nivel Unitario.	Driver de Duración.	Altamente variable.
23	3.04	Levantamiento de la base de datos.	Nivel Unitario.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
24	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	De apoyo a la línea.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
25	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	De apoyo al Producto.	Driver de Intensidad.	Variabilidad moderada.
26	3.07	Generación y programación de código.	Nivel Unitario.	Driver de Intensidad.	Permanentemente variable
27	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	Nivel Unitario.	Driver de Duración.	Altamente variable.
28	3.09	Pruebas de funcionamiento.	Nivel Unitario.	Driver de Transacción.	Altamente variable.
29	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	De apoyo al Producto.	Driver de Intensidad.	Poca variabilidad.

Luvo Soft, S.A. de C.V.
Diccionario de actividades para diseño de modelo ABC
Diseño de sistema de Costos Basado en Actividades (ABC)

No. De Actividad	Clave de la Actividad	Área / Descripción	Jerarquía	Tipo de Driver	Atributo de Varibilidad
4 Ventas					
Venta de sistemas, páginas web y hardware.					
30	4.01	Prospección (primer contacto).	De apoyo al Producto.	Driver de Duración.	Altamente variable.
31	4.02	Visita a clientes prospectos.	De apoyo al Producto.	Driver de Transacción.	Altamente variable.
32	4.03	Labor de convencimiento y negociación con clientes prospectos.	Nivel Unitario.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
33	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	Nivel Unitario.	Driver de Intensidad.	Poca variabilidad.
34	4.05	Cierre del trato con el cliente.	Nivel Unitario.	Driver de Duración.	Poca variabilidad.
35	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	Nivel de Pedido.	Driver de Transacción.	Variabilidad moderada.
36	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	Nivel Unitario.	Driver de Transacción.	Poca variabilidad.
37	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	Nivel de Pedido.	Driver de Transacción.	Variabilidad moderada.
38	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	Nivel Unitario.	Driver de Duración.	No varía
39	4.10	Emisión de primera factura.	Nivel de Pedido.	Driver de Transacción.	No varía
40	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	Nivel de Pedido.	Driver de Transacción.	Variabilidad moderada.
41	4.12	Visitas por capacitación.	De apoyo al cliente.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
42	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	Nivel Unitario.	Driver de Duración.	Poca variabilidad.
43	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	De apoyo al cliente.	Driver de Duración.	No varía
44	4.15	Facturación del finiquito.	De apoyo al cliente.	Driver de Transacción.	No varía
45	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	De apoyo al Producto.	Driver de Duración.	Poca variabilidad.
46	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	De apoyo al cliente.	Driver de Duración.	Poca variabilidad.
47	4.18	Administración y coordinación de ventas.	De apoyo a la Marca.	Driver de Intensidad.	Poca variabilidad.
5 Marketing					
Diseño de estrategias y campañas					
48	5.01	Planeación, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	De apoyo al Producto.	Driver de Intensidad.	Variabilidad moderada.
49	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	De apoyo al Producto.	Driver de Intensidad.	Variabilidad moderada.
50	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	De apoyo al Producto.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
51	5.04	Evaluación de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	De apoyo al Producto.	Driver de Duración.	Poca variabilidad.
52	5.05	Organización del plan de acción.	De apoyo al Producto.	Driver de Intensidad.	Poca variabilidad.
53	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	De apoyo al Producto.	Driver de Intensidad.	Poca variabilidad.
54	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	De apoyo al Producto.	Driver de Duración.	Altamente variable.
55	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	De apoyo al Producto.	Driver de Intensidad.	Poca variabilidad.
56	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	De apoyo al Producto.	Driver de Intensidad.	Poca variabilidad.
57	5.10	Organización y control de actividades posventa.	De apoyo al cliente.	Driver de Duración.	Poca variabilidad.
58	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	De apoyo a la Marca.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.

Luvo Soft, S.A. de C.V.
Diccionario de actividades para diseño de modelo ABC
Diseño de sistema de Costos Basado en Actividades (ABC)

No. De Actividad	Clave de la Actividad	Área / Descripción	Jerarquía	Tipo de Driver	Atributo de Varibilidad
6 Contabilidad y Finanzas					
Elaboración de contabilidad financiera y fiscal y control de tesorería.					
59	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	Soporte a las Instalaciones.	Driver de Transacción.	Variabilidad moderada.
60	6.02	Registro de polizas contables.	Soporte a las Instalaciones.	Driver de Transacción.	Variabilidad moderada.
61	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	Nivel de Pedido.	Driver de Transacción.	Variabilidad moderada.
62	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	Nivel de Pedido.	Driver de Transacción.	Poca variabilidad.
63	6.05	Pago de servicios por transferencia electronica o cheque.	Soporte a las Instalaciones.	Driver de Transacción.	No varía
64	6.06	Cálculo y pago de nómina.	Soporte a las Instalaciones.	Driver de Intensidad.	Poca variabilidad.
65	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	Soporte a las Instalaciones.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
66	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	Soporte a las Instalaciones.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
67	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	De apoyo a la Marca.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
68	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	Soporte a las Instalaciones.	Driver de Intensidad.	Poca variabilidad.
69	6.11	Solicitud y recepción de prestamos	De apoyo al Producto.	Driver de Duración.	Poca variabilidad.
70	6.12	Control de área de Finanzas y asignación de actividades.	Soporte a las Instalaciones.	Driver de Duración.	Poca variabilidad.
7 Dirección					
Diseño de estrategias, toma de decisiones estratégicas, diseño de políticas y procedimientos					
71	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	De apoyo a la Marca.	Driver de Transacción.	Poca variabilidad.
72	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	De apoyo a la Marca.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
73	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	De apoyo a la Marca.	Driver de Transacción.	Poca variabilidad.
74	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	De apoyo al Producto.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
75	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	De apoyo a la Marca.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
76	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	De apoyo al cliente.	Driver de Transacción.	Variabilidad moderada.
77	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	De apoyo a la Marca.	Driver de Transacción.	No varía
78	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	De apoyo a la Marca.	Driver de Duración.	Altamente variable.
79	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	De apoyo a la línea.	Driver de Duración.	Variabilidad moderada.
80	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	Nivel de Lote.	Driver de Duración.	Poca variabilidad.
Total de actividades (número de entradas) :			80		

Identificación de los objetos de costos

En las siguientes tablas se identifican los objetos de costos, es decir aquellos elementos susceptibles de ser cuantificados en cuanto a costos se refiere. Aunque en la teoría general del ABC no se habla explícitamente de *Objetos de Costos*, es necesario (hasta cierto punto) definir estos elementos con un termino en común, y como el uso de este concepto es generalizado en todos los sistemas de costeo (tradicionales), he calificado a estos elementos como *Objetos de Costos*.

Dentro de las tablas siguientes se identifican primeramente los productos y servicios que son los objetos de costos clásicamente utilizados dentro de los sistemas de costeo tradicionales, y es porque de hecho el objetivo de esos sistemas es la valuación final de los productos elaborados, desarrollados y vendidos. Aún así el hecho de ubicar estos objetos de costos no implica que la valuación será la misma que por el método tradicional, además el ABC contempla otros objetos susceptibles de valuación: los clientes y los canales.

La segunda tabla muestra los clientes y canales que son los objetos de valuación que además de los tradicionales permite el ABC de acuerdo a su estructura y flexibilidad, esto se logra debido a que una vez que se tienen los costos por cada una de las actividades el direccionamiento se puede hacer hacia prácticamente cualquier elemento que se quiera evaluar o cuantificar. Cuando se tienen las actividades, sus costos asociados, y se conoce la relación causal entre ellos es relativamente fácil direccionar los valores de los costos hacia cualquier punto en dónde se logre identificar una relación causal, y esto nos da también la pauta para poder identificar aquellos objetos que pudieran no tener relación con los costos y así poder determinar a tiempo una valuación más objetiva con elementos que sí tengan dicha relación.

En las siguientes tablas una vez identificados los objetos de costos, se hace una breve explicación y reseña de los mismos tratando de esclarecer un poco más su relación con las actividades antes de proceder al direccionamiento de los costos.

Luvo Soft, S.A. de C.V.
Cédula de Identificación de Productos y Servicios.
Diseño de sistema de Costos Basado en Actividades (ABC)

No.	Nombre	Descripción
1	Productos	
1.1	Sistema Luvo-L4.	Sistema para administración de PyMe's. Registra y controla operaciones de compra, venta, inventarios, cuentas por cobrar y por pagar, así como el registro de clientes y proveedores, y cuenta con sistema de autenticación de usuarios, además de diversos e
1.2	Páginas Web sobre plantillas.	Páginas web desarrolladas a partir de una plantilla prediseñada, con servicios de hosting y dominio ".com " incluidos, además de imágenes y carga de textos del cliente sobre información de su empresa así como de sus productos.
1.3	Páginas Web a la medida.	Sitos web desarrollados y personalizados de acuerdo a las necesidades e imagen corporativa del cliente, elegido de entre 3 propuestas de diseño pudiendo elegir entre la tecnología flash o html. Se cobra de acuerdo al número de secciones que contendrá el s
1.4	Sistema de comercio electrónico (e-commerce)	Sistemas web montados en un servidor en internet para efectuar operaciones comerciales a través de un portal en línea, mediante el cual los consumidores pueden efectuar pedidos y pagos de bienes o servicios, y por otro lado la empresa ofertante administra
1.5	Sistemas o desarrollos a la medida.	Sistemas desarrollados para empresas con necesidades muy particulares, las cuales no pueden ser cubiertas con software comercial existente en el mercado. El cobro se efectúa de acuerdo al tiempo invertido en el desarrollo y el personal que interviene en él
1.6	Terminal electrónica informativa	Kioscos interactivos para establecimientos comerciales o de servicios los cuales cuentan con un hardware (parte física) que sirve de interfaz con el usuario, y un software que administra la información que puede ser consultada en la terminal informativa.
1.7	Hardware	Venta de computadoras, servidores, ups, impresoras, switch de datos, monitores, bocinas, routers, memorias, discos duros, tarjetas de video, procesadores, tarjetas de red etc., así como cualquier tipo de equipo de cómputo sobre pedido.
2	Servicios	
2.1	Servicio de hosting de sitios web.	Servicio de renta de hospedaje de páginas web con capacidad limitada al sitio desarrollado por la empresa, o en su defecto la renta de un servidor individual para el hospedaje de su página.
2.2	Servicio de dominios en internet.	Renta de dominios con terminación .com, .net, .info, .biz, .com.mx, etc. Para la identificación y direccionamiento de sitios o páginas web a través del world wide web.
2.3	Servicio de cursos.	Cursos de capacitación en el uso de los sistemas desarrollados y/o vendidos por la empresa.
2.4	Servicio (pólizas) de mantenimiento de sistemas.	Mantenimiento de sistemas o sitios web desarrollados, dando servicio al sistema, optimizándolo, revisando y manteniendo la base de datos, creando respaldos y corrigiendo posibles fallas.

Luvo Soft, S.A. de C.V.
Cédula de Identificación de Clientes y Canales.
Diseño de sistema de Costos Basado en Actividades (ABC)

No.	Nombre	Descripción
3	Clientes	
3.1	Clientes de sistema Luvo-L4	Pequeñas y medianas empresas con necesidades de control de su negocio a través de registros electrónicos de sus operaciones de compra, venta y administración del inventario así como de sus existencias. Con dueños o dirigentes con actitud innovadora, propo
3.2	Clientes de páginas web	Empresas que necesitan un alcance mayor en cuanto a la difusión de su información corporativa así como de sus productos y servicios ofrecidos. Con necesidad de presencia en internet, y generalmente en pleno proceso de crecimiento y/o expansión.
3.3	Clientes de comercio electrónico	Empresas que desean obtener una herramienta que les ayude a administrar sus ventas y crear un nuevo canal para ello, a través de la tecnología web y con posibilidades (de acuerdo a logística) de entrega de productos sin necesidad de una tienda física. Gen
3.4	Clientes de sistemas a la medida	Empresas con giros especiales o en industrias nuevas, poco desarrolladas o exclusivas, que necesitan una herramienta tecnológica que les ayude a controlar, automatizar y registrar aquellas operaciones no contempladas dentro del software comercial existient
3.5	Clientes de terminales electrónicas	Establecimientos comerciales como plazas, cines, tiendas, hospitales, hoteles, etc. Que desean tener un medio de información y comunicación con sus clientes de manera interactiva y electrónica para que puedan consultar información acerca del mismo estable
3.6	Clientes de hardware	Empresas con necesidades de equipo de cómputo para ellos mismos o para sus clientes, que desean un servicio de asesoría en la compra de los productos.
4	Canales	
4.1	Venta en línea a través del portal luvo.com	Venta directa de productos a través de un sistema de comercio electrónico mediante el cual los clientes pueden ingresar a la página de Luvo Soft para comprar, pagar y descargar el software desarrollado.
4.2	Distribución y venta directa.	Vendedores capacitados para identificar clientes potenciales para la gama de servicios y productos ofrecidos por Luvo Soft, así como para efectuar presentaciones de los mismos y cerrar negociaciones de compra.
4.3	Alianzas estratégicas con empresas complementarias	Empresas que venden servicios complementarios a los ofrecidos por la empresa que pueden efectuar venta de sus productos o servicios junto con los de Luvo Soft, obteniendo a cambio una comisión por la venta y el beneficio de ofrecer un paquete integral de s

Asignación de recursos a las actividades

Para poder hacer el direccionamiento de los costos desde las actividades hasta los objetos de costos es necesario identificar cuánto se está gastando en la organización primeramente, para posteriormente dirigir esos recursos hacia las actividades a través de los *cost drivers*.

Inicialmente presento una tabla tomada del presupuesto global por actividades, en donde se muestra una proyección (por método tradicional) de los costos y gastos indirectos de la empresa proyectados a un año, haciendo la división por costos fijos y variables. Estos costos y gastos (o simplemente costos desde el punto de vista del ABC), son aquellos recursos en los cuales se está gastando en la organización y se gastarán a un año.

Una vez identificados los costos o recursos por medio de un presupuesto estimado a un año por medio del método tradicional, se tendrá la materia prima para el trabajo del ABC. En la segunda tabla se muestran esos mismos recursos reclasificados para efectos de ABC, en esta tabla podemos ver cuánto se está gastado en la organización por cada agrupación homogénea de costos (Ocupación, Materiales y suministros, Equipos y tecnología, etc.).

Para poder distribuir los recursos a las actividades, se tomó en cuenta en primera instancia la encuesta realizada a empleados en cuánto a las actividades que desempeña cada uno y el porcentaje de tiempo destinado a cada actividad. En la tercer tabla se hace un resumen de los recursos destinados de sueldos y salarios a cada actividad considerando los porcentajes que cada empleado asignó a sus actividades, en la primer columna se presenta el número de empleado a quien corresponde la asignación (puede cruzarse con la tabla de sueldos y salarios mostrada anteriormente para consultar el número de empleado y su puesto ocupado), después de la asignación en porcentaje (del tiempo del empleado) se muestra su equivalente en valores de acuerdo a la proporción que representa el porcentaje que el empleado asignó de acuerdo al sueldo percibido. Posteriormente en otra tabla se hará el concentrado del valor de cada actividad en cuanto a sueldos y salarios se refiere.

Una vez terminado el análisis de sueldos y salarios por actividad y ya calculado el valor total de cada actividad por este concepto, se presenta un juego de tablas (7 juegos, uno por área) en donde se muestra la distribución de recursos destinados por mes con proyección a un año en donde se desglosa el valor destinado a cada área y a cada una de sus actividades. Estos valores fueron calculados en base a la encuesta realizada a los empleados y en base a las proporciones que representan las actividades de cada área del total. Estas tablas representan todo un mapa en donde se puede saber cuánto se está gastando o destinando a cada actividad y a cada área. Es de hecho, como se menciona en algunos libros que hablan sobre el ABC, en este punto cuándo la organización se da cuenta de cuánto se está destinando a cada actividad.

Finalmente en este apartado se muestra una tabla del resumen mensual de recursos destinados por área y especificando la proporción que representa el gasto en cada área con respecto al total mensual.

Luvo Soft, S.A. de C.V.
 Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting
 Análisis de recursos asignados por método tradicional de Cargos Indirectos de Desarrollo de Sistemas

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Costos Fijos													
Renta de oficinas	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	52,173.91
Mantenimiento de Of.	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
Teléfono	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	10,186.32
Internet	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	4,163.52
Energía eléctrica	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	1,500.00
Servidores y dominios	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	7,796.88
Depn. De Eq. De Oficina	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	1,145.18
Depn. De Eq. De Cómputo	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	11,817.92
Subtotal	7,673.64	7,923.64	7,673.64	7,923.64	7,673.64	7,923.64	7,673.64	7,923.64	7,673.64	7,923.64	7,673.64	7,923.64	93,583.72
Costos Variables													
Artículos de Papelería	1,131.60	801.52	1,284.78	1,109.78	1,354.78	1,169.78	1,403.04	1,288.04	1,713.04	1,468.04	1,681.30	1,796.30	16,202.03
Consumibles y Accesorios.	226.08	339.12	226.08	339.12	226.08	339.12	226.08	339.12	226.08	339.12	226.08	339.12	3,391.20
Servicios externos	6,260.87	7,826.09	15,652.17	10,956.52	15,652.17	12,521.74	14,086.96	10,956.52	18,782.61	14,086.96	15,652.17	15,652.17	158,086.96
Teléfono	986.52	1,603.04	2,569.57	2,219.57	2,709.57	2,339.57	2,806.09	2,576.09	3,426.09	2,936.09	3,362.61	3,592.61	31,127.39
Agua	106.00	79.50	106.00	79.50	106.00	79.50	106.00	79.50	106.00	79.50	106.00	79.50	1,113.00
Fletes	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	3,652.17
Combustibles y lubricantes	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	2,608.70
Subtotal	9,232.81	11,171.01	20,360.34	15,226.23	20,570.34	16,971.45	19,149.91	15,761.01	24,775.56	19,431.45	21,549.91	21,981.45	216,181.45
TOTAL INDIRECTOS	16,906.45	19,094.65	28,033.98	23,149.87	28,243.98	24,895.09	26,823.55	23,684.65	32,449.20	27,355.09	29,223.55	29,905.09	309,765.18
TOTAL INDIRECTOS SIN DEPN.	15,826.20	18,014.40	26,953.73	22,069.61	27,163.73	23,814.83	25,743.29	22,604.40	31,368.94	26,274.83	28,143.29	28,824.83	296,802.09
TOTAL IVA INDIRECTOS	2,200.57	2,495.27	3,869.70	3,103.56	3,901.20	3,365.34	3,688.13	3,183.77	4,531.98	3,734.34	4,048.13	4,116.84	42,238.83

Luvo Soft, S.A. de C.V.
Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting
Reasignación de Costos para Direccionamiento a Actividades

Concepto	Tipo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
CF Depn. De Eq. De Cómputo	Eq. & Tec.	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	984.83	11,817.92
CF Internet	Eq. & Tec.	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	346.96	4,163.52
CF Servidores y dominios	Eq. & Tec.	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	649.74	7,796.88
CF Teléfono	Eq. & Tec.	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	848.86	10,186.32
CV Teléfono	Eq. & Tec.	986.52	1,603.04	2,569.57	2,219.57	2,709.57	2,339.57	2,806.09	2,576.09	3,426.09	2,936.09	3,362.61	3,592.61	31,127.39
	Total Eq. & Tec.	3,816.91	4,433.43	5,399.95	5,049.95	5,539.95	5,169.95	5,636.47	5,406.47	6,256.47	5,766.47	6,192.99	6,422.99	65,092.03
CV Artículos de Papelería	Mat. & Sumin.	1,131.60	801.52	1,284.78	1,109.78	1,354.78	1,169.78	1,403.04	1,288.04	1,713.04	1,468.04	1,681.30	1,796.30	16,202.03
CV Combustibles y lubricantes	Mat. & Sumin.	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	217.39	2,608.70
CV Consumibles y Accesorios.	Mat. & Sumin.	226.08	339.12	226.08	339.12	226.08	339.12	226.08	339.12	226.08	339.12	226.08	339.12	3,391.20
CV Fletes	Mat. & Sumin.	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	304.35	3,652.17
	Total Mat. & Sumin.	1,879.42	1,662.38	2,032.60	1,970.64	2,102.60	2,030.64	2,150.86	2,148.90	2,460.86	2,328.90	2,429.12	2,657.16	25,854.10
CF Depn. De Eq. De Oficina	Ocupación	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	95.43	1,145.18
CF Energía eléctrica	Ocupación		250.00		250.00		250.00		250.00		250.00		250.00	1,500.00
CF Mantenimiento de Of.	Ocupación	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
CF Renta de oficinas	Ocupación	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	4,347.83	52,173.91
CV Agua	Ocupación	106.00	79.50	106.00	79.50	106.00	79.50	106.00	79.50	106.00	79.50	106.00	79.50	1,113.00
CV Servicios externos	Ocupación	6,260.87	7,826.09	15,652.17	10,956.52	15,652.17	12,521.74	14,086.96	10,956.52	18,782.61	14,086.96	15,652.17	15,652.17	158,086.96
	Total Ocupación	11,210.13	12,998.84	20,601.43	16,129.28	20,601.43	17,694.50	19,036.21	16,129.28	23,731.87	19,259.71	20,601.43	20,824.93	218,819.04
Total general		16,906.45	19,094.65	28,033.98	23,149.87	28,243.98	24,895.09	26,823.55	23,684.65	32,449.20	27,355.09	29,223.55	29,905.09	309,765.18

Luvo Soft, S.A. de C.V.

Total de Sueldos y Salarios Directos por Actividad

Diseño de sistema de Costos Basado en Actividades (ABC)

No. De empleado	Clave de la Actividad	Nombre y/o descripción de la actividad	Asignación (%)	Asignación (\$)
3	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	3.38%	719.70
11	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	35%	1,488.10
12	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	29%	2,046.51
	Total 1.01			4,254.32
6	1.02	Cotización con proveedores.	6%	255.10
11	1.02	Cotización con proveedores.	15%	637.76
12	1.02	Cotización con proveedores.	12%	846.83
	Total 1.02			1,739.69
9	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	4%	353.08
10	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	2%	425.86
11	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	7%	297.62
12	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	13%	917.40
	Total 1.03			1,993.96
9	1.04	Envio de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	3%	264.81
11	1.04	Envio de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	5%	212.59
12	1.04	Envio de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	4%	282.28
	Total 1.04			759.67
9	1.05	Solicitud de autorizacion y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	2%	176.54
10	1.05	Solicitud de autorizacion y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	1%	212.93
11	1.05	Solicitud de autorizacion y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	5%	212.59
12	1.05	Solicitud de autorizacion y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	4%	282.28
	Total 1.05			884.33
11	1.06	Recoger mercancia en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	12%	510.21
12	1.06	Recoger mercancia en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	8%	564.55
	Total 1.06			1,074.76
11	1.07	Recepción y revisión de equipos.	5%	212.59
12	1.07	Recepción y revisión de equipos.	4%	282.28
	Total 1.07			494.86
9	1.08	Registro de la entrada al almacén.	2%	176.54
11	1.08	Registro de la entrada al almacén.	5%	212.59
12	1.08	Registro de la entrada al almacén.	2%	141.14
	Total 1.08			530.26
11	1.09	Embarque de mercancia.	7%	297.62
12	1.09	Embarque de mercancia.	8%	564.55
	Total 1.09			862.17
12	1.10	Administración y coordinación del área de compras	12%	846.83
	Total 1.10			846.83
5	2.01	Búsqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	25%	3,446.52
	Total 2.01			3,446.52
5	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	5%	689.30
	Total 2.02			689.30
3	2.03	Lectura y entendimiento de documentacion acerca de las nuevas tecnologías.	4.73%	1,007.16
5	2.03	Lectura y entendimiento de documentacion acerca de las nuevas tecnologías.	33%	4,549.40
	Total 2.03			5,556.56
3	2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	4.73%	1,007.16
5	2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	10%	1,378.61
	Total 2.04			2,385.77
3	2.05	Levantamiento de funciones.	4.73%	1,007.16
5	2.05	Levantamiento de funciones.	4%	551.44
	Total 2.05			1,558.60
3	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnologia.	4.73%	1,007.16
5	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnologia.	5%	689.30
	Total 2.06			1,696.46
5	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	4%	551.44
	Total 2.07			551.44
5	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	2%	275.72
	Total 2.08			275.72
5	2.09	Capacitación al area de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnologia.	12%	1,654.33
	Total 2.09			1,654.33
1	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	15%	1,144.70
2	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	15%	1,693.19
	Total 3.01			2,837.89
2	3.02	Levantamiento de requerimientos.	8%	903.04
3	3.02	Levantamiento de requerimientos.	4.73%	1,007.16
10	3.02	Levantamiento de requerimientos.	4%	851.72
13	3.02	Levantamiento de requerimientos.	15%	890.23
14	3.02	Levantamiento de requerimientos.	3%	178.05
15	3.02	Levantamiento de requerimientos.	8%	474.79
16	3.02	Levantamiento de requerimientos.	2%	118.70
	Total 3.02			4,423.68
3	3.03	Analisis y diseño de procesos del proyecto.	8.11%	1,726.87
10	3.03	Analisis y diseño de procesos del proyecto.	3%	638.79
	Total 3.03			2,365.66
1	3.04	Levantamiento de la base de datos.	7%	534.19
2	3.04	Levantamiento de la base de datos.	8%	903.04
3	3.04	Levantamiento de la base de datos.	3.38%	719.70

	Total 3.04			2,156.93
2	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	10%	1,128.79
3	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	3.38%	719.70
	Total 3.05			1,848.50
1	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	7%	534.19
2	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	9%	1,015.91
3	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	5.41%	1,151.95
	Total 3.06			2,702.06
1	3.07	Generación y programación de código.	46%	3,510.42
2	3.07	Generación y programación de código.	35%	3,950.78
3	3.07	Generación y programación de código.	2.03%	432.25
	Total 3.07			7,893.45
4	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	65%	6,133.47
	Total 3.08			6,133.47
1	3.09	Pruebas de funcionamiento.	25%	1,907.84
2	3.09	Pruebas de funcionamiento.	15%	1,693.19
3	3.09	Pruebas de funcionamiento.	2.70%	574.91
4	3.09	Pruebas de funcionamiento.	25%	2,359.03
	Total 3.09			6,534.97
3	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	5.41%	1,151.95
	Total 3.10			1,151.95
6	4.01	Prospeccion (primer contacto).	18%	765.31
13	4.01	Prospeccion (primer contacto).	16%	949.58
14	4.01	Prospeccion (primer contacto).	2%	118.70
15	4.01	Prospeccion (primer contacto).	12%	712.18
16	4.01	Prospeccion (primer contacto).	8%	474.79
18	4.01	Prospeccion (primer contacto).	18%	2,481.49
	Total 4.01			5,502.05
3	4.02	Visita a clientes prospectos.	3.38%	719.70
10	4.02	Visita a clientes prospectos.	6%	1,277.58
13	4.02	Visita a clientes prospectos.	15%	890.23
14	4.02	Visita a clientes prospectos.	8%	474.79
15	4.02	Visita a clientes prospectos.	10%	593.49
16	4.02	Visita a clientes prospectos.	12%	712.18
18	4.02	Visita a clientes prospectos.	13%	1,792.19
	Total 4.02			6,460.16
3	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	4.05%	862.37
10	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	4%	851.72
13	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	20%	1,186.97
14	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	8%	474.79
15	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	8%	474.79
16	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	8%	474.79
18	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	6%	827.16
	Total 4.03			5,152.59
3	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	4.73%	1,007.16
10	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	4%	851.72
13	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	5%	296.74
14	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	7%	415.44
15	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	4%	237.39
16	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	5%	296.74
18	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	4%	551.44
	Total 4.04			3,656.64
10	4.05	Cierre del trato con el cliente.	2%	425.86
13	4.05	Cierre del trato con el cliente.	2%	118.70
14	4.05	Cierre del trato con el cliente.	5%	296.74
15	4.05	Cierre del trato con el cliente.	2%	118.70
16	4.05	Cierre del trato con el cliente.	5%	296.74
18	4.05	Cierre del trato con el cliente.	3%	413.58
	Total 4.05			1,670.32
13	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	1%	59.35
14	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	6%	356.09
15	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	4%	237.39
16	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	6%	356.09
18	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	8%	1,102.89
	Total 4.06			2,111.81
9	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	4%	353.08
13	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	2%	118.70
14	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	7%	415.44
15	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	2%	118.70
16	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	4%	237.39
18	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	2%	275.72
	Total 4.07			1,519.03
13	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	1%	59.35
14	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	5%	296.74
15	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	4%	237.39
16	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	5%	296.74
18	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	4%	551.44
	Total 4.08			1,441.67
9	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	4%	353.08
13	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	1%	59.35
14	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	4%	237.39
15	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	3%	178.05
16	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	4%	237.39
18	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	2%	275.72

	Total 4.09			1,340.98
6	4.10	Emision de primera factura.	4%	170.07
13	4.10	Emision de primera factura.	1%	59.35
14	4.10	Emision de primera factura.	3%	178.05
15	4.10	Emision de primera factura.	1%	59.35
16	4.10	Emision de primera factura.	2%	118.70
18	4.10	Emision de primera factura.	1%	137.86
	Total 4.10			723.37
13	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	3%	178.05
14	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	5%	296.74
15	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	6%	356.09
16	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	8%	474.79
18	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	8%	1,102.89
	Total 4.11			2,408.55
3	4.12	Visitas por capacitacion.	2.70%	574.91
13	4.12	Visitas por capacitacion.	3%	178.05
14	4.12	Visitas por capacitacion.	7%	415.44
15	4.12	Visitas por capacitacion.	7%	415.44
16	4.12	Visitas por capacitacion.	6%	356.09
18	4.12	Visitas por capacitacion.	3%	413.58
	Total 4.12			2,353.51
13	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	2%	118.70
14	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	5%	296.74
15	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	4%	237.39
16	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	4%	237.39
18	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	2%	275.72
	Total 4.13			1,165.95
9	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	3%	264.81
13	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	1%	59.35
14	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	5%	296.74
15	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	5%	296.74
16	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	3%	178.05
18	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	4%	551.44
	Total 4.14			1,647.13
6	4.15	Facturacion del finiquito.	4%	170.07
9	4.15	Facturacion del finiquito.	3%	264.81
13	4.15	Facturacion del finiquito.	1%	59.35
14	4.15	Facturacion del finiquito.	5%	296.74
15	4.15	Facturacion del finiquito.	4%	237.39
16	4.15	Facturacion del finiquito.	3%	178.05
18	4.15	Facturacion del finiquito.	2%	275.72
	Total 4.15			1,482.13
6	4.16	Llamadas telefonicas al cliente para la evaluacion del proyecto.	14%	595.24
13	4.16	Llamadas telefonicas al cliente para la evaluacion del proyecto.	2%	118.70
14	4.16	Llamadas telefonicas al cliente para la evaluacion del proyecto.	5%	296.74
15	4.16	Llamadas telefonicas al cliente para la evaluacion del proyecto.	6%	356.09
16	4.16	Llamadas telefonicas al cliente para la evaluacion del proyecto.	6%	356.09
18	4.16	Llamadas telefonicas al cliente para la evaluacion del proyecto.	6%	827.16
	Total 4.16			2,550.03
13	4.17	Visitas esporadicas al cliente para verificar funcionalidad.	1%	59.35
14	4.17	Visitas esporadicas al cliente para verificar funcionalidad.	4%	237.39
15	4.17	Visitas esporadicas al cliente para verificar funcionalidad.	4%	237.39
16	4.17	Visitas esporadicas al cliente para verificar funcionalidad.	4%	237.39
18	4.17	Visitas esporadicas al cliente para verificar funcionalidad.	2%	275.72
	Total 4.17			1,047.25
18	4.18	Administración y coordinación de ventas.	12%	1,654.33
	Total 4.18			1,654.33
10	5.01	Planeacion, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	4%	851.72
17	5.01	Planeacion, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	25%	2,821.99
	Total 5.01			3,673.71
6	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	11%	467.69
10	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	4%	851.72
17	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	15%	1,693.19
	Total 5.02			3,012.60
4	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	5%	471.81
17	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	10%	1,128.79
	Total 5.03			1,600.60
17	5.04	Evaluacion de elementos mercadologicos para la toma de decisiones.	5%	564.40
	Total 5.04			564.40
10	5.05	Organizacion del plan de acción.	3%	638.79
11	5.05	Organizacion del plan de acción.	2%	85.03
12	5.05	Organizacion del plan de acción.	2%	141.14
17	5.05	Organizacion del plan de acción.	12%	1,354.55
	Total 5.05			2,219.52
11	5.06	Definicion de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	2%	85.03
12	5.06	Definicion de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	2%	141.14
17	5.06	Definicion de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	2%	225.76
	Total 5.06			451.93
10	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	4%	851.72
17	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	6%	677.28
	Total 5.07			1,529.00
4	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	5%	471.81
13	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	4%	237.39
14	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	2%	118.70

15	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	2%	118.70
16	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	2%	118.70
17	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	10%	1,128.79
	Total 5.08			2,194.08
17	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	5%	564.40
	Total 5.09			564.40
13	5.10	Organización y control de actividades posventa.	4%	237.39
14	5.10	Organización y control de actividades posventa.	4%	237.39
15	5.10	Organización y control de actividades posventa.	4%	237.39
16	5.10	Organización y control de actividades posventa.	3%	178.05
17	5.10	Organización y control de actividades posventa.	5%	564.40
	Total 5.10			1,454.62
17	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	5%	564.40
	Total 5.11			564.40
6	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	35%	1,488.10
7	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	15%	637.76
9	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	6%	529.62
	Total 6.01			2,655.48
7	6.02	Registro de polizas contables.	35%	1,488.10
9	6.02	Registro de polizas contables.	10%	882.70
	Total 6.02			2,370.80
10	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	2%	425.86
	Total 6.03			425.86
6	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	8%	340.14
7	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	5%	212.59
9	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	5%	441.35
10	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	4%	851.72
	Total 6.04			1,845.79
10	6.05	Pago de servicios por transferencia electrónica o cheque.	2%	425.86
	Total 6.05			425.86
7	6.06	Cálculo y pago de nómina.	20%	850.34
9	6.06	Cálculo y pago de nómina.	16%	1,412.31
	Total 6.06			2,262.66
7	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	12%	510.21
9	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	18%	1,588.85
10	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	3%	638.79
	Total 6.07			2,737.85
9	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	8%	706.16
10	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	4%	851.72
	Total 6.08			1,557.88
10	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	3%	638.79
	Total 6.09			638.79
7	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	13%	552.72
9	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	12%	1,059.23
10	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	3%	638.79
	Total 6.10			2,250.75
10	6.11	Solicitud y recepción de préstamos	2%	425.86
	Total 6.11			425.86
10	6.12	Control de área de Finanzas y asignación de actividades.	4%	851.72
	Total 6.12			851.72
3	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	0.68%	144.79
10	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	2%	425.86
	Total 7.01			570.65
3	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	4.05%	862.37
10	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	5%	1,064.65
	Total 7.02			1,927.02
3	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	2.03%	432.25
10	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	2%	425.86
	Total 7.03			858.11
3	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	2.03%	432.25
10	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	4%	851.72
	Total 7.04			1,283.97
3	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	2.70%	574.91
10	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	2%	425.86
	Total 7.05			1,000.77
3	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	2.03%	432.25
10	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	4%	851.72
	Total 7.06			1,283.97
3	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	2.03%	432.25
10	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	1%	212.93
	Total 7.07			645.18
3	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	2.70%	574.91
10	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	3%	638.79
	Total 7.08			1,213.70
3	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	4.73%	1,007.16
10	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	5%	1,064.65
	Total 7.09			2,071.81
3	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	4.73%	1,007.16
10	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	4%	851.72
	Total 7.10			1,858.88
		Suma de Subtotales:		162,184.26

Luvo Soft, S.A. de C.V.
Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting
Presupuesto de Recursos Destinados a Actividades de Compras

No. De Actividad	Clave de la Actividad	Área / Descripción	Sueldos y Salarios	Ocupación	Equipos y Tecnología	Materiales y Suministros	Total
1 Compras							
<i>Compra de software y hardware de marca con mayoristas.</i>							
				873.15	297.30	146.39	
MES 1							
1	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	2,207.81	354.36	120.65	59.41	2,742.23
2	1.02	Cotizacion con proveedores.	637.76	102.36	34.85	17.16	792.13
3	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	723.48	116.12	39.54	19.47	898.61
4	1.04	Envío de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	212.59	34.12	11.62	5.72	264.04
5	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	425.52	68.30	23.25	11.45	528.52
6	1.06	Recoger mercancia en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	510.21	81.89	27.88	13.73	633.71
7	1.07	Recepción y revisión de equipos.	212.59	34.12	11.62	5.72	264.04
8	1.08	Registro de la entrada al almacén.	212.59	34.12	11.62	5.72	264.04
9	1.09	Embarque de mercancia.	297.62	47.77	16.26	8.01	369.66
10	1.10	Administración y coordinación del área de compras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			5,440.15	873.15	297.30	146.39	6,756.98
MES 2							
1	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	2,207.81	410.90	140.14	52.55	2,811.40
2	1.02	Cotizacion con proveedores.	637.76	118.69	40.48	15.18	812.11
3	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	723.48	134.65	45.92	17.22	921.27
4	1.04	Envío de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	212.59	39.56	13.49	5.06	270.70
5	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	425.52	79.19	27.01	10.13	541.85
6	1.06	Recoger mercancia en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	510.21	94.96	32.39	12.14	649.69
7	1.07	Recepción y revisión de equipos.	212.59	39.56	13.49	5.06	270.70
8	1.08	Registro de la entrada al almacén.	212.59	39.56	13.49	5.06	270.70
9	1.09	Embarque de mercancia.	297.62	55.39	18.89	7.08	378.99
10	1.10	Administración y coordinación del área de compras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			5,440.15	1,012.47	345.32	129.48	6,927.42
MES 3							
1	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	2,207.81	560.21	146.84	55.27	2,970.13
2	1.02	Cotizacion con proveedores.	892.86	226.55	59.38	22.35	1,201.15
3	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	723.48	183.58	48.12	18.11	973.29
4	1.04	Envío de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	212.59	53.94	14.14	5.32	285.99
5	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	425.52	107.97	28.30	10.65	572.44
6	1.06	Recoger mercancia en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	510.21	129.46	33.93	12.77	686.37
7	1.07	Recepción y revisión de equipos.	212.59	53.94	14.14	5.32	285.99
8	1.08	Registro de la entrada al almacén.	212.59	53.94	14.14	5.32	285.99
9	1.09	Embarque de mercancia.	297.62	75.52	19.79	7.45	400.38
10	1.10	Administración y coordinación del área de compras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			5,695.25	1,445.11	378.79	142.58	7,661.72
MES 4							
1	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	2,207.81	438.60	137.32	53.59	2,837.31
2	1.02	Cotizacion con proveedores.	892.86	177.37	55.53	21.67	1,147.44
3	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	723.48	143.73	45.00	17.56	929.77
4	1.04	Envío de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	212.59	42.23	13.22	5.16	273.20
5	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	425.52	84.53	26.47	10.33	546.84
6	1.06	Recoger mercancia en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	510.21	101.36	31.73	12.38	655.68
7	1.07	Recepción y revisión de equipos.	212.59	42.23	13.22	5.16	273.20
8	1.08	Registro de la entrada al almacén.	212.59	42.23	13.22	5.16	273.20
9	1.09	Embarque de mercancia.	297.62	59.12	18.51	7.22	382.48
10	1.10	Administración y coordinación del área de compras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			5,695.25	1,131.41	354.23	138.23	7,319.12
MES 5							
1	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	2,207.81	418.10	112.43	42.67	2,781.01
2	1.02	Cotizacion con proveedores.	1,101.93	208.68	56.12	21.30	1,388.02
3	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	1,076.56	203.87	54.82	20.81	1,356.06
4	1.04	Envío de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	477.39	90.41	24.31	9.23	601.34
5	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	602.06	114.01	30.66	11.64	758.36
6	1.06	Recoger mercancia en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	510.21	96.62	25.98	9.86	642.67
7	1.07	Recepción y revisión de equipos.	212.59	40.26	10.83	4.11	267.78
8	1.08	Registro de la entrada al almacén.	389.13	73.69	19.82	7.52	490.15
9	1.09	Embarque de mercancia.	297.62	56.36	15.16	5.75	374.89
10	1.10	Administración y coordinación del área de compras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			6,875.29	1,301.99	350.12	132.88	8,660.28
MES 6							
1	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	4,254.32	575.95	168.28	66.10	5,064.64
2	1.02	Cotizacion con proveedores.	1,739.69	235.52	68.81	27.03	2,071.05
3	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	1,993.96	269.94	78.87	30.98	2,373.75
4	1.04	Envío de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	759.67	102.84	30.05	11.80	904.37
5	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	884.33	119.72	34.98	13.74	1,052.77
6	1.06	Recoger mercancia en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	1,074.76	145.50	42.51	16.70	1,279.47
7	1.07	Recepción y revisión de equipos.	494.86	66.99	19.57	7.69	589.12
8	1.08	Registro de la entrada al almacén.	530.26	71.79	20.97	8.24	631.26
9	1.09	Embarque de mercancia.	530.26	71.79	20.97	8.24	631.26
10	1.10	Administración y coordinación del área de compras	846.83	114.64	33.50	13.16	1,008.13
TOTAL			13,108.96	1,774.69	518.53	203.67	15,605.84
MES 7							
1	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	4,254.32	546.96	161.95	61.80	5,025.02
2	1.02	Cotizacion con proveedores.	1,739.69	223.66	66.23	25.27	2,054.85
3	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	1,993.96	256.35	75.90	28.96	2,355.18
4	1.04	Envío de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	759.67	97.67	28.92	11.04	897.29
5	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	884.33	113.69	33.66	12.85	1,044.54
6	1.06	Recoger mercancia en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	1,074.76	138.18	40.91	15.61	1,269.46
7	1.07	Recepción y revisión de equipos.	494.86	63.62	18.84	7.19	584.51
8	1.08	Registro de la entrada al almacén.	530.26	68.17	20.19	7.70	626.33
9	1.09	Embarque de mercancia.	530.26	68.17	20.19	7.70	626.33
10	1.10	Administración y coordinación del área de compras	846.83	108.87	32.24	12.30	1,000.24
TOTAL			13,108.96	1,685.36	499.02	190.43	15,483.76
MES 8							
1	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	4,254.32	423.96	142.11	56.48	4,876.87
2	1.02	Cotizacion con proveedores.	1,739.69	173.37	58.11	23.10	1,994.27
3	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	1,993.96	198.71	66.61	26.47	2,285.75
4	1.04	Envío de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	759.67	75.70	25.38	10.09	870.84
5	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	884.33	88.13	29.54	11.74	1,013.74
6	1.06	Recoger mercancia en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	1,074.76	107.10	35.90	14.27	1,232.04
7	1.07	Recepción y revisión de equipos.	494.86	49.32	16.53	6.57	567.28
8	1.08	Registro de la entrada al almacén.	530.26	52.84	17.71	7.04	607.86
9	1.09	Embarque de mercancia.	530.26	52.84	17.71	7.04	607.86
10	1.10	Administración y coordinación del área de compras	846.83	84.39	28.29	11.24	970.75
TOTAL			13,108.96	1,306.36	437.89	174.05	15,027.25

		MES 9		1,922.12	506.73	199.31	
1	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	4,254.32	623.80	164.45	64.68	5,107.25
2	1.02	Cotizacion con proveedores.	1,739.69	255.09	67.25	26.45	2,088.48
3	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	1,993.96	292.37	77.98	30.32	2,393.72
4	1.04	Envío de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	759.67	111.39	29.37	11.55	911.98
5	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	884.33	129.67	34.18	13.45	1,061.63
6	1.06	Recoger mercancia en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	1,074.76	157.59	41.55	16.34	1,290.24
7	1.07	Recepción y revisión de equipos.	494.86	72.56	19.13	7.52	594.08
8	1.08	Registro de la entrada al almacén.	530.26	77.75	20.50	8.06	636.57
9	1.09	Embarque de mercancia.	530.26	77.75	20.50	8.06	636.57
10	1.10	Administración y coordinación del área de compras	846.83	124.17	32.73	12.88	1,016.61
TOTAL			13,108.96	1,922.12	506.73	199.31	15,737.12

		MES 10		1,559.91	467.05	188.63	
1	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	4,254.32	506.24	151.57	61.22	4,973.35
2	1.02	Cotizacion con proveedores.	1,739.69	207.02	61.98	25.03	2,033.72
3	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	1,993.96	237.27	71.04	28.69	2,330.96
4	1.04	Envío de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	759.67	90.40	27.07	10.93	888.07
5	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	884.33	105.23	31.51	12.72	1,033.80
6	1.06	Recoger mercancia en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	1,074.76	127.89	38.29	15.46	1,256.41
7	1.07	Recepción y revisión de equipos.	494.86	58.89	17.63	7.12	578.50
8	1.08	Registro de la entrada al almacén.	530.26	63.10	18.89	7.63	619.88
9	1.09	Embarque de mercancia.	530.26	63.10	18.89	7.63	619.88
10	1.10	Administración y coordinación del área de compras	846.83	100.77	30.17	12.19	989.96
TOTAL			13,108.96	1,559.91	467.05	188.63	15,324.54

		MES 11		1,668.58	501.59	196.74	
1	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	4,254.32	541.51	162.78	63.85	5,022.46
2	1.02	Cotizacion con proveedores.	1,739.69	221.44	66.57	26.11	2,053.81
3	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	1,993.96	253.80	76.30	29.93	2,353.98
4	1.04	Envío de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	759.67	96.70	29.07	11.40	896.84
5	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	884.33	112.56	33.84	13.27	1,044.00
6	1.06	Recoger mercancia en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	1,074.76	136.80	41.12	16.13	1,268.82
7	1.07	Recepción y revisión de equipos.	494.86	62.99	18.94	7.43	584.21
8	1.08	Registro de la entrada al almacén.	530.26	67.49	20.29	7.96	626.01
9	1.09	Embarque de mercancia.	530.26	67.49	20.29	7.96	626.01
10	1.10	Administración y coordinación del área de compras	846.83	107.79	32.40	12.71	999.73
TOTAL			13,108.96	1,668.58	501.59	196.74	15,475.87

		MES 12		1,686.68	520.22	215.21	
1	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	4,254.32	547.39	168.83	69.84	5,040.38
2	1.02	Cotizacion con proveedores.	1,739.69	223.84	69.04	28.56	2,061.13
3	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	1,993.96	256.56	79.13	32.74	2,362.38
4	1.04	Envío de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	759.67	97.74	30.15	12.47	900.03
5	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	884.33	113.78	35.09	14.52	1,047.73
6	1.06	Recoger mercancia en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	1,074.76	138.29	42.65	17.64	1,273.34
7	1.07	Recepción y revisión de equipos.	494.86	63.67	19.64	8.12	586.30
8	1.08	Registro de la entrada al almacén.	530.26	68.23	21.04	8.71	628.24
9	1.09	Embarque de mercancia.	530.26	68.23	21.04	8.71	628.24
10	1.10	Administración y coordinación del área de compras	846.83	108.96	33.61	13.90	1,003.30
TOTAL			13,108.96	1,686.68	520.22	215.21	15,531.07

Luvo Soft, S.A. de C.V.
Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting
Presupuesto de Recursos Destinados a Actividades de Investigación y Desarrollo

No. De Actividad	Clave de la Actividad	Área / Descripción	Sueldos y Salarios	Ocupación	Equipos y Tecnología	Materiales y Suministros	Total
2 Investigación y Desarrollo							
Investigación de plataformas tecnológicas y comprobación de funcionamiento y desempeño.				646.60	220.16	108.41	
MES 1							
11	2.01	Búsqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
13	2.03	Lectura y entendimiento de documentación acerca de la nueva tecnología.	1,007.16	161.65	55.04	27.10	1,250.95
14	2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	1,007.16	161.65	55.04	27.10	1,250.95
15	2.05	Levantamiento de funciones.	1,007.16	161.65	55.04	27.10	1,250.95
16	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnología.	1,007.16	161.65	55.04	27.10	1,250.95
17	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
19	2.09	Capacitación al área de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnología.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			4,028.64	646.60	220.16	108.41	5,003.81
MES 2				749.78	255.72	95.89	
11	2.01	Búsqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
13	2.03	Lectura y entendimiento de documentación acerca de la nueva tecnología.	1,007.16	187.44	63.93	23.97	1,282.51
14	2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	1,007.16	187.44	63.93	23.97	1,282.51
15	2.05	Levantamiento de funciones.	1,007.16	187.44	63.93	23.97	1,282.51
16	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnología.	1,007.16	187.44	63.93	23.97	1,282.51
17	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
19	2.09	Capacitación al área de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnología.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			4,028.64	749.78	255.72	95.89	5,130.03
MES 3				1,022.23	267.94	100.86	
11	2.01	Búsqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
13	2.03	Lectura y entendimiento de documentación acerca de la nueva tecnología.	1,007.16	255.56	66.99	25.21	1,354.92
14	2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	1,007.16	255.56	66.99	25.21	1,354.92
15	2.05	Levantamiento de funciones.	1,007.16	255.56	66.99	25.21	1,354.92
16	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnología.	1,007.16	255.56	66.99	25.21	1,354.92
17	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
19	2.09	Capacitación al área de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnología.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			4,028.64	1,022.23	267.94	100.86	5,419.67
MES 4				800.32	250.57	97.78	
11	2.01	Búsqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
13	2.03	Lectura y entendimiento de documentación acerca de la nueva tecnología.	1,007.16	200.08	62.64	24.45	1,294.33
14	2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	1,007.16	200.08	62.64	24.45	1,294.33
15	2.05	Levantamiento de funciones.	1,007.16	200.08	62.64	24.45	1,294.33
16	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnología.	1,007.16	200.08	62.64	24.45	1,294.33
17	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
19	2.09	Capacitación al área de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnología.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			4,028.64	800.32	250.57	97.78	5,177.32
MES 5				762.91	205.16	77.86	
11	2.01	Búsqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
13	2.03	Lectura y entendimiento de documentación acerca de la nueva tecnología.	1,007.16	190.73	51.29	19.47	1,268.64
14	2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	1,007.16	190.73	51.29	19.47	1,268.64
15	2.05	Levantamiento de funciones.	1,007.16	190.73	51.29	19.47	1,268.64
16	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnología.	1,007.16	190.73	51.29	19.47	1,268.64
17	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
19	2.09	Capacitación al área de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnología.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			4,028.64	762.91	205.16	77.86	5,074.58
MES 6				545.40	159.35	62.59	
11	2.01	Búsqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
13	2.03	Lectura y entendimiento de documentación acerca de la nueva tecnología.	1,007.16	136.35	39.84	15.65	1,199.00
14	2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	1,007.16	136.35	39.84	15.65	1,199.00
15	2.05	Levantamiento de funciones.	1,007.16	136.35	39.84	15.65	1,199.00
16	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnología.	1,007.16	136.35	39.84	15.65	1,199.00
17	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
19	2.09	Capacitación al área de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnología.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			4,028.64	545.40	159.35	62.59	4,795.99
MES 7				517.94	153.36	58.52	
11	2.01	Búsqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
13	2.03	Lectura y entendimiento de documentación acerca de la nueva tecnología.	1,007.16	129.49	38.34	14.63	1,189.62
14	2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	1,007.16	129.49	38.34	14.63	1,189.62
15	2.05	Levantamiento de funciones.	1,007.16	129.49	38.34	14.63	1,189.62
16	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnología.	1,007.16	129.49	38.34	14.63	1,189.62
17	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
19	2.09	Capacitación al área de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnología.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			4,028.64	517.94	153.36	58.52	4,758.47
MES 8				1,775.31	595.08	236.52	
11	2.01	Búsqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	3,446.52	343.46	115.13	45.76	3,950.86
12	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	689.30	68.69	23.03	9.15	790.17
13	2.03	Lectura y entendimiento de documentación acerca de la nueva tecnología.	5,556.56	553.74	185.61	73.77	6,369.68
14	2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	2,385.77	237.75	79.69	31.68	2,734.89
15	2.05	Levantamiento de funciones.	1,558.60	155.32	52.06	20.69	1,786.68
16	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnología.	1,696.46	169.06	56.67	22.52	1,944.72
17	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	551.44	54.95	18.42	7.32	632.14
18	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	275.72	27.48	9.21	3.66	316.07
19	2.09	Capacitación al área de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnología.	1,654.33	164.86	55.26	21.96	1,896.41
TOTAL			17,814.71	1,775.31	595.08	236.52	20,421.63
MES 9				2,612.11	688.64	270.86	
11	2.01	Búsqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	3,446.52	505.35	133.23	52.40	4,137.50

12	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	689.30	101.07	26.65	10.48	827.50
13	2.03	Lectura y entendimiento de documentacion acerca de la nueva tecnologia.	5,556.56	814.74	214.79	84.48	6,670.58
14	2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	2,385.77	349.82	92.22	36.27	2,864.08
15	2.05	Levantamiento de funciones.	1,558.60	228.53	60.25	23.70	1,871.08
16	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnologia.	1,696.46	248.75	65.58	25.79	2,036.58
17	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	551.44	80.86	21.32	8.38	662.00
18	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	275.72	40.43	10.66	4.19	331.00
19	2.09	Capacitación al area de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnologia.	1,654.33	242.57	63.95	25.15	1,960.00
TOTAL			17,814.71	2,612.11	688.64	270.86	21,386.32

MES 10				2,119.87	634.70	256.34	
11	2.01	Busqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	3,446.52	410.12	122.79	49.59	4,029.02
12	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	689.30	82.02	24.56	9.92	805.80
13	2.03	Lectura y entendimiento de documentacion acerca de la nueva tecnologia.	5,556.56	661.21	197.97	79.95	6,495.69
14	2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	2,385.77	283.90	85.00	34.33	2,788.99
15	2.05	Levantamiento de funciones.	1,558.60	185.47	55.53	22.43	1,822.03
16	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnologia.	1,696.46	201.87	60.44	24.41	1,983.19
17	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	551.44	65.62	19.65	7.93	644.64
18	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	275.72	32.81	9.82	3.97	322.32
19	2.09	Capacitación al area de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnologia.	1,654.33	196.86	58.94	23.80	1,933.93
TOTAL			17,814.71	2,119.87	634.70	256.34	20,825.62

MES 11				2,267.55	681.65	267.37	
11	2.01	Busqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	3,446.52	438.69	131.87	51.73	4,068.81
12	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	689.30	87.74	26.37	10.35	813.76
13	2.03	Lectura y entendimiento de documentacion acerca de la nueva tecnologia.	5,556.56	707.27	212.61	83.39	6,559.84
14	2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	2,385.77	303.67	91.29	35.81	2,816.53
15	2.05	Levantamiento de funciones.	1,558.60	198.39	59.64	23.39	1,840.02
16	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnologia.	1,696.46	215.94	64.91	25.46	2,002.77
17	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	551.44	70.19	21.10	8.28	651.01
18	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	275.72	35.10	10.55	4.14	325.50
19	2.09	Capacitación al area de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnologia.	1,654.33	210.57	63.30	24.83	1,953.03
TOTAL			17,814.71	2,267.55	681.65	267.37	21,031.28

MES 12				2,292.15	706.96	292.47	
11	2.01	Busqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	3,446.52	443.45	136.77	56.58	4,083.32
12	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	689.30	88.69	27.35	11.32	816.66
13	2.03	Lectura y entendimiento de documentacion acerca de la nueva tecnologia.	5,556.56	714.94	220.51	91.22	6,583.24
14	2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	2,385.77	306.97	94.68	39.17	2,826.58
15	2.05	Levantamiento de funciones.	1,558.60	200.54	61.85	25.59	1,846.58
16	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnologia.	1,696.46	218.28	67.32	27.85	2,009.92
17	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	551.44	70.95	21.88	9.05	653.33
18	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	275.72	35.48	10.94	4.53	326.67
19	2.09	Capacitación al area de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnologia.	1,654.33	212.86	65.65	27.16	1,959.99
TOTAL			17,814.71	2,292.15	706.96	292.47	21,106.30

Luvo Soft, S.A. de C.V.
Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting
Presupuesto de Recursos Destinados a Actividades de Operaciones

No. De Actividad	Clave de la Actividad	Área / Descripción	Sueldos y Salarios	Ocupación	Equipos y Tecnología	Materiales y Suministros	Total
3 Operaciones							
Programación y desarrollo de aplicaciones.							
MES 1							
20	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	1,144.70	183.73	62.56	30.80	1,421.79
21	3.02	Levantamiento de requerimientos.	2,749.11	441.24	150.24	73.97	3,414.56
22	3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	2,365.66	379.69	129.28	63.66	2,938.29
23	3.04	Levantamiento de la base de datos.	1,253.90	201.25	68.52	33.74	1,557.42
24	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	719.70	115.51	39.33	19.37	893.92
25	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	1,686.15	270.63	92.15	45.37	2,094.30
26	3.07	Generación y programación de código.	3,942.67	632.80	215.46	106.09	4,897.03
27	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	6,133.47	984.43	335.19	165.04	7,618.13
28	3.09	Pruebas de funcionamiento.	4,841.78	777.11	264.60	130.29	6,013.77
29	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	1,151.95	184.89	62.95	31.00	1,430.79
TOTAL			25,989.09	4,171.29	1,420.27	699.33	32,279.99
MES 2							
20	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	1,144.70	213.04	72.66	27.25	1,457.65
21	3.02	Levantamiento de requerimientos.	2,749.11	511.64	174.50	65.43	3,500.69
22	3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	2,365.66	440.28	150.16	56.31	3,012.40
23	3.04	Levantamiento de la base de datos.	1,253.90	233.37	79.59	29.84	1,596.70
24	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	719.70	133.95	45.68	17.13	916.46
25	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	1,686.15	313.81	107.03	40.13	2,147.12
26	3.07	Generación y programación de código.	3,942.67	733.78	250.26	93.84	5,020.55
27	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	6,133.47	1,141.51	389.33	145.98	7,810.29
28	3.09	Pruebas de funcionamiento.	4,841.78	901.11	307.34	115.24	6,165.46
29	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	1,151.95	214.39	73.12	27.42	1,466.88
TOTAL			25,989.09	4,836.87	1,649.68	618.57	33,094.21
MES 3							
20	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	1,144.70	290.46	76.13	28.66	1,539.95
21	3.02	Levantamiento de requerimientos.	2,927.16	742.73	194.68	73.28	3,937.85
22	3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	2,365.66	600.26	157.34	59.22	3,182.48
23	3.04	Levantamiento de la base de datos.	1,253.90	318.16	83.40	31.39	1,686.85
24	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	719.70	182.62	47.87	18.02	968.21
25	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	1,686.15	427.84	112.14	42.21	2,268.35
26	3.07	Generación y programación de código.	3,942.67	1,000.41	262.22	98.70	5,304.01
27	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	6,133.47	1,556.30	407.93	153.55	8,251.26
28	3.09	Pruebas de funcionamiento.	4,841.78	1,228.55	322.02	121.21	6,513.56
29	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	1,151.95	292.30	76.62	28.84	1,549.70
TOTAL			26,167.14	6,639.63	1,740.35	655.09	35,202.21
MES 4							
20	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	1,144.70	227.40	71.20	27.78	1,471.09
21	3.02	Levantamiento de requerimientos.	2,927.16	581.50	182.06	71.05	3,761.77
22	3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	2,365.66	469.96	147.14	57.42	3,040.17
23	3.04	Levantamiento de la base de datos.	1,253.90	249.10	77.99	30.43	1,611.42
24	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	719.70	142.97	44.76	17.47	924.91
25	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	1,686.15	334.97	104.88	40.93	2,166.92
26	3.07	Generación y programación de código.	3,942.67	783.24	245.23	95.69	5,066.83
27	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	6,133.47	1,218.46	381.49	148.87	7,882.29
28	3.09	Pruebas de funcionamiento.	4,841.78	961.86	301.15	117.52	6,222.30
29	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	1,151.95	228.84	71.65	27.96	1,480.41
TOTAL			26,167.14	5,198.30	1,627.55	635.12	33,628.11
MES 5							
20	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	1,144.70	216.78	58.29	22.12	1,441.90
21	3.02	Levantamiento de requerimientos.	3,401.94	644.23	173.24	65.75	4,285.17
22	3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	2,365.66	447.99	120.47	45.72	2,979.84
23	3.04	Levantamiento de la base de datos.	1,253.90	237.45	63.85	24.23	1,579.44
24	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	719.70	136.29	36.65	13.91	906.56
25	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	1,686.15	319.31	85.87	32.59	2,123.91
26	3.07	Generación y programación de código.	3,942.67	746.63	200.78	76.20	4,966.28
27	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	6,133.47	1,161.51	312.34	118.54	7,725.87
28	3.09	Pruebas de funcionamiento.	4,841.78	916.90	246.56	93.58	6,098.82
29	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	1,151.95	218.15	58.66	22.26	1,451.03
TOTAL			26,641.93	5,045.25	1,356.72	514.92	33,558.82
MES 6							
20	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	2,837.89	384.19	112.25	44.09	3,378.43
21	3.02	Levantamiento de requerimientos.	4,304.98	582.81	170.28	66.88	5,124.95
22	3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	2,365.66	320.26	93.57	36.75	2,816.25
23	3.04	Levantamiento de la base de datos.	2,156.93	292.01	85.32	33.51	2,567.77
24	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	1,848.50	250.25	73.12	28.72	2,200.59
25	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	2,702.06	365.81	106.88	41.98	3,216.73
26	3.07	Generación y programación de código.	7,893.45	1,068.62	312.23	122.64	9,396.93
27	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	6,133.47	830.35	242.61	95.29	7,301.72
28	3.09	Pruebas de funcionamiento.	6,534.97	884.70	258.49	101.53	7,779.69
29	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	1,151.95	155.95	45.57	17.90	1,371.37
TOTAL			37,929.87	5,134.95	1,500.32	589.29	45,154.43
MES 7							
20	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	2,837.89	364.86	108.03	41.22	3,352.00
21	3.02	Levantamiento de requerimientos.	4,423.68	568.73	168.40	64.26	5,225.06
22	3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	2,365.66	304.14	90.05	34.36	2,794.22
23	3.04	Levantamiento de la base de datos.	2,156.93	277.31	82.11	31.33	2,547.68
24	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	1,848.50	237.65	70.37	26.85	2,183.37
25	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	2,702.06	347.39	102.86	39.25	3,191.57
26	3.07	Generación y programación de código.	7,893.45	1,014.83	300.48	114.66	9,323.42
27	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	6,133.47	788.55	233.48	89.10	7,244.61
28	3.09	Pruebas de funcionamiento.	6,534.97	840.17	248.77	94.93	7,718.84
29	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	1,151.95	148.10	43.85	16.73	1,360.64
TOTAL			38,048.56	4,891.73	1,448.40	552.71	44,941.41
MES 8							
20	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	2,837.89	282.81	94.80	37.68	3,253.18

21	3.02	Levantamiento de requerimientos.	4,423.68	440.84	147.77	58.73	5,071.01
22	3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	2,365.66	235.75	79.02	31.41	2,711.84
23	3.04	Levantamiento de la base de datos.	2,156.93	214.95	72.05	28.64	2,472.57
24	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	1,848.50	184.21	61.75	24.54	2,119.00
25	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	2,702.06	269.27	90.26	35.88	3,097.47
26	3.07	Generación y programación de código.	7,893.45	786.62	263.67	104.80	9,048.54
27	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	6,133.47	611.23	204.88	81.43	7,031.01
28	3.09	Pruebas de funcionamiento.	6,534.97	651.24	218.29	86.76	7,491.26
29	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	1,151.95	114.80	38.48	15.29	1,320.52
TOTAL			38,048.56	3,791.70	1,270.96	505.17	43,616.40

MES 9				5,578.93	1,470.78	578.50	
20	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	2,837.89	416.11	109.70	43.15	3,406.85
21	3.02	Levantamiento de requerimientos.	4,423.68	648.63	171.00	67.26	5,310.56
22	3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	2,365.66	346.87	91.45	35.97	2,839.94
23	3.04	Levantamiento de la base de datos.	2,156.93	316.26	83.38	32.79	2,589.37
24	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	1,848.50	271.04	71.45	28.11	2,219.10
25	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	2,702.06	396.19	104.45	41.08	3,243.79
26	3.07	Generación y programación de código.	7,893.45	1,157.39	305.12	120.01	9,475.98
27	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	6,133.47	899.33	237.09	93.26	7,363.15
28	3.09	Pruebas de funcionamiento.	6,534.97	958.20	252.61	99.36	7,845.14
29	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	1,151.95	168.91	44.53	17.51	1,382.90
TOTAL			38,048.56	5,578.93	1,470.78	578.50	45,676.78

MES 10				4,527.61	1,355.59	547.48	
20	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	2,837.89	337.70	101.11	40.83	3,317.53
21	3.02	Levantamiento de requerimientos.	4,423.68	526.40	157.61	63.65	5,171.33
22	3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	2,365.66	281.50	84.28	34.04	2,765.48
23	3.04	Levantamiento de la base de datos.	2,156.93	256.67	76.85	31.04	2,521.48
24	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	1,848.50	219.96	65.86	26.60	2,160.92
25	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	2,702.06	321.53	96.27	38.88	3,158.75
26	3.07	Generación y programación de código.	7,893.45	939.29	281.23	113.58	9,227.54
27	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	6,133.47	729.86	218.52	88.25	7,170.11
28	3.09	Pruebas de funcionamiento.	6,534.97	777.63	232.83	94.03	7,639.46
29	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	1,151.95	137.08	41.04	16.58	1,346.65
TOTAL			38,048.56	4,527.61	1,355.59	547.48	44,479.25

MES 11				4,843.02	1,455.86	571.04	
20	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	2,837.89	361.22	108.59	42.59	3,350.29
21	3.02	Levantamiento de requerimientos.	4,423.68	563.07	169.26	66.39	5,222.40
22	3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	2,365.66	301.11	90.52	35.50	2,792.79
23	3.04	Levantamiento de la base de datos.	2,156.93	274.55	82.53	32.37	2,546.38
24	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	1,848.50	235.29	70.73	27.74	2,182.26
25	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	2,702.06	343.93	103.39	40.55	3,189.94
26	3.07	Generación y programación de código.	7,893.45	1,004.72	302.03	118.47	9,318.66
27	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	6,133.47	780.70	234.69	92.05	7,240.91
28	3.09	Pruebas de funcionamiento.	6,534.97	831.81	250.05	98.08	7,714.90
29	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	1,151.95	146.63	44.08	17.29	1,359.95
TOTAL			38,048.56	4,843.02	1,455.86	571.04	44,918.49

MES 12				4,895.57	1,509.93	624.65	
20	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	2,837.89	365.14	112.62	46.59	3,362.24
21	3.02	Levantamiento de requerimientos.	4,423.68	569.18	175.55	72.62	5,241.03
22	3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	2,365.66	304.38	93.88	38.84	2,802.75
23	3.04	Levantamiento de la base de datos.	2,156.93	277.52	85.60	35.41	2,555.47
24	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	1,848.50	237.84	73.36	30.35	2,190.04
25	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	2,702.06	347.66	107.23	44.36	3,201.32
26	3.07	Generación y programación de código.	7,893.45	1,015.62	313.25	129.59	9,351.90
27	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	6,133.47	789.17	243.40	100.69	7,266.74
28	3.09	Pruebas de funcionamiento.	6,534.97	840.83	259.34	107.29	7,742.42
29	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	1,151.95	148.22	45.71	18.91	1,364.80
TOTAL			38,048.56	4,895.57	1,509.93	624.65	45,078.71

Luvo Soft, S.A. de C.V.
Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting
Presupuesto de Recursos Destinados a Actividades de Ventas

No. De Actividad	Clave de la Actividad	Área / Descripción	Sueldos y Salarios	Ocupación	Equipos y Tecnología	Materiales y Suministros	Total
4 Ventas							
Venta de sistemas, páginas web y hardware.							
MES 1							
				1,788.13	608.83	299.79	
30	4.01	Prospeccion (primer contacto).	949.58	152.41	51.89	25.55	1,179.43
31	4.02	Visita a clientes prospectos.	2,887.51	463.45	157.80	77.70	3,586.46
32	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	2,901.06	465.62	158.54	78.06	3,603.29
33	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	2,155.62	345.98	117.80	58.01	2,677.41
34	4.05	Cierre del trato con el cliente.	544.56	87.40	29.76	14.65	676.37
35	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	59.35	9.53	3.24	1.60	73.71
36	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	118.70	19.05	6.49	3.19	147.43
37	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	59.35	9.53	3.24	1.60	73.71
38	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	59.35	9.53	3.24	1.60	73.71
39	4.10	Emisión de primera factura.	59.35	9.53	3.24	1.60	73.71
40	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	178.05	28.58	9.73	4.79	221.14
41	4.12	Visitas por capacitación.	752.96	120.85	41.15	20.26	935.22
42	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	118.70	19.05	6.49	3.19	147.43
43	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	59.35	9.53	3.24	1.60	73.71
44	4.15	Facturación del finiquito.	59.35	9.53	3.24	1.60	73.71
45	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	118.70	19.05	6.49	3.19	147.43
46	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	59.35	9.53	3.24	1.60	73.71
47	4.18	Administración y coordinación de ventas.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			11,140.87	1,788.13	608.83	299.79	13,837.61
MES 2							
				2,073.44	707.18	265.17	
30	4.01	Prospeccion (primer contacto).	949.58	176.73	60.28	22.60	1,209.18
31	4.02	Visita a clientes prospectos.	2,887.51	537.40	183.29	68.73	3,676.93
32	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	2,901.06	539.92	184.15	69.05	3,694.18
33	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	2,155.62	401.19	136.83	51.31	2,744.95
34	4.05	Cierre del trato con el cliente.	544.56	101.35	34.57	12.96	693.43
35	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	59.35	11.05	3.77	1.41	75.57
36	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	118.70	22.09	7.53	2.83	151.15
37	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	59.35	11.05	3.77	1.41	75.57
38	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	59.35	11.05	3.77	1.41	75.57
39	4.10	Emisión de primera factura.	59.35	11.05	3.77	1.41	75.57
40	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	178.05	33.14	11.30	4.24	226.72
41	4.12	Visitas por capacitación.	752.96	140.13	47.79	17.92	958.81
42	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	118.70	22.09	7.53	2.83	151.15
43	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	59.35	11.05	3.77	1.41	75.57
44	4.15	Facturación del finiquito.	59.35	11.05	3.77	1.41	75.57
45	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	118.70	22.09	7.53	2.83	151.15
46	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	59.35	11.05	3.77	1.41	75.57
47	4.18	Administración y coordinación de ventas.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			11,140.87	2,073.44	707.18	265.17	14,186.65
MES 3							
				4,628.78	1,213.27	456.69	
30	4.01	Prospeccion (primer contacto).	1,833.58	465.25	121.95	45.90	2,466.69
31	4.02	Visita a clientes prospectos.	3,362.30	853.15	223.62	84.17	4,523.25
32	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	3,375.85	856.59	224.52	84.51	4,541.47
33	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	2,571.06	652.38	171.00	64.37	3,458.81
34	4.05	Cierre del trato con el cliente.	841.30	213.47	55.95	21.06	1,131.79
35	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	415.44	105.41	27.63	10.40	558.88
36	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	534.14	135.53	35.52	13.37	718.56
37	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	356.09	90.35	23.68	8.91	479.04
38	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	296.74	75.30	19.74	7.43	399.20
39	4.10	Emisión de primera factura.	407.46	103.39	27.10	10.20	548.15
40	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	474.79	120.47	31.58	11.89	638.72
41	4.12	Visitas por capacitación.	1,168.40	296.47	77.71	29.25	1,571.82
42	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	415.44	105.41	27.63	10.40	558.88
43	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	356.09	90.35	23.68	8.91	479.04
44	4.15	Facturación del finiquito.	526.16	133.51	34.99	13.17	707.83
45	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	1,010.68	256.45	67.22	25.30	1,359.65
46	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	296.74	75.30	19.74	7.43	399.20
47	4.18	Administración y coordinación de ventas.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			18,242.27	4,628.78	1,213.27	456.69	24,541.01
MES 4							
				3,623.97	1,134.64	442.77	
30	4.01	Prospeccion (primer contacto).	1,833.58	364.26	114.05	44.50	2,356.39
31	4.02	Visita a clientes prospectos.	3,362.30	667.95	209.13	81.61	4,320.99
32	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	3,375.85	670.64	209.97	81.94	4,338.39
33	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	2,571.06	510.76	159.92	62.40	3,304.15
34	4.05	Cierre del trato con el cliente.	841.30	167.13	52.33	20.42	1,081.18
35	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	415.44	82.53	25.84	10.08	533.89
36	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	534.14	106.11	33.22	12.96	686.43
37	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	356.09	70.74	22.15	8.64	457.62
38	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	296.74	58.95	18.46	7.20	381.35
39	4.10	Emisión de primera factura.	407.46	80.95	25.34	9.89	523.64
40	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	474.79	94.32	29.53	11.52	610.16
41	4.12	Visitas por capacitación.	1,168.40	232.11	72.67	28.36	1,501.54
42	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	415.44	82.53	25.84	10.08	533.89
43	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	356.09	70.74	22.15	8.64	457.62
44	4.15	Facturación del finiquito.	526.16	104.53	32.73	12.77	676.18
45	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	1,010.68	200.78	62.86	24.53	1,298.85
46	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	296.74	58.95	18.46	7.20	381.35
47	4.18	Administración y coordinación de ventas.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			18,242.27	3,623.97	1,134.64	442.77	23,443.64
MES 5							
				7,265.86	1,953.87	741.56	
30	4.01	Prospeccion (primer contacto).	5,027.26	952.02	256.01	97.16	6,332.46
31	4.02	Visita a clientes prospectos.	5,747.98	1,088.51	292.71	111.09	7,240.29
32	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	4,677.80	885.85	238.21	90.41	5,892.27
33	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	3,359.90	636.27	171.10	64.94	4,232.21
34	4.05	Cierre del trato con el cliente.	1,373.58	260.12	69.95	26.55	1,730.19
35	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	1,755.72	332.48	89.41	33.93	2,211.55
36	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	1,281.63	242.71	65.27	24.77	1,614.38

37	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	1,144.93	216.82	58.30	22.13	1,442.18
38	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	1,103.59	208.99	56.20	21.33	1,390.11
39	4.10	Emisión de primera factura.	604.67	114.51	30.79	11.69	761.66
40	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	1,933.76	366.20	98.48	37.37	2,435.82
41	4.12	Visitas por capacitación.	1,997.42	378.26	101.72	38.61	2,516.00
42	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	928.55	175.84	47.29	17.95	1,169.63
43	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	1,469.08	278.20	74.81	28.39	1,850.50
44	4.15	Facturación del finiquito.	1,304.08	246.96	66.41	25.20	1,642.66
45	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	2,193.94	415.47	111.72	42.40	2,763.53
46	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	809.86	153.36	41.24	15.65	1,020.12
47	4.18	Administración y coordinación de ventas.	1,654.33	313.28	84.25	31.97	2,083.83
TOTAL			38,368.08	7,265.86	1,953.87	741.56	48,329.37

MES 6				5,194.27	1,517.66	596.10	
30	4.01	Prospección (primer contacto).	5,027.26	680.59	198.85	78.11	5,984.81
31	4.02	Visita a clientes prospectos.	5,747.98	778.16	227.36	89.30	6,842.80
32	4.03	Labor de convencimiento y negociación con clientes prospectos.	4,677.80	633.28	185.03	72.68	5,568.79
33	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	3,359.90	454.86	132.90	52.20	3,999.87
34	4.05	Cierre del trato con el cliente.	1,373.58	185.96	54.33	21.34	1,635.21
35	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	1,755.72	237.69	69.45	27.28	2,090.13
36	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	1,281.63	173.51	50.70	19.91	1,525.75
37	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	1,144.93	155.00	45.29	17.79	1,363.00
38	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	1,103.59	149.40	43.65	17.15	1,313.79
39	4.10	Emisión de primera factura.	604.67	81.86	23.92	9.39	719.84
40	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	1,933.76	261.79	76.49	30.04	2,302.09
41	4.12	Visitas por capacitación.	1,997.42	270.41	79.01	31.03	2,377.87
42	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	928.55	125.71	36.73	14.43	1,105.42
43	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	1,469.08	198.88	58.11	22.82	1,748.90
44	4.15	Facturación del finiquito.	1,304.08	176.55	51.58	20.26	1,552.47
45	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	2,193.94	297.02	86.78	34.09	2,611.82
46	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	809.86	109.64	32.03	12.58	964.11
47	4.18	Administración y coordinación de ventas.	1,654.33	223.96	65.44	25.70	1,969.43
TOTAL			38,368.08	5,194.27	1,517.66	596.10	45,676.11

MES 7				5,642.42	1,670.68	637.53	
30	4.01	Prospección (primer contacto).	5,502.05	707.37	209.45	79.92	6,498.79
31	4.02	Visita a clientes prospectos.	6,460.16	830.55	245.92	93.84	7,630.48
32	4.03	Labor de convencimiento y negociación con clientes prospectos.	5,152.59	662.45	196.14	74.85	6,086.03
33	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	3,656.64	470.12	139.20	53.12	4,319.08
34	4.05	Cierre del trato con el cliente.	1,670.32	214.75	63.58	24.26	1,972.92
35	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	2,111.81	271.51	80.39	30.68	2,494.38
36	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	1,519.03	195.29	57.83	22.07	1,794.21
37	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	1,441.67	185.35	54.88	20.94	1,702.84
38	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	1,340.98	172.40	51.05	19.48	1,583.91
39	4.10	Emisión de primera factura.	723.37	93.00	27.54	10.51	854.41
40	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	2,408.55	309.66	91.69	34.99	2,844.88
41	4.12	Visitas por capacitación.	2,353.51	302.58	89.59	34.19	2,779.87
42	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	1,165.95	149.90	44.38	16.94	1,377.17
43	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	1,647.13	211.76	62.70	23.93	1,945.52
44	4.15	Facturación del finiquito.	1,482.13	190.55	56.42	21.53	1,750.63
45	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	2,550.03	327.85	97.07	37.04	3,011.99
46	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	1,047.25	134.64	39.87	15.21	1,236.97
47	4.18	Administración y coordinación de ventas.	1,654.33	212.69	62.98	24.03	1,954.03
TOTAL			43,887.49	5,642.42	1,670.68	637.53	51,838.11

MES 8				4,373.58	1,466.01	582.69	
30	4.01	Prospección (primer contacto).	5,502.05	548.30	183.79	73.05	6,307.19
31	4.02	Visita a clientes prospectos.	6,460.16	643.78	215.79	85.77	7,405.51
32	4.03	Labor de convencimiento y negociación con clientes prospectos.	5,152.59	513.48	172.12	68.41	5,906.59
33	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	3,656.64	364.40	122.15	48.55	4,191.74
34	4.05	Cierre del trato con el cliente.	1,670.32	166.45	55.79	22.18	1,914.75
35	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	2,111.81	210.45	70.54	28.04	2,420.84
36	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	1,519.03	151.38	50.74	20.17	1,741.31
37	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	1,441.67	143.67	48.16	19.14	1,652.64
38	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	1,340.98	133.63	44.79	17.80	1,537.21
39	4.10	Emisión de primera factura.	723.37	72.09	24.16	9.60	829.22
40	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	2,408.55	240.02	80.45	31.98	2,761.01
41	4.12	Visitas por capacitación.	2,353.51	234.54	78.62	31.25	2,697.91
42	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	1,165.95	116.19	38.95	15.48	1,336.57
43	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	1,647.13	164.14	55.02	21.87	1,888.16
44	4.15	Facturación del finiquito.	1,482.13	147.70	49.51	19.68	1,699.02
45	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	2,550.03	254.12	85.18	33.86	2,923.18
46	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	1,047.25	104.36	34.98	13.90	1,200.50
47	4.18	Administración y coordinación de ventas.	1,654.33	164.86	55.26	21.96	1,896.41
TOTAL			43,887.49	4,373.58	1,466.01	582.69	50,309.77

MES 9				6,435.08	1,696.49	667.28	
30	4.01	Prospección (primer contacto).	5,502.05	806.75	212.68	83.66	6,605.13
31	4.02	Visita a clientes prospectos.	6,460.16	947.23	249.72	98.22	7,755.33
32	4.03	Labor de convencimiento y negociación con clientes prospectos.	5,152.59	755.51	199.18	78.34	6,185.61
33	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	3,656.64	536.16	141.35	55.60	4,389.75
34	4.05	Cierre del trato con el cliente.	1,670.32	244.91	64.57	25.40	2,005.20
35	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	2,111.81	309.65	81.63	32.11	2,535.20
36	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	1,519.03	222.73	58.72	23.10	1,823.57
37	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	1,441.67	211.39	55.73	21.92	1,730.71
38	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	1,340.98	196.62	51.84	20.39	1,609.83
39	4.10	Emisión de primera factura.	723.37	106.07	27.96	11.00	868.39
40	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	2,408.55	353.16	93.10	36.62	2,891.43
41	4.12	Visitas por capacitación.	2,353.51	345.09	90.98	35.78	2,825.36
42	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	1,165.95	170.96	45.07	17.73	1,399.71
43	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	1,647.13	241.51	63.67	25.04	1,977.36
44	4.15	Facturación del finiquito.	1,482.13	217.32	57.29	22.53	1,779.28
45	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	2,550.03	373.90	98.57	38.77	3,061.27
46	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	1,047.25	153.56	40.48	15.92	1,257.21
47	4.18	Administración y coordinación de ventas.	1,654.33	242.57	63.95	25.15	1,966.00
TOTAL			43,887.49	6,435.08	1,696.49	667.28	52,686.34

MES 10				5,222.42	1,563.62	631.50	
30	4.01	Prospección (primer contacto).	5,502.05	654.72	196.03	79.17	6,431.96
31	4.02	Visita a clientes prospectos.	6,460.16	768.73	230.16	92.96	7,552.01

32	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	5,152.59	613.14	183.58	74.14	6,023.44
33	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	3,656.64	435.12	130.28	52.62	4,274.66
34	4.05	Cierre del trato con el cliente.	1,670.32	198.76	59.51	24.03	1,952.63
35	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	2,111.81	251.30	75.24	30.39	2,468.73
36	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	1,519.03	180.76	54.12	21.86	1,775.76
37	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	1,441.67	171.55	51.36	20.74	1,685.33
38	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	1,340.98	159.57	47.78	19.30	1,567.62
39	4.10	Emisión de primera factura.	723.37	86.08	25.77	10.41	845.63
40	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	2,408.55	286.61	85.81	34.66	2,815.63
41	4.12	Visitas por capacitación.	2,353.51	280.06	83.85	33.86	2,751.28
42	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	1,165.95	138.74	41.54	16.78	1,363.01
43	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	1,647.13	196.00	58.68	23.70	1,925.52
44	4.15	Facturación del finiquito.	1,482.13	176.37	52.81	21.33	1,732.63
45	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	2,550.03	303.44	90.85	36.69	2,981.01
46	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	1,047.25	124.62	37.31	15.07	1,224.25
47	4.18	Administración y coordinación de ventas.	1,654.33	196.86	58.94	23.80	1,933.93
TOTAL			43,887.49	5,222.42	1,563.62	631.50	51,305.03

MES 11				5,586.23	1,679.28	658.68	
30	4.01	Prospeccion (primer contacto).	5,502.05	700.33	210.53	82.58	6,495.48
31	4.02	Visita a clientes prospectos.	6,460.16	822.28	247.19	96.96	7,626.58
32	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	5,152.59	655.85	197.15	77.33	6,082.92
33	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	3,656.64	465.44	139.92	54.88	4,316.88
34	4.05	Cierre del trato con el cliente.	1,670.32	212.61	63.91	25.07	1,971.91
35	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	2,111.81	268.80	80.80	31.69	2,493.11
36	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	1,519.03	193.35	58.12	22.80	1,793.30
37	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	1,441.67	183.50	55.16	21.64	1,701.97
38	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	1,340.98	170.69	51.31	20.13	1,583.10
39	4.10	Emisión de primera factura.	723.37	92.07	27.68	10.86	853.98
40	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	2,408.55	306.57	92.16	36.15	2,843.43
41	4.12	Visitas por capacitación.	2,353.51	299.57	90.05	35.32	2,778.45
42	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	1,165.95	148.41	44.61	17.50	1,376.47
43	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	1,647.13	209.66	63.02	24.72	1,944.53
44	4.15	Facturación del finiquito.	1,482.13	188.65	56.71	22.24	1,749.74
45	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	2,550.03	324.58	97.57	38.27	3,010.45
46	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	1,047.25	133.30	40.07	15.72	1,236.34
47	4.18	Administración y coordinación de ventas.	1,654.33	210.57	63.30	24.83	1,953.03
TOTAL			43,887.49	5,586.23	1,679.28	658.68	51,811.68

MES 12				5,646.84	1,741.64	720.51	
30	4.01	Prospeccion (primer contacto).	5,502.05	707.93	218.34	90.33	6,518.65
31	4.02	Visita a clientes prospectos.	6,460.16	831.20	256.37	106.06	7,653.79
32	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	5,152.59	662.96	204.48	84.59	6,104.62
33	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	3,656.64	470.49	145.11	60.03	4,332.27
34	4.05	Cierre del trato con el cliente.	1,670.32	214.91	66.29	27.42	1,978.94
35	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	2,111.81	271.72	83.81	34.67	2,502.00
36	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	1,519.03	195.45	60.28	24.94	1,798.69
37	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	1,441.67	185.49	57.21	23.67	1,708.04
38	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	1,340.98	172.54	53.22	22.02	1,588.75
39	4.10	Emisión de primera factura.	723.37	93.07	28.71	11.88	857.02
40	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	2,408.55	309.90	95.58	39.54	2,853.58
41	4.12	Visitas por capacitación.	2,353.51	302.82	93.40	38.64	2,788.36
42	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	1,165.95	150.02	46.27	19.14	1,381.38
43	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	1,647.13	211.93	65.37	27.04	1,951.47
44	4.15	Facturación del finiquito.	1,482.13	190.70	58.82	24.33	1,755.98
45	4.16	Llamadas telefónicas al cliente para la evaluación del proyecto.	2,550.03	328.10	101.20	41.86	3,021.19
46	4.17	Visitas esporádicas al cliente para verificar funcionalidad.	1,047.25	134.75	41.56	17.19	1,240.75
47	4.18	Administración y coordinación de ventas.	1,654.33	212.86	65.65	27.16	1,959.99
TOTAL			43,887.49	5,646.84	1,741.64	720.51	51,996.48

Luvo Soft, S.A. de C.V.
Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting
Presupuesto de Recursos Destinados a Actividades de Marketing

No. De Actividad	Clave de la Actividad	Área / Descripción	Sueldos y Salarios	Ocupación	Equipos y Tecnología	Materiales y Suministros	Total
5 Marketing							
Diseño de estrategias y campañas							
MES 1							
				767.59	261.35	128.69	
48	5.01	Planeación, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	851.72	136.70	46.55	22.92	1,057.89
49	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	851.72	136.70	46.55	22.92	1,057.89
50	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	471.81	75.73	25.78	12.70	586.01
51	5.04	Evaluación de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
52	5.05	Organización del plan de acción.	723.83	116.18	39.56	19.48	899.03
53	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	85.03	13.65	4.65	2.29	105.62
54	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	851.72	136.70	46.55	22.92	1,057.89
55	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	709.20	113.83	38.76	19.08	880.87
56	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
57	5.10	Organización y control de actividades posventa.	237.39	38.10	12.97	6.39	294.86
58	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			4,782.42	767.59	261.35	128.69	5,940.05
MES 2							
				890.06	303.57	113.83	
48	5.01	Planeación, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	851.72	158.52	54.06	20.27	1,084.57
49	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	851.72	158.52	54.06	20.27	1,084.57
50	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	471.81	87.81	29.95	11.23	600.79
51	5.04	Evaluación de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
52	5.05	Organización del plan de acción.	723.83	134.71	45.95	17.23	921.71
53	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	85.03	15.83	5.40	2.02	108.28
54	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	851.72	158.52	54.06	20.27	1,084.57
55	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	709.20	131.99	45.02	16.88	903.09
56	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
57	5.10	Organización y control de actividades posventa.	237.39	44.18	15.07	5.65	302.29
58	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			4,782.42	890.06	303.57	113.83	6,089.88
MES 3							
				1,422.51	372.86	140.35	
48	5.01	Planeación, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	851.72	216.12	56.65	21.32	1,145.81
49	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	1,319.41	334.79	87.75	33.03	1,774.98
50	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	471.81	119.72	31.38	11.81	634.71
51	5.04	Evaluación de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
52	5.05	Organización del plan de acción.	723.83	183.66	48.14	18.12	973.75
53	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	85.03	21.58	5.66	2.13	114.40
54	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	851.72	216.12	56.65	21.32	1,145.81
55	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	827.90	210.07	55.06	20.73	1,113.76
56	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
57	5.10	Organización y control de actividades posventa.	474.79	120.47	31.58	11.89	638.72
58	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			5,606.20	1,422.51	372.86	140.35	7,541.93
MES 4							
				1,113.72	348.70	136.07	
48	5.01	Planeación, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	851.72	169.20	52.98	20.67	1,094.57
49	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	1,319.41	262.11	82.06	32.02	1,695.61
50	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	471.81	93.73	29.35	11.45	606.33
51	5.04	Evaluación de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
52	5.05	Organización del plan de acción.	723.83	143.79	45.02	17.57	930.21
53	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	85.03	16.89	5.29	2.06	109.28
54	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	851.72	169.20	52.98	20.67	1,094.57
55	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	827.90	164.47	51.49	20.09	1,063.95
56	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
57	5.10	Organización y control de actividades posventa.	474.79	94.32	29.53	11.52	610.16
58	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			5,606.20	1,113.72	348.70	136.07	7,204.69
MES 5							
				1,129.09	303.63	115.24	
48	5.01	Planeación, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	851.72	161.29	43.37	16.46	1,072.85
49	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	1,319.41	249.86	67.19	25.50	1,661.96
50	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	471.81	89.35	24.03	9.12	594.30
51	5.04	Evaluación de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
52	5.05	Organización del plan de acción.	723.83	137.07	36.86	13.99	911.75
53	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	85.03	16.10	4.33	1.64	107.11
54	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	851.72	161.29	43.37	16.46	1,072.85
55	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	946.59	179.26	48.20	18.30	1,192.35
56	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
57	5.10	Organización y control de actividades posventa.	712.18	134.87	36.27	13.76	897.08
58	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			5,962.30	1,129.09	303.63	115.24	7,510.25
MES 6							
				826.28	241.42	94.83	
48	5.01	Planeación, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	851.72	115.31	33.69	13.23	1,013.95
49	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	1,319.41	178.62	52.19	20.50	1,570.72
50	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	471.81	63.87	18.66	7.33	561.67
51	5.04	Evaluación de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
52	5.05	Organización del plan de acción.	864.96	117.10	34.21	13.44	1,029.72
53	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	85.03	11.51	3.36	1.32	101.23
54	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	851.72	115.31	33.69	13.23	1,013.95
55	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	946.59	128.15	37.44	14.71	1,126.89
56	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
57	5.10	Organización y control de actividades posventa.	712.18	96.42	28.17	11.06	847.83
58	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			6,103.43	826.28	241.42	94.83	7,265.96
MES 7							
				2,292.23	678.71	258.99	
48	5.01	Planeación, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	3,673.71	472.31	139.85	53.37	4,339.23
49	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	3,012.60	387.32	114.68	43.76	3,558.36
50	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	1,600.60	205.78	60.93	23.25	1,890.56
51	5.04	Evaluación de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	564.40	72.56	21.49	8.20	666.64
52	5.05	Organización del plan de acción.	2,219.52	285.35	84.49	32.24	2,621.60
53	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	451.93	58.10	17.20	6.56	533.80
54	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	1,529.00	196.58	58.20	22.21	1,805.99
55	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	2,194.08	282.08	83.52	31.87	2,591.56
56	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	564.40	72.56	21.49	8.20	666.64
57	5.10	Organización y control de actividades posventa.	1,454.62	187.01	55.37	21.13	1,718.14
58	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	564.40	72.56	21.49	8.20	666.64
TOTAL			17,829.25	2,292.23	678.71	258.99	21,059.19
MES 8							
				1,776.76	595.56	236.72	
48	5.01	Planeación, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	3,673.71	366.10	122.72	48.78	4,211.30
49	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	3,012.60	300.22	100.63	40.00	3,453.45
50	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	1,600.60	159.51	53.47	21.25	1,834.82
51	5.04	Evaluación de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	564.40	56.24	18.85	7.49	646.99
52	5.05	Organización del plan de acción.	2,219.52	221.18	74.14	29.47	2,544.31

53	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	451.93	45.04	15.10	6.00	518.07
54	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	1,529.00	152.37	51.07	20.30	1,752.74
55	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	2,194.08	218.65	73.29	29.13	2,515.16
56	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	564.40	56.24	18.85	7.49	646.99
57	5.10	Organización y control de actividades posventa.	1,454.62	144.96	48.59	19.31	1,667.49
58	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	564.40	56.24	18.85	7.49	646.99
TOTAL			17,829.25	1,776.76	595.56	236.72	20,438.30
MES 9			2,614.24	689.20	271.08		
48	5.01	Planeación, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	3,673.71	538.66	142.01	55.86	4,410.23
49	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	3,012.60	441.73	116.45	45.80	3,616.59
50	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	1,600.60	234.69	61.87	24.34	1,921.50
51	5.04	Evaluación de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	564.40	82.76	21.82	8.58	677.55
52	5.05	Organización del plan de acción.	2,219.52	325.44	85.80	33.75	2,664.50
53	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	451.93	66.27	17.47	6.87	542.54
54	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	1,529.00	224.19	59.10	23.25	1,835.54
55	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	2,194.08	321.71	84.81	33.36	2,633.97
56	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	564.40	82.76	21.82	8.58	677.55
57	5.10	Organización y control de actividades posventa.	1,454.62	213.29	56.23	22.12	1,746.26
58	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	564.40	82.76	21.82	8.58	677.55
TOTAL			17,829.25	2,614.24	689.20	271.08	21,403.78
MES 10			2,121.60	635.22	256.55		
48	5.01	Planeación, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	3,673.71	437.15	130.89	52.86	4,294.61
49	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	3,012.60	358.49	107.33	43.35	3,521.77
50	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	1,600.60	190.46	57.03	23.03	1,871.12
51	5.04	Evaluación de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	564.40	67.16	20.11	8.12	659.79
52	5.05	Organización del plan de acción.	2,219.52	264.11	79.08	31.94	2,594.64
53	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	451.93	53.78	16.10	6.50	528.31
54	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	1,529.00	181.94	54.48	22.00	1,787.42
55	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	2,194.08	261.09	78.17	31.57	2,564.91
56	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	564.40	67.16	20.11	8.12	659.79
57	5.10	Organización y control de actividades posventa.	1,454.62	173.09	51.83	20.93	1,700.47
58	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	564.40	67.16	20.11	8.12	659.79
TOTAL			17,829.25	2,121.60	635.22	256.55	20,842.62
MES 11			2,269.40	682.21	267.59		
48	5.01	Planeación, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	3,673.71	467.61	140.57	55.14	4,337.02
49	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	3,012.60	383.46	115.27	45.21	3,556.55
50	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	1,600.60	203.73	61.24	24.02	1,889.60
51	5.04	Evaluación de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	564.40	71.84	21.60	8.47	666.30
52	5.05	Organización del plan de acción.	2,219.52	282.51	84.93	33.31	2,620.27
53	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	451.93	57.52	17.29	6.78	533.53
54	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	1,529.00	194.62	58.50	22.95	1,805.07
55	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	2,194.08	279.27	83.95	32.93	2,590.24
56	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	564.40	71.84	21.60	8.47	666.30
57	5.10	Organización y control de actividades posventa.	1,454.62	185.15	55.66	21.83	1,717.27
58	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	564.40	71.84	21.60	8.47	666.30
TOTAL			17,829.25	2,269.40	682.21	267.59	21,048.45
MES 12			2,294.02	707.54	292.71		
48	5.01	Planeación, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	3,673.71	472.68	145.79	60.31	4,352.49
49	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	3,012.60	387.62	119.55	49.46	3,569.23
50	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico en la instrumentación de campañas publicitarias.	1,600.60	205.94	63.52	26.28	1,896.34
51	5.04	Evaluación de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	564.40	72.62	22.40	9.27	668.68
52	5.05	Organización del plan de acción.	2,219.52	285.58	88.08	36.44	2,629.61
53	5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	451.93	58.15	17.93	7.42	535.43
54	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	1,529.00	196.73	60.68	25.10	1,811.51
55	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	2,194.08	282.30	87.07	36.02	2,599.48
56	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	564.40	72.62	22.40	9.27	668.68
57	5.10	Organización y control de actividades posventa.	1,454.62	187.16	57.73	23.88	1,723.39
58	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	564.40	72.62	22.40	9.27	668.68
TOTAL			17,829.25	2,294.02	707.54	292.71	21,123.53

Luvo Soft, S.A. de C.V.
Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting
Presupuesto de Recursos Destinados a Actividades de Contabilidad, Finanzas y Dirección

No. De Actividad	Clave de la Actividad	Área / Descripción	Sueldos y Salarios	Ocupación	Equipos y Tecnología	Materiales y Suministros	Total
MES 1							
6 Contabilidad y Finanzas							
Elaboración de contabilidad financiera y fiscal y control de tesorería.				922.74	314.18	154.70	
59	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
60	6.02	Registro de polizas contables.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
61	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	425.86	68.35	23.27	11.46	528.94
62	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	851.72	136.70	46.55	22.92	1,057.89
63	6.05	Pago de servicios por transferencia electronica o cheque.	425.86	68.35	23.27	11.46	528.94
64	6.06	Cálculo y pago de nómina.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
65	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	638.79	102.53	34.91	17.19	793.42
66	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	851.72	136.70	46.55	22.92	1,057.89
67	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	638.79	102.53	34.91	17.19	793.42
68	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	638.79	102.53	34.91	17.19	793.42
69	6.11	Solicitud y recepción de prestamos	425.86	68.35	23.27	11.46	528.94
70	6.12	Control de área y asignación de actividades.	851.72	136.70	46.55	22.92	1,057.89
TOTAL			5,749.12	922.74	314.18	154.70	7,140.75
7 Dirección							
Diseño de estrategias, toma de decisiones estratégicas, diseño de políticas y procedimientos				2,040.63	694.81	342.12	
71	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	570.65	91.59	31.19	15.36	708.79
72	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	1,927.02	309.29	105.31	51.85	2,393.47
73	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	858.11	137.73	46.89	23.09	1,065.82
74	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	1,283.97	206.08	70.17	34.55	1,594.77
75	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	1,000.77	160.63	54.69	26.93	1,243.02
76	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	1,283.97	206.08	70.17	34.55	1,594.77
77	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	645.18	103.55	35.26	17.36	801.35
78	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	1,213.70	194.80	66.33	32.66	1,507.49
79	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	2,071.81	332.53	113.22	55.75	2,573.31
80	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	1,858.88	298.35	101.59	50.02	2,308.84
TOTAL			12,714.07	2,040.63	694.81	342.12	15,791.63
MES 2							
6 Contabilidad y Finanzas							
Elaboración de contabilidad financiera y fiscal y control de tesorería.				1,069.98	364.93	136.84	
59	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
60	6.02	Registro de polizas contables.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
61	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	425.86	79.26	27.03	10.14	542.29
62	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	851.72	158.52	54.06	20.27	1,084.57
63	6.05	Pago de servicios por transferencia electronica o cheque.	425.86	79.26	27.03	10.14	542.29
64	6.06	Cálculo y pago de nómina.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
65	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	638.79	118.89	40.55	15.20	813.43
66	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	851.72	158.52	54.06	20.27	1,084.57
67	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	638.79	118.89	40.55	15.20	813.43
68	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	638.79	118.89	40.55	15.20	813.43
69	6.11	Solicitud y recepción de prestamos	425.86	79.26	27.03	10.14	542.29
70	6.12	Control de área y asignación de actividades.	851.72	158.52	54.06	20.27	1,084.57
TOTAL			5,749.12	1,069.98	364.93	136.84	7,320.86
7 Dirección							
Diseño de estrategias, toma de decisiones estratégicas, diseño de políticas y procedimientos				2,366.24	807.04	302.61	
71	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	570.65	108.21	36.22	13.58	726.66
72	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	1,927.02	358.64	122.32	45.87	2,453.85
73	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	858.11	159.70	54.47	20.42	1,092.71
74	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	1,283.97	238.96	81.50	30.56	1,634.99
75	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	1,000.77	186.26	63.52	23.82	1,274.37
76	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	1,283.97	238.96	81.50	30.56	1,634.99
77	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	645.18	120.08	40.95	15.36	821.56
78	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	1,213.70	225.88	77.04	28.89	1,545.52
79	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	2,071.81	385.59	131.51	49.31	2,638.22
80	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	1,858.88	345.96	117.99	44.24	2,367.08
TOTAL			12,714.07	2,366.24	807.04	302.61	16,189.96
MES 3							
6 Contabilidad y Finanzas							
Elaboración de contabilidad financiera y fiscal y control de tesorería.				2,217.11	581.14	218.75	
59	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	2,648.48	672.02	176.15	66.30	3,562.95
60	6.02	Registro de polizas contables.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
61	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	425.86	108.06	28.32	10.66	572.90
62	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	1,191.86	302.42	79.27	29.84	1,603.39
63	6.05	Pago de servicios por transferencia electronica o cheque.	425.86	108.06	28.32	10.66	572.90
64	6.06	Cálculo y pago de nómina.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
65	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	638.79	162.09	42.49	15.99	859.35
66	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	851.72	216.12	56.65	21.32	1,145.81
67	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	638.79	162.09	42.49	15.99	859.35
68	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	638.79	162.09	42.49	15.99	859.35
69	6.11	Solicitud y recepción de prestamos	425.86	108.06	28.32	10.66	572.90
70	6.12	Control de área y asignación de actividades.	851.72	216.12	56.65	21.32	1,145.81
TOTAL			8,737.74	2,217.11	581.14	218.75	11,754.73
7 Dirección							
Diseño de estrategias, toma de decisiones estratégicas, diseño de políticas y procedimientos				3,226.06	845.60	318.29	
71	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	570.65	144.80	37.95	14.29	767.69
72	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	1,927.02	488.96	128.16	48.24	2,592.39
73	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	858.11	217.74	57.07	21.48	1,154.40
74	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	1,283.97	325.79	85.40	32.14	1,727.30
75	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	1,000.77	253.94	66.56	25.05	1,346.32
76	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	1,283.97	325.79	85.40	32.14	1,727.30
77	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	645.18	163.71	42.91	16.15	867.95
78	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	1,213.70	307.96	80.72	30.38	1,632.77
79	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	2,071.81	525.70	137.79	51.87	2,787.17
80	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	1,858.88	471.67	123.63	46.54	2,500.72
TOTAL			12,714.07	3,226.06	845.60	318.29	17,104.03
MES 4							
6 Contabilidad y Finanzas							
Elaboración de contabilidad financiera y fiscal y control de tesorería.				1,735.82	543.47	212.08	
59	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	2,648.48	526.14	164.73	64.28	3,403.63
60	6.02	Registro de polizas contables.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
61	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	425.86	84.60	26.49	10.34	547.29

62	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	1,191.86	236.77	74.13	28.93	1,531.69
63	6.05	Pago de servicios por transferencia electrónica o cheque.	425.86	84.60	26.49	10.34	547.29
64	6.06	Cálculo y pago de nómina.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
65	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	638.79	126.90	39.73	15.50	820.93
66	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	851.72	169.20	52.98	20.67	1,094.57
67	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	638.79	126.90	39.73	15.50	820.93
68	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	638.79	126.90	39.73	15.50	820.93
69	6.11	Solicitud y recepción de préstamos	425.86	84.60	26.49	10.34	547.29
70	6.12	Control de área y asignación de actividades.	851.72	169.20	52.98	20.67	1,094.57
		TOTAL	8,737.74	1,735.82	543.47	212.08	11,229.10
	7	Dirección					
		Diseño de estrategias, toma de decisiones estratégicas, diseño de políticas y procedimientos		2,525.75	790.79	308.59	
71	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	570.65	113.36	35.49	13.85	733.36
72	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	1,927.02	382.82	119.86	46.77	2,476.47
73	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	858.11	170.47	53.37	20.83	1,102.78
74	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	1,283.97	255.07	79.86	31.16	1,650.07
75	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	1,000.77	198.81	62.25	24.29	1,286.12
76	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	1,283.97	255.07	79.86	31.16	1,650.07
77	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	645.18	128.17	40.13	15.66	829.14
78	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	1,213.70	241.11	75.49	29.46	1,559.76
79	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	2,071.81	411.58	128.86	50.29	2,662.54
80	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	1,858.88	369.28	115.62	45.12	2,388.90
		TOTAL	12,714.07	2,525.75	790.79	308.59	16,339.21

MES 5							
	6	Contabilidad y Finanzas					
		Elaboración de contabilidad financiera y fiscal y control de tesorería.		2,688.63	723.00	274.40	
59	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	2,017.72	382.10	102.75	39.00	2,541.57
60	6.02	Registro de pólizas contables.	882.70	167.16	44.95	17.06	1,111.86
61	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	425.86	80.65	21.69	8.23	536.42
62	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	1,633.21	309.28	83.17	31.57	2,057.23
63	6.05	Pago de servicios por transferencia electrónica o cheque.	425.86	80.65	21.69	8.23	536.42
64	6.06	Cálculo y pago de nómina.	1,412.31	267.45	71.92	27.30	1,778.98
65	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	2,227.64	421.85	113.44	43.05	2,805.99
66	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	1,557.88	295.02	79.33	30.11	1,962.34
67	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	638.79	120.97	32.53	12.35	804.64
68	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	1,698.03	321.56	86.47	32.82	2,138.87
69	6.11	Solicitud y recepción de préstamos	425.86	80.65	21.69	8.23	536.42
70	6.12	Control de área y asignación de actividades.	851.72	161.29	43.37	16.46	1,072.85
		TOTAL	14,197.57	2,688.63	723.00	274.40	17,883.61
	7	Dirección					
		Diseño de estrategias, toma de decisiones estratégicas, diseño de políticas y procedimientos		2,407.70	647.46	245.73	
71	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	570.65	108.07	29.06	11.03	718.81
72	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	1,927.02	364.92	98.13	37.24	2,427.32
73	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	858.11	162.50	43.70	16.59	1,080.90
74	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	1,283.97	243.15	65.39	24.82	1,617.32
75	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	1,000.77	189.52	50.96	19.34	1,260.60
76	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	1,283.97	243.15	65.39	24.82	1,617.32
77	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	645.18	122.18	32.86	12.47	812.68
78	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	1,213.70	229.84	61.81	23.46	1,528.81
79	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	2,071.81	392.34	105.51	40.04	2,609.71
80	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	1,858.88	352.02	94.66	35.93	2,341.49
		TOTAL	12,714.07	2,407.70	647.46	245.73	16,014.96

MES 6							
	6	Contabilidad y Finanzas					
		Elaboración de contabilidad financiera y fiscal y control de tesorería.		2,497.67	729.76	286.64	
59	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	2,655.48	359.50	105.04	41.26	3,161.27
60	6.02	Registro de pólizas contables.	2,370.80	320.96	93.78	36.83	2,822.37
61	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	425.86	57.65	16.84	6.62	506.98
62	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	1,845.79	249.88	73.01	28.68	2,197.36
63	6.05	Pago de servicios por transferencia electrónica o cheque.	425.86	57.65	16.84	6.62	506.98
64	6.06	Cálculo y pago de nómina.	2,262.66	306.32	89.50	35.15	2,693.63
65	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	2,737.85	370.65	108.30	42.54	3,259.33
66	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	1,557.88	210.91	61.62	24.20	1,854.61
67	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	638.79	86.48	25.27	9.92	760.46
68	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	2,250.75	304.71	89.03	34.97	2,679.45
69	6.11	Solicitud y recepción de préstamos	425.86	57.65	16.84	6.62	506.98
70	6.12	Control de área y asignación de actividades.	851.72	115.31	33.69	13.23	1,013.95
		TOTAL	18,449.29	2,497.67	729.76	286.64	21,963.36
	7	Dirección					
		Diseño de estrategias, toma de decisiones estratégicas, diseño de políticas y procedimientos		1,721.23	502.91	197.53	
71	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	570.65	77.26	22.57	8.87	679.35
72	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	1,927.02	260.88	76.22	29.94	2,294.06
73	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	858.11	116.17	33.94	13.33	1,021.56
74	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	1,283.97	173.82	50.79	19.95	1,528.53
75	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	1,000.77	135.48	39.59	15.55	1,191.39
76	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	1,283.97	173.82	50.79	19.95	1,528.53
77	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	645.18	87.34	25.52	10.02	768.07
78	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	1,213.70	164.31	48.01	18.86	1,444.88
79	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	2,071.81	280.48	81.95	32.19	2,466.43
80	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	1,858.88	251.66	73.53	28.88	2,212.95
		TOTAL	12,714.07	1,721.23	502.91	197.53	15,135.74

MES 7							
	6	Contabilidad y Finanzas					
		Elaboración de contabilidad financiera y fiscal y control de tesorería.		2,371.94	702.31	268.00	
59	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	2,655.48	341.40	101.09	38.57	3,136.54
60	6.02	Registro de pólizas contables.	2,370.80	304.80	90.25	34.44	2,800.29
61	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	425.86	54.75	16.21	6.19	503.01
62	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	1,845.79	237.31	70.26	26.81	2,180.17
63	6.05	Pago de servicios por transferencia electrónica o cheque.	425.86	54.75	16.21	6.19	503.01
64	6.06	Cálculo y pago de nómina.	2,262.66	290.90	86.13	32.87	2,672.56
65	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	2,737.85	351.99	104.22	39.77	3,233.83
66	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	1,557.88	200.29	59.30	22.63	1,840.10
67	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	638.79	82.13	24.32	9.28	754.51
68	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	2,250.75	289.37	85.68	32.70	2,658.49
69	6.11	Solicitud y recepción de préstamos	425.86	54.75	16.21	6.19	503.01
70	6.12	Control de área y asignación de actividades.	851.72	109.50	32.42	12.37	1,006.02
		TOTAL	18,449.29	2,371.94	702.31	268.00	21,791.55
	7	Dirección					

		Diseño de estrategias, toma de decisiones estratégicas, diseño de políticas y procedimientos		1,634.59	483.99	184.69	
71	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	570.65	73.37	21.72	8.29	674.03
72	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	1,927.02	247.75	73.36	27.99	2,276.12
73	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	858.11	110.32	32.67	12.47	1,013.56
74	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	1,283.97	165.07	48.88	18.65	1,516.57
75	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	1,000.77	128.66	38.10	14.54	1,182.07
76	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	1,283.97	165.07	48.88	18.65	1,516.57
77	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	645.18	82.95	24.56	9.37	762.06
78	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	1,213.70	156.04	46.20	17.63	1,433.58
79	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	2,071.81	266.36	78.87	30.10	2,447.14
80	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	1,858.88	238.99	70.76	27.00	2,195.64
		TOTAL	12,714.07	1,634.59	483.99	184.69	15,017.34

MES 8							
6 Contabilidad y Finanzas							
Elaboración de contabilidad financiera y fiscal y control de tesorería.							
59	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	2,655.48	264.63	88.70	35.26	3,044.07
60	6.02	Registro de pólizas contables.	2,370.80	236.26	79.19	31.48	2,717.73
61	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	425.86	42.44	14.23	5.65	488.18
62	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	1,845.79	183.94	61.66	24.51	2,115.90
63	6.05	Pago de servicios por transferencia electrónica o cheque.	425.86	42.44	14.23	5.65	488.18
64	6.06	Cálculo y pago de nómina.	2,262.66	225.48	75.58	30.04	2,593.76
65	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	2,737.85	272.84	91.45	36.35	3,138.49
66	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	1,557.88	155.25	52.04	20.68	1,785.85
67	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	638.79	63.66	21.34	8.48	732.27
68	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	2,250.75	224.30	75.18	29.88	2,580.11
69	6.11	Solicitud y recepción de prestamos	425.86	42.44	14.23	5.65	488.18
70	6.12	Control de área y asignación de actividades.	851.72	84.88	28.45	11.31	976.36
		TOTAL	18,449.29	1,838.55	616.28	244.95	21,149.07

7 Dirección							
Diseño de estrategias, toma de decisiones estratégicas, diseño de políticas y procedimientos							
71	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	570.65	56.87	19.06	7.58	654.16
72	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	1,927.02	192.04	64.37	25.58	2,209.01
73	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	858.11	85.51	28.66	11.39	983.68
74	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	1,283.97	127.95	42.89	17.05	1,471.86
75	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	1,000.77	99.73	33.43	13.29	1,147.22
76	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	1,283.97	127.95	42.89	17.05	1,471.86
77	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	645.18	64.29	21.55	8.57	739.59
78	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	1,213.70	120.95	40.54	16.11	1,391.31
79	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	2,071.81	206.47	69.21	27.51	2,374.99
80	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	1,858.88	185.25	62.09	24.68	2,130.90
		TOTAL	12,714.07	1,267.01	424.70	168.80	14,574.59

MES 9							
6 Contabilidad y Finanzas							
Elaboración de contabilidad financiera y fiscal y control de tesorería.							
59	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	2,655.48	389.36	102.65	40.37	3,187.86
60	6.02	Registro de pólizas contables.	2,370.80	347.62	91.64	36.05	2,846.11
61	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	425.86	62.44	16.46	6.47	511.24
62	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	1,845.79	270.64	71.35	28.06	2,215.85
63	6.05	Pago de servicios por transferencia electrónica o cheque.	425.86	62.44	16.46	6.47	511.24
64	6.06	Cálculo y pago de nómina.	2,262.66	331.77	87.46	34.40	2,716.29
65	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	2,737.85	401.44	105.83	41.63	3,286.75
66	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	1,557.88	228.43	60.22	23.69	1,870.21
67	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	638.79	93.66	24.69	9.71	766.86
68	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	2,250.75	330.02	87.00	34.22	2,701.99
69	6.11	Solicitud y recepción de prestamos	425.86	62.44	16.46	6.47	511.24
70	6.12	Control de área y asignación de actividades.	851.72	124.89	32.92	12.95	1,022.48
		TOTAL	18,449.29	2,705.16	713.17	280.51	22,148.13

7 Dirección							
Diseño de estrategias, toma de decisiones estratégicas, diseño de políticas y procedimientos							
71	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	570.65	83.67	22.06	8.68	685.06
72	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	1,927.02	282.55	74.49	29.30	2,313.36
73	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	858.11	125.82	33.17	13.05	1,030.15
74	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	1,283.97	188.26	49.63	19.52	1,541.39
75	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	1,000.77	146.74	38.69	15.22	1,201.41
76	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	1,283.97	188.26	49.63	19.52	1,541.39
77	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	645.18	94.60	24.94	9.81	774.53
78	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	1,213.70	177.96	46.92	18.45	1,457.03
79	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	2,071.81	303.78	80.09	31.50	2,481.18
80	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	1,858.88	272.56	71.86	28.26	2,231.56
		TOTAL	12,714.07	1,864.22	491.47	193.31	15,263.07

MES 10							
6 Contabilidad y Finanzas							
Elaboración de contabilidad financiera y fiscal y control de tesorería.							
59	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	2,655.48	315.99	94.61	38.21	3,104.29
60	6.02	Registro de pólizas contables.	2,370.80	282.11	84.47	34.11	2,771.49
61	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	425.86	50.68	15.17	6.13	497.84
62	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	1,845.79	219.64	65.76	26.56	2,157.75
63	6.05	Pago de servicios por transferencia electrónica o cheque.	425.86	50.68	15.17	6.13	497.84
64	6.06	Cálculo y pago de nómina.	2,262.66	269.25	80.61	32.56	2,645.07
65	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	2,737.85	325.79	97.54	39.40	3,200.58
66	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	1,557.88	185.38	55.50	22.42	1,821.18
67	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	638.79	76.01	22.76	9.19	746.75
68	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	2,250.75	267.83	80.19	32.39	2,631.15
69	6.11	Solicitud y recepción de prestamos	425.86	50.68	15.17	6.13	497.84
70	6.12	Control de área y asignación de actividades.	851.72	101.35	30.35	12.26	995.67
		TOTAL	18,449.29	2,195.38	657.31	265.47	21,567.46

7 Dirección							
Diseño de estrategias, toma de decisiones estratégicas, diseño de políticas y procedimientos							
71	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	570.65	67.91	20.33	8.21	667.10
72	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	1,927.02	229.31	68.66	27.73	2,252.71
73	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	858.11	102.11	30.57	12.35	1,003.14
74	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	1,283.97	152.79	45.75	18.48	1,500.98
75	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	1,000.77	119.09	35.66	14.40	1,169.92
76	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	1,283.97	152.79	45.75	18.48	1,500.98
77	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	645.18	76.77	22.99	9.28	754.22
78	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	1,213.70	144.43	43.24	17.46	1,418.83
79	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	2,071.81	246.54	73.81	29.81	2,421.98
80	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	1,858.88	221.20	66.23	26.75	2,173.06
		TOTAL	12,714.07	1,512.92	452.98	182.94	14,862.91

MES 11							
6 Contabilidad y Finanzas							
Elaboración de contabilidad financiera y fiscal y control de tesorería.							
59	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	2,655.48	338.00	101.61	39.85	3,134.94
60	6.02	Registro de pólizas contables.	2,370.80	301.77	90.71	35.58	2,798.86
61	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	425.86	54.21	16.29	6.39	502.75
62	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	1,845.79	234.94	70.63	27.70	2,179.06
63	6.05	Pago de servicios por transferencia electrónica o cheque.	425.86	54.21	16.29	6.39	502.75
64	6.06	Cálculo y pago de nómina.	2,262.66	288.00	86.58	33.96	2,671.19
65	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	2,737.85	348.49	104.76	41.09	3,232.19
66	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	1,557.88	198.29	59.61	23.38	1,839.16
67	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	638.79	81.31	24.44	9.59	754.13
68	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	2,250.75	286.49	86.12	33.78	2,657.14
69	6.11	Solicitud y recepción de prestamos	425.86	54.21	16.29	6.39	502.75
70	6.12	Control de área y asignación de actividades.	851.72	108.41	32.59	12.78	1,005.51
TOTAL			18,449.29	2,348.32	705.93	276.89	21,780.44
7 Dirección							
Diseño de estrategias, toma de decisiones estratégicas, diseño de políticas y procedimientos							
71	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	570.65	72.64	21.84	8.56	673.69
72	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	1,927.02	245.28	73.73	28.92	2,274.96
73	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	858.11	109.22	32.83	12.88	1,013.05
74	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	1,283.97	163.43	49.13	19.27	1,515.80
75	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	1,000.77	127.38	38.29	15.02	1,181.47
76	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	1,283.97	163.43	49.13	19.27	1,515.80
77	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	645.18	82.12	24.69	9.68	761.67
78	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	1,213.70	154.49	46.44	18.22	1,432.85
79	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	2,071.81	263.71	79.27	31.09	2,445.89
80	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	1,858.88	236.61	71.13	27.90	2,194.52
TOTAL			12,714.07	1,618.32	486.48	190.82	15,009.59

MES 12							
6 Contabilidad y Finanzas							
Elaboración de contabilidad financiera y fiscal y control de tesorería.							
59	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	2,655.48	341.67	105.38	43.60	3,146.12
60	6.02	Registro de pólizas contables.	2,370.80	305.04	94.08	38.92	2,808.84
61	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	425.86	54.79	16.90	6.99	504.55
62	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	1,845.79	237.49	73.25	30.30	2,186.84
63	6.05	Pago de servicios por transferencia electrónica o cheque.	425.86	54.79	16.90	6.99	504.55
64	6.06	Cálculo y pago de nómina.	2,262.66	291.13	89.79	37.15	2,680.72
65	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	2,737.85	352.27	108.65	44.95	3,243.71
66	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	1,557.88	200.45	61.82	25.58	1,845.72
67	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	638.79	82.19	25.35	10.49	756.82
68	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	2,250.75	289.60	89.32	36.95	2,666.61
69	6.11	Solicitud y recepción de prestamos	425.86	54.79	16.90	6.99	504.55
70	6.12	Control de área y asignación de actividades.	851.72	109.59	33.80	13.98	1,009.09
TOTAL			18,449.29	2,373.80	732.15	302.89	21,858.13
7 Dirección							
Diseño de estrategias, toma de decisiones estratégicas, diseño de políticas y procedimientos							
71	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	570.65	73.42	22.65	9.37	676.09
72	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	1,927.02	247.94	76.47	31.64	2,283.07
73	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	858.11	110.41	34.05	14.09	1,016.66
74	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	1,283.97	165.20	50.95	21.08	1,521.21
75	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	1,000.77	128.77	39.71	16.43	1,185.68
76	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	1,283.97	165.20	50.95	21.08	1,521.21
77	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	645.18	83.01	25.60	10.59	764.39
78	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	1,213.70	156.16	48.16	19.93	1,437.96
79	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	2,071.81	266.57	82.22	34.01	2,454.62
80	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	1,858.88	239.18	73.77	30.52	2,202.34
TOTAL			12,714.07	1,635.87	504.55	208.73	15,063.22

Luvo Soft, S.A. de C.V.
 Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting
 Concentrado de Distribución de Recursos para Actividades Mensual

Área	Mes	Sueldos y Salarios	%	Ocupación	%	Equipos y Tecnología	%	Materiales y Suministros	%	Total
1	Mes 1	5,440.15	7.79%	873.15	7.79%	297.30	7.79%	146.39	7.79%	6,756.98
2	Mes 1	4,028.64	5.77%	646.60	5.77%	220.16	5.77%	108.41	5.77%	5,003.81
3	Mes 1	25,989.09	37.21%	4,171.29	37.21%	1,420.27	37.21%	699.33	37.21%	32,279.99
4	Mes 1	11,140.87	15.95%	1,788.13	15.95%	608.83	15.95%	299.79	15.95%	13,837.61
5	Mes 1	4,782.42	6.85%	767.59	6.85%	261.35	6.85%	128.69	6.85%	5,940.05
6	Mes 1	5,749.12	8.23%	922.74	8.23%	314.18	8.23%	154.70	8.23%	7,140.75
7	Mes 1	12,714.07	18.20%	2,040.63	18.20%	694.81	18.20%	342.12	18.20%	15,791.63
	Total Mes 1	69,844.37	100.00%	11,210.13	100.00%	3,816.91	100.00%	1,879.42	100.00%	86,750.82
1	Mes 2	5,440.15	7.79%	1,012.47	7.79%	345.32	7.79%	129.48	7.79%	6,927.42
2	Mes 2	4,028.64	5.77%	749.78	5.77%	255.72	5.77%	95.89	5.77%	5,130.03
3	Mes 2	25,989.09	37.21%	4,836.87	37.21%	1,649.68	37.21%	618.57	37.21%	33,094.21
4	Mes 2	11,140.87	15.95%	2,073.44	15.95%	707.18	15.95%	265.17	15.95%	14,186.65
5	Mes 2	4,782.42	6.85%	890.06	6.85%	303.57	6.85%	113.83	6.85%	6,089.88
6	Mes 2	5,749.12	8.23%	1,069.98	8.23%	364.93	8.23%	136.84	8.23%	7,320.86
7	Mes 2	12,714.07	18.20%	2,366.24	18.20%	807.04	18.20%	302.61	18.20%	16,189.96
	Total Mes 2	69,844.37	100.00%	12,998.84	100.00%	4,433.43	100.00%	1,662.38	100.00%	88,939.02
1	Mes 3	5,695.25	7.01%	1,445.11	7.01%	378.79	7.01%	142.58	7.01%	7,661.72
2	Mes 3	4,028.64	4.96%	1,022.23	4.96%	267.94	4.96%	100.86	4.96%	5,419.67
3	Mes 3	26,167.14	32.23%	6,639.63	32.23%	1,740.35	32.23%	655.09	32.23%	35,202.21
4	Mes 3	18,242.27	22.47%	4,628.78	22.47%	1,213.27	22.47%	456.69	22.47%	24,541.01
5	Mes 3	5,606.20	6.90%	1,422.51	6.90%	372.86	6.90%	140.35	6.90%	7,541.93
6	Mes 3	8,737.74	10.76%	2,217.11	10.76%	581.14	10.76%	218.75	10.76%	11,754.73
7	Mes 3	12,714.07	15.66%	3,226.06	15.66%	845.60	15.66%	318.29	15.66%	17,104.03
	Total Mes 3	81,191.31	100.00%	20,601.43	100.00%	5,399.95	100.00%	2,032.60	100.00%	109,225.30
1	Mes 4	5,695.25	7.01%	1,131.41	7.01%	354.23	7.01%	138.23	7.01%	7,319.12
2	Mes 4	4,028.64	4.96%	800.32	4.96%	250.57	4.96%	97.78	4.96%	5,177.32
3	Mes 4	26,167.14	32.23%	5,198.30	32.23%	1,627.55	32.23%	635.12	32.23%	33,628.11
4	Mes 4	18,242.27	22.47%	3,623.97	22.47%	1,134.64	22.47%	442.77	22.47%	23,443.64
5	Mes 4	5,606.20	6.90%	1,113.72	6.90%	348.70	6.90%	136.07	6.90%	7,204.69
6	Mes 4	8,737.74	10.76%	1,735.82	10.76%	543.47	10.76%	212.08	10.76%	11,229.10
7	Mes 4	12,714.07	15.66%	2,525.75	15.66%	790.79	15.66%	308.59	15.66%	16,339.21
	Total Mes 4	81,191.31	100.00%	16,129.28	100.00%	5,049.95	100.00%	1,970.64	100.00%	104,341.19
1	Mes 5	6,875.29	6.32%	1,301.99	6.32%	350.12	6.32%	132.88	6.32%	8,660.28
2	Mes 5	4,028.64	3.70%	762.91	3.70%	205.16	3.70%	77.86	3.70%	5,074.58
3	Mes 5	26,641.93	24.49%	5,045.25	24.49%	1,356.72	24.49%	514.92	24.49%	33,558.82
4	Mes 5	38,368.08	35.27%	7,265.86	35.27%	1,953.87	35.27%	741.56	35.27%	48,329.37
5	Mes 5	5,962.30	5.48%	1,129.09	5.48%	303.63	5.48%	115.24	5.48%	7,510.25
6	Mes 5	14,197.57	13.05%	2,688.63	13.05%	723.00	13.05%	274.40	13.05%	17,883.61
7	Mes 5	12,714.07	11.69%	2,407.70	11.69%	647.46	11.69%	245.73	11.69%	16,014.96
	Total Mes 5	108,787.88	100.00%	20,601.43	100.00%	5,539.95	100.00%	2,102.60	100.00%	137,031.87
1	Mes 6	13,108.96	10.03%	1,774.69	10.03%	518.53	10.03%	203.67	10.03%	15,605.84
2	Mes 6	4,028.64	3.08%	545.40	3.08%	159.35	3.08%	62.59	3.08%	4,795.99
3	Mes 6	37,929.87	29.02%	5,134.95	29.02%	1,500.32	29.02%	589.29	29.02%	45,154.43
4	Mes 6	38,368.08	29.36%	5,194.27	29.36%	1,517.66	29.36%	596.10	29.36%	45,676.11
5	Mes 6	6,103.43	4.67%	826.28	4.67%	241.42	4.67%	94.83	4.67%	7,265.96
6	Mes 6	18,449.29	14.12%	2,497.67	14.12%	729.76	14.12%	286.64	14.12%	21,963.36

7	Mes 6	12,714.07	9.73%	1,721.23	9.73%	502.91	9.73%	197.53	9.73%	15,135.74
	Total Mes 6	130,702.35	100.00%	17,694.50	100.00%	5,169.95	100.00%	2,030.64	100.00%	155,597.44
1	Mes 7	13,108.96	8.85%	1,685.36	8.85%	499.02	8.85%	190.43	8.85%	15,483.76
2	Mes 7	4,028.64	2.72%	517.94	2.72%	153.36	2.72%	58.52	2.72%	4,758.47
3	Mes 7	38,048.56	25.70%	4,891.73	25.70%	1,448.40	25.70%	552.71	25.70%	44,941.41
4	Mes 7	43,887.49	29.64%	5,642.42	29.64%	1,670.68	29.64%	637.53	29.64%	51,838.11
5	Mes 7	17,829.25	12.04%	2,292.23	12.04%	678.71	12.04%	258.99	12.04%	21,059.19
6	Mes 7	18,449.29	12.46%	2,371.94	12.46%	702.31	12.46%	268.00	12.46%	21,791.55
7	Mes 7	12,714.07	8.59%	1,634.59	8.59%	483.99	8.59%	184.69	8.59%	15,017.34
	Total Mes 7	148,066.28	100.00%	19,036.21	100.00%	5,636.47	100.00%	2,150.86	100.00%	174,889.83
1	Mes 8	13,108.96	8.10%	1,306.36	8.10%	437.89	8.10%	174.05	8.10%	15,027.25
2	Mes 8	17,814.71	11.01%	1,775.31	11.01%	595.08	11.01%	236.52	11.01%	20,421.63
3	Mes 8	38,048.56	23.51%	3,791.70	23.51%	1,270.96	23.51%	505.17	23.51%	43,616.40
4	Mes 8	43,887.49	27.12%	4,373.58	27.12%	1,466.01	27.12%	582.69	27.12%	50,309.77
5	Mes 8	17,829.25	11.02%	1,776.76	11.02%	595.56	11.02%	236.72	11.02%	20,438.30
6	Mes 8	18,449.29	11.40%	1,838.55	11.40%	616.28	11.40%	244.95	11.40%	21,149.07
7	Mes 8	12,714.07	7.86%	1,267.01	7.86%	424.70	7.86%	168.80	7.86%	14,574.59
	Total Mes 8	161,852.35	100.00%	16,129.28	100.00%	5,406.47	100.00%	2,148.90	100.00%	185,537.00
1	Mes 9	13,108.96	8.10%	1,922.12	8.10%	506.73	8.10%	199.31	8.10%	15,737.12
2	Mes 9	17,814.71	11.01%	2,612.11	11.01%	688.64	11.01%	270.86	11.01%	21,386.32
3	Mes 9	38,048.56	23.51%	5,578.93	23.51%	1,470.78	23.51%	578.50	23.51%	45,676.78
4	Mes 9	43,887.49	27.12%	6,435.08	27.12%	1,696.49	27.12%	667.28	27.12%	52,686.34
5	Mes 9	17,829.25	11.02%	2,614.24	11.02%	689.20	11.02%	271.08	11.02%	21,403.78
6	Mes 9	18,449.29	11.40%	2,705.16	11.40%	713.17	11.40%	280.51	11.40%	22,148.13
7	Mes 9	12,714.07	7.86%	1,864.22	7.86%	491.47	7.86%	193.31	7.86%	15,263.07
	Total Mes 9	161,852.35	100.00%	23,731.87	100.00%	6,256.47	100.00%	2,460.86	100.00%	194,301.55
1	Mes 10	13,108.96	8.10%	1,559.91	8.10%	467.05	8.10%	188.63	8.10%	15,324.54
2	Mes 10	17,814.71	11.01%	2,119.87	11.01%	634.70	11.01%	256.34	11.01%	20,825.62
3	Mes 10	38,048.56	23.51%	4,527.61	23.51%	1,355.59	23.51%	547.48	23.51%	44,479.25
4	Mes 10	43,887.49	27.12%	5,222.42	27.12%	1,563.62	27.12%	631.50	27.12%	51,305.03
5	Mes 10	17,829.25	11.02%	2,121.60	11.02%	635.22	11.02%	256.55	11.02%	20,842.62
6	Mes 10	18,449.29	11.40%	2,195.38	11.40%	657.31	11.40%	265.47	11.40%	21,567.46
7	Mes 10	12,714.07	7.86%	1,512.92	7.86%	452.98	7.86%	182.94	7.86%	14,862.91
	Total Mes 10	161,852.35	100.00%	19,259.71	100.00%	5,766.47	100.00%	2,328.90	100.00%	189,207.44
1	Mes 11	13,108.96	8.10%	1,668.58	8.10%	501.59	8.10%	196.74	8.10%	15,475.87
2	Mes 11	17,814.71	11.01%	2,267.55	11.01%	681.65	11.01%	267.37	11.01%	21,031.28
3	Mes 11	38,048.56	23.51%	4,843.02	23.51%	1,455.86	23.51%	571.04	23.51%	44,918.49
4	Mes 11	43,887.49	27.12%	5,586.23	27.12%	1,679.28	27.12%	658.68	27.12%	51,811.68
5	Mes 11	17,829.25	11.02%	2,269.40	11.02%	682.21	11.02%	267.59	11.02%	21,048.45
6	Mes 11	18,449.29	11.40%	2,348.32	11.40%	705.93	11.40%	276.89	11.40%	21,780.44
7	Mes 11	12,714.07	7.86%	1,618.32	7.86%	486.48	7.86%	190.82	7.86%	15,009.69
	Total Mes 11	161,852.35	100.00%	20,601.43	100.00%	6,192.99	100.00%	2,429.12	100.00%	191,075.90
1	Mes 12	13,108.96	8.10%	1,686.68	8.10%	520.22	8.10%	215.21	8.10%	15,531.07
2	Mes 12	17,814.71	11.01%	2,292.15	11.01%	706.96	11.01%	292.47	11.01%	21,106.30
3	Mes 12	38,048.56	23.51%	4,895.57	23.51%	1,509.93	23.51%	624.65	23.51%	45,078.71
4	Mes 12	43,887.49	27.12%	5,646.84	27.12%	1,741.64	27.12%	720.51	27.12%	51,996.48
5	Mes 12	17,829.25	11.02%	2,294.02	11.02%	707.54	11.02%	292.71	11.02%	21,123.53
6	Mes 12	18,449.29	11.40%	2,373.80	11.40%	732.15	11.40%	302.89	11.40%	21,858.13
7	Mes 12	12,714.07	7.86%	1,635.87	7.86%	504.55	7.86%	208.73	7.86%	15,063.22
	Total Mes 12	161,852.35	100.00%	20,824.93	100.00%	6,422.99	100.00%	2,657.16	100.00%	191,757.44
	Total general	1,498,889.61		218,819.04		65,092.03		25,854.10		1,808,654.79

Cédulas complementarias para Activity Based Budgeting (ABB)

Siguiendo con todo el conocimiento que la corriente del ABC nos ha brindado, se ha decidido complementar el análisis de los costos a través de las actividades, haciendo una asignación presupuestaria del mismo tipo. A este tipo de presupuestación se le llama ABB por las siglas en inglés de Activity Based Budgeting o presupuestación basada en actividades.

Debido a que este pequeño presupuesto será flexible y que se cuentan aún con muy pocos elementos para su correcta proyección, se hará de forma breve y sólo con las cédulas necesarias para la toma de decisiones en cuanto a costos y algunas otras necesarias e indispensables como la proyección de ventas.

Dentro del desarrollo de este proyecto se han ido mostrando algunas cédulas tomadas del presupuesto global (tradicional), por ejemplo la proyección para sueldos y salarios, y en la parte del direccionamiento de los costos se mostró la cédula de Costos Indirectos por método tradicional. También se ha ido presentado el ABB conforme se ha ido desarrollando el proyecto, por ejemplo en la asignación de recursos a las actividades se mostró la proyección anual, así como en los demás casos que siempre se han hecho los cálculos proyectados a un año, sobra decir que este lapso es el que se ha tomado como horizonte presupuestal.

Debido a que el presupuesto por actividades o ABB se ha venido desarrollando a lo largo del proyecto, en este apartado solo se muestran algunas tablas complementarias, principalmente la cédula global de ventas en unidades y en valores por producto, de igual manera proyectada a un año. De forma complementaria y solo como referencia se anexan también las tablas del cálculo del IVA (acreditable, trasladado y por pagar).

Luvo Soft, S.A. de C.V.

Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting

Presupuesto Global de Ventas en Unidades y en Valores

Producto	Precio Unitario	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Me
		Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades
Sistema Luvo-L4:												
Sistema Luvo-L4 3 Usuarios	5,173.91	2	10,347.83	4	20,695.65	4	20,695.65	5	25,869.57	5	25,869.57	6
Sistema Luvo-L4 6 Usuarios	8,130.43	0	-	1	8,130.43	1	8,130.43	1	8,130.43	1	8,130.43	1
Sistema Luvo-L4 9 Usuarios	13,304.35	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0
Subtotal		2	10,347.83	5	28,826.09	5	28,826.09	6	34,000.00	6	34,000.00	7
Páginas Web:												
Páginas Web Sobre Plantillas.	3,500.00	1	3,500.00	1	3,500.00	2	7,000.00	1	3,500.00	2	7,000.00	1
Sistemas de e-Commerce	27,826.09	1	27,826.09	2	55,652.17	3	83,478.26	3	83,478.26	3	83,478.26	3
Páginas Web (de \$5,000 a \$7,000)	6,000.00	0	-	0	-	2	12,000.00	1	6,000.00	1	6,000.00	2
Páginas Web (de \$7,001 a \$9,000)	8,000.00	1	8,000.00	1	8,000.00	2	16,000.00	1	8,000.00	2	16,000.00	1
Páginas Web (de \$9,001 a \$11,000)	10,000.00	1	10,000.00	0	-	1	10,000.00	1	10,000.00	1	10,000.00	1
Páginas Web (de más de \$11,000)	13,000.00	0	-	1	13,000.00	0	-	0	-	1	13,000.00	0
Subtotal		4	49,326.09	5	80,152.17	10	128,478.26	7	110,978.26	10	135,478.26	8
Sistemas y Hardware:												
Sistemas a la Medida	39,913.04	1	39,913.04	1	39,913.04	1	39,913.04	1	39,913.04	1	39,913.04	1
UPS Tripp-Lite	2,531.25	1	2,531.25	1	2,531.25	1	2,531.25	1	2,531.25	1	2,531.25	1
Teclado Inalámbrico Microsoft	762.75	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0
Pantalla LCD Samsung Full HD	26,809.65	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0
Pantalla ELO Touchscreen 32"	37,605.60	1	37,605.60	1	37,605.60	1	37,605.60	1	37,605.60	1	37,605.60	1
Computadoras Lenovo	11,142.90	1	11,142.90	1	11,142.90	1	11,142.90	1	11,142.90	1	11,142.90	1
Subtotal		4	91,192.79	4	91,192.79	4	91,192.79	4	91,192.79	4	91,192.79	4
TOTAL		10.00	150,866.71	14.00	200,171.05	19.00	248,497.14	17.00	236,171.05	20.00	260,671.05	19.00
TOTAL IVA TRASLADADO			22,630.01		30,025.66		37,274.57		35,425.66		39,100.66	

Luvo Soft, S.A. de C.V.
Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting
Presupuesto Global de Ventas en Unidades y en Valores

s 6	Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12		Total
	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	
31,043.48	6	31,043.48	6	31,043.48	7	36,217.39	7	36,217.39	7	36,217.39	7	36,217.39	341,478.26
8,130.43	1	8,130.43	1	8,130.43	1	8,130.43	1	8,130.43	1	8,130.43	1	8,130.43	89,434.78
-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	-
39,173.91	7	39,173.91	7	39,173.91	8	44,347.83	8	44,347.83	8	44,347.83	8	44,347.83	430,913.04
3,500.00	2	7,000.00	1	3,500.00	2	7,000.00	1	3,500.00	2	7,000.00	1	3,500.00	59,500.00
83,478.26	4	111,304.35	4	111,304.35	4	111,304.35	4	111,304.35	5	139,130.43	5	139,130.43	1,140,869.57
12,000.00	1	6,000.00	1	6,000.00	2	12,000.00	1	6,000.00	1	6,000.00	1	6,000.00	78,000.00
8,000.00	2	16,000.00	1	8,000.00	1	8,000.00	2	16,000.00	2	16,000.00	1	8,000.00	136,000.00
10,000.00	0	-	0	-	2	20,000.00	1	10,000.00	0	-	1	10,000.00	90,000.00
-	0	-	0	-	1	13,000.00	0	-	0	-	1	13,000.00	52,000.00
116,978.26	9	140,304.35	7	128,804.35	12	171,304.35	9	146,804.35	10	168,130.43	10	179,630.43	1,556,369.57
39,913.04	1	39,913.04	1	39,913.04	1	39,913.04	1	39,913.04	1	39,913.04	1	39,913.04	478,956.52
2,531.25	1	2,531.25	1	2,531.25	1	2,531.25	1	2,531.25	1	2,531.25	1	2,531.25	30,375.00
-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	-
-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	-
37,605.60	1	37,605.60	1	37,605.60	1	37,605.60	1	37,605.60	1	37,605.60	1	37,605.60	451,267.20
11,142.90	1	11,142.90	1	11,142.90	1	11,142.90	1	11,142.90	1	11,142.90	1	11,142.90	133,714.80
91,192.79	4	91,192.79	4	91,192.79	4	91,192.79	4	91,192.79	4	91,192.79	4	91,192.79	1,094,313.52
247,344.97	20.00	270,671.05	18.00	259,171.05	24.00	306,844.97	21.00	282,344.97	22.00	303,671.05	22.00	315,171.05	3,081,596.13
37,101.75		40,600.66		38,875.66		46,026.75		42,351.75		45,550.66		47,275.66	462,239.42

Luvo Soft, S.A. de C.V.

Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting

Presupuesto Global de IVA Acreditable

MES	Pago de:		Total	IVA Acreditable en:		IVA Total
	Hardware:	Cargos Indirectos		Hardware:	Cargos Indirectos	
Mes 1	37,985.00	14,670.46	52,655.46	5,697.75	2,200.57	7,898.32
Mes 2	37,985.00	16,635.16	54,620.16	5,697.75	2,495.27	8,193.02
Mes 3	37,985.00	25,797.99	63,782.99	5,697.75	3,869.70	9,567.45
Mes 4	37,985.00	20,690.37	58,675.37	5,697.75	3,103.56	8,801.31
Mes 5	37,985.00	26,007.99	63,992.99	5,697.75	3,901.20	9,598.95
Mes 6	37,985.00	22,435.59	60,420.59	5,697.75	3,365.34	9,063.09
Mes 7	37,985.00	24,587.55	62,572.55	5,697.75	3,688.13	9,385.88
Mes 8	37,985.00	21,225.16	59,210.16	5,697.75	3,183.77	8,881.52
Mes 9	37,985.00	30,213.20	68,198.20	5,697.75	4,531.98	10,229.73
Mes 10	37,985.00	24,895.59	62,880.59	5,697.75	3,734.34	9,432.09
Mes 11	37,985.00	26,987.55	64,972.55	5,697.75	4,048.13	9,745.88
Mes 12	37,985.00	27,445.59	65,430.59	5,697.75	4,116.84	9,814.59
Total	455,820.00	281,592.21	737,412.21	68,373.00	42,238.83	110,611.83

Luvo Soft, S.A. de C.V.

Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting

Presupuesto Global de IVA Causado

MES	Ventas de:			Total	IVA Causado en Ventas de:			IVA Total
	Sistema Luvo-L4:	Páginas Web:	Sistemas y Hardware:		Sistema Luvo-L4:	Páginas Web:	Sistemas y Hardware:	
Mes 1	10,347.83	49,326.09	91,192.79	150,866.71	1,552.17	7,398.91	13,678.92	22,630.01
Mes 2	28,826.09	80,152.17	91,192.79	200,171.05	4,323.91	12,022.83	13,678.92	30,025.66
Mes 3	28,826.09	128,478.26	91,192.79	248,497.14	4,323.91	19,271.74	13,678.92	37,274.57
Mes 4	34,000.00	110,978.26	91,192.79	236,171.05	5,100.00	16,646.74	13,678.92	35,425.66
Mes 5	34,000.00	135,478.26	91,192.79	260,671.05	5,100.00	20,321.74	13,678.92	39,100.66
Mes 6	39,173.91	116,978.26	91,192.79	247,344.97	5,876.09	17,546.74	13,678.92	37,101.75
Mes 7	39,173.91	140,304.35	91,192.79	270,671.05	5,876.09	21,045.65	13,678.92	40,600.66
Mes 8	39,173.91	128,804.35	91,192.79	259,171.05	5,876.09	19,320.65	13,678.92	38,875.66
Mes 9	44,347.83	171,304.35	91,192.79	306,844.97	6,652.17	25,695.65	13,678.92	46,026.75
Mes 10	44,347.83	146,804.35	91,192.79	282,344.97	6,652.17	22,020.65	13,678.92	42,351.75
Mes 11	44,347.83	168,130.43	91,192.79	303,671.05	6,652.17	25,219.57	13,678.92	45,550.66
Mes 12	44,347.83	179,630.43	91,192.79	315,171.05	6,652.17	26,944.57	13,678.92	47,275.66
Total	430,913.04	1,556,369.57	1,094,313.52	3,081,596.13	64,636.96	233,455.43	164,147.03	462,239.42

Luvo Soft, S.A. de C.V.

Presupuestación Basada en Actividades - Activity Based Budgeting

Determinación Anual de IVA por Pagar (A favor)

MES	IVA Causado	IVA Acreditable	Total
<i>Mes 1</i>	22,630.01	7,898.32	14,731.69
<i>Mes 2</i>	30,025.66	8,193.02	21,832.63
<i>Mes 3</i>	37,274.57	9,567.45	27,707.12
<i>Mes 4</i>	35,425.66	8,801.31	26,624.35
<i>Mes 5</i>	39,100.66	9,598.95	29,501.71
<i>Mes 6</i>	37,101.75	9,063.09	28,038.66
<i>Mes 7</i>	40,600.66	9,385.88	31,214.78
<i>Mes 8</i>	38,875.66	8,881.52	29,994.13
<i>Mes 9</i>	46,026.75	10,229.73	35,797.01
<i>Mes 10</i>	42,351.75	9,432.09	32,919.66
<i>Mes 11</i>	45,550.66	9,745.88	35,804.78
<i>Mes 12</i>	47,275.66	9,814.59	37,461.07
Total	462,239.42	110,611.83	351,627.59

Análisis de Costos

Para finalizar con nuestro análisis ABC, procedemos a efectuar los cálculos para la imputación de los costos a los objetos de costo. En la primera tabla se presenta un presupuesto de generadores de costo por actividades mensual por un año, estos nos servirán para determinar el total de generadores anual y así calcular en base al total de los recursos la tasa de aplicación o *driver rate*.

En la segunda tabla se calcula el *driver rate* sumando el total de los recursos asignados por actividad dividido entre el total de generadores presupuestados también por actividad (nombre de la tabla: Determinación de tasas de aplicación).

Una vez calculada la tasa de aplicación se procede a hacer un presupuesto anual de generadores de costo por cada producto. En esta tabla se muestra en columnas los productos ofrecidos por la empresa que serán valuados por el método ABC, en la parte de abajo de estos títulos se muestran los drivers o generadores anuales presupuestados por actividad y por producto (nombre de la tabla: Distribución de Driver's por objetos de costo).

Al tener calculada la tasa de aplicación o *driver rate* y teniendo también los drivers por cada producto podemos dirigir los recursos de cada actividad hasta los productos finales vendidos. En la tabla "Asignación de recursos a objetos de costo" podemos observar la imputación o direccionamiento de los recursos de cada actividad hasta los productos finales vendidos, obteniendo el costo anual por cada producto.

Finalmente en la última tabla se presenta el "Estado de costo de desarrollo de aplicaciones y Venta", en el cual se muestran los valores de la Venta por producto, así como los costos de los recursos asignados por ABC mostrados por cada área. Finalmente podemos determinar la utilidad anual por cada tipo de producto obteniendo algunos datos importantes comentados en las conclusiones del proyecto.

Luvo Soft, S.A. de C.V.

Determinación de Tasas de Aplicación

Diseño de sistema de Costos Basado en Actividades (ABC)

Clave de la Actividad	Área / Descripción	Driver	Driver's Totales	Recursos Totales	Driver Rate (Tasa de Aplicación)
1	Compras				
	Compra de software y hardware de marca con mayoristas.				
1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	Número de productos buscados.	40.00	49,252.04	\$ 1,231.30
1.02	Cotización con proveedores.	Número de productos cotizados.	40.00	19,698.18	492.45
1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	Número de productos cotizados.	40.00	21,534.72	538.37
1.04	Envío de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	Número de productos cotizados.	40.00	7,964.69	199.12
1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	Numero de autorizaciones/pagos.	20.00	10,246.22	512.31
1.06	Recoger mercancia en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	Horas por pedido recogido.	60.00	12,137.89	202.30
1.07	Recepción y revisión de equipos.	Horas de Revisión	10.00	5,445.72	544.57
1.08	Registro de la entrada al almacén.	Número de productos a registrar.	40.00	5,960.24	149.01
1.09	Embarque de mercancia.	Número de embarques	10.00	6,282.56	628.26
1.10	Administración y coordinación del área de compras	Horas de Coordinación	134.40	6,988.72	52.00
			434.40	145,510.99	
2	Investigación y Desarrollo				
	Investigación de plataformas tecnológicas y comprobación de funcionamiento y desempeño.				
2.01	Búsqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	Horas de búsqueda	200.00	20,269.52	\$ 101.35
2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	Horas de búsqueda	40.00	4,053.90	101.35
2.03	Lectura y entendimiento de documentacion acerca de las nuevas tecnologías.	Horas de lectura	422.40	41,519.00	98.29
2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	Horas de lectura y análisis	238.40	22,871.04	95.94
2.05	Levantamiento de funciones.	Horas de levantamiento	190.40	18,006.36	94.57
2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnología.	Tiempo de pruebas (horas)	198.40	18,817.14	94.84
2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	No. de pruebas	32.00	3,243.12	101.35
2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	Horas de programación	16.00	1,621.56	101.35
2.09	Capacitación al area de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnología.	Tiempo de capacitación (horas)	96.00	9,729.37	101.35
			1,433.60	140,131.01	
3	Operaciones y/o Tecnología				
	Programacion y desarrollo de aplicaciones.				
3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	Horas de aprendizaje	456.00	30,752.91	\$ 67.44
3.02	Levantamiento de requerimientos.	Número de requerimientos.	500.00	55,266.39	110.53
3.03	Analisis y diseño de procesos del proyecto.	Horas de análisis	2,664.29	34,676.44	13.02
3.04	Levantamiento de la base de datos.	Horas de programación	313.23	25,832.56	82.47
3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	Horas de programación	201.23	19,865.33	98.72
3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	Número de adaptaciones.	40.00	33,100.14	827.50
3.07	Generación y programación de código.	Horas de programación	1,328.79	90,397.67	68.03
3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	Creación de mapa de bits (hora)	1,248.00	89,906.09	72.04
3.09	Pruebas de funcionamiento.	Número de pruebas.	400.00	84,945.63	212.36
3.10	Administración y coordinación de operaciones.	Horas de Coordinación	142.82	16,885.65	118.23
			7,294.37	481,628.81	

Clave de la Actividad	Área / Descripción	Driver	Driver's Totales	Recursos Totales	Driver Rate (Tasa de Aplicación)
4	Ventas				
	Venta de sistemas, páginas web y hardware.				
4.01	Prospeccion (primer contacto).	Horas de prospección	1,040.00	58,386.14	\$ 56.14
4.02	Visita a clientes prospectos.	Número de visitas.	738.00	75,814.42	102.73
4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	Horas de negociación	4,436.52	64,027.60	14.43
4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	Número de requerimientos.	7,380.00	46,241.78	6.27
4.05	Cierre del trato con el cliente.	Horas de negociación	283.20	18,744.52	66.19
4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	Número de visitas.	738.00	20,458.02	27.72
4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	Número de visitas.	738.00	15,571.55	21.10
4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	Número de visitas.	336.00	14,072.67	41.88
4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	Horas de cobranza	236.80	13,104.17	55.34
4.10	Emision de primera factura.	Número de documentos.	116.00	7,811.25	67.34
4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	Número de visitas.	1,476.00	23,444.62	15.88
4.12	Visitas por capacitación.	Horas de capacitación	426.48	26,482.49	62.10
4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	Horas de negociación	233.60	11,900.70	50.94
4.14	Cobro del finiquito de la venta.	Horas de cobranza	281.60	16,317.91	57.95
4.15	Facturacion del finiquito.	Número de documentos.	52.00	15,195.70	292.23
4.16	Llamadas telefonicas al cliente para la evaluacion del proyecto.	Tiempo de llamadas (hrs)	553.60	26,341.53	47.58
4.17	Visitas esporadicas al cliente para verificar funcionalidad.	Número de visitas.	61.00	10,310.10	169.02
4.18	Administración y coordinación de ventas.	Horas de Coordinación	153.60	15,736.66	102.45
			19,280.40	479,961.82	
5	Marketing				
	Diseño de estrategias y campañas				
5.01	Planeacion, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	Número de estrategias (campañas)	48.00	32,414.52	\$ 675.30
5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	Número de elementos a documentar.	144.00	30,121.69	209.18
5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico de campañas publicitarias.	Horas de diseño	192.00	14,887.76	77.54
5.04	Evaluacion de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	Número de elementos	192.00	3,985.95	20.76
5.05	Organizacion del plan de acción.	Número de recursos.	240.00	21,341.10	88.92
5.06	Definición de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	Horas de cotización	83.20	3,837.60	46.13
5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Anáilisis de Costo-Beneficio.	Horas de diseño	163.20	17,267.91	105.81
5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	Horas de implementación	345.60	21,776.23	63.01
5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	Horas de implementación	48.00	3,985.95	83.04
5.10	Organización y control de actividades posventa.	Horas de organización	268.80	13,863.97	51.58
5.11	Organización e implentación de un plan para Relaciones Públicas	Horas de organización	48.00	3,985.95	83.04
			1,772.80	167,468.63	

Clave de la Actividad	Área / Descripción	Driver	Driver's Totales	Recursos Totales	Driver Rate (Tasa de Aplicación)
6	Contabilidad y Finanzas				
	Elaboración de contabilidad financiera y fiscal y control de tesorería.				
6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	Número de pólizas.	1,808.00	31,423.24	\$ 17.38
6.02	Registro de polizas contables.	Número de pólizas.	1,808.00	20,677.55	11.44
6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	Número de pagos.	54.00	6,242.38	115.60
6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	Número de cobros.	226.00	22,567.71	99.86
6.05	Pago de servicios por transferencia electronica o cheque.	Número de pagos.	153.00	6,242.38	40.80
6.06	Cálculo y pago de nómina.	Número de empleados procesados.	159.00	20,452.21	128.63
6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	Horas de análisis	444.00	28,688.01	64.61
6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	Horas de análisis	208.00	19,202.01	92.32
6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	Horas de análisis	79.20	9,363.57	118.23
6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	Número de impuestos a determinar.	72.00	24,000.96	333.35
6.11	Solicitud y recepcion de prestamos	Tiempo de procesado	52.80	6,242.38	118.23
6.12	Control de área de Finanzas y asignación de actividades.	Horas de Coordinación	105.60	12,484.77	118.23
			5,169.60	207,587.18	
7	Dirección				
	Diseño de estrategias, toma de decisiones estrategicas, diseño de políticas y procedimientos				
7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	Horas de revisión	70.75	8,364.79	\$ 118.23
7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	Horas de evaluación	238.92	28,246.78	118.23
7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	Número de revisiones	216.00	12,578.40	58.23
7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	Horas de evaluación	159.19	18,820.79	118.23
7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	Horas de evaluación	124.08	14,669.60	118.23
7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	Número de visitas	186.00	18,820.79	101.19
7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	Número de revisiones.	24.00	9,457.21	394.05
7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	Horas de evaluación	150.48	17,790.79	118.23
7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	Horas de evaluación	256.87	30,369.19	118.23
7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	Horas de Coordinación	230.47	27,248.00	118.23
			1,656.77	186,366.35	

Luvo Soft, S.A. de C.V.

Distribución de Driver's por Objetos de Costo

Diseño de sistema de Costos Basado en Actividades (ABC)

Clave de la Actividad	Área / Descripción	Driver's Totales	Driver Rate (Tasa de Aplicación)	Productos					
				Sistema Luvo-L4.	Páginas Web sobre plantillas.	Páginas Web a la medida.	Sistema de comercio electrónico (e-commerce)	Sistemas o desarrollos a la medida.	Hardware
1	Compras								
	Compra de software y hardware de marca con mayoristas.								
1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	40.00	\$ 1,231.30	-	-	-	-	-	40.00
1.02	Cotización con proveedores.	40.00	492.45	-	-	-	-	-	40.00
1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	40.00	538.37	-	-	-	-	-	40.00
1.04	Envío de pedidos (órdenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	40.00	199.12	-	-	-	-	-	40.00
1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	20.00	512.31	-	-	-	-	-	20.00
1.06	Recoger mercancía en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	60.00	202.30	-	-	-	-	-	60.00
1.07	Recepción y revisión de equipos.	10.00	544.57	-	-	-	-	-	10.00
1.08	Registro de la entrada al almacén.	40.00	149.01	-	-	-	-	-	40.00
1.09	Embarque de mercancía.	10.00	628.26	-	-	-	-	-	10.00
1.10	Administración y coordinación del área de compras	134.40	52.00	-	-	-	-	-	134.40
		434.40							
2	Investigación y Desarrollo								
	Investigación de plataformas tecnológicas y comprobación de funcionamiento y desempeño.								
2.01	Búsqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	200.00	\$ 101.35	50.00	6.00	36.00	60.00	48.00	-
2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	40.00	101.35	8.00	1.00	9.00	14.00	8.00	-
2.03	Lectura y entendimiento de documentación acerca de las nuevas tecnologías.	422.40	98.29	118.27	4.22	63.36	143.62	92.93	-
2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	238.40	95.94	66.75	2.38	35.76	81.06	52.45	-
2.05	Levantamiento de funciones.	190.40	94.57	64.74	1.90	38.08	57.12	28.56	-
2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnología.	198.40	94.84	53.57	3.97	29.76	67.46	43.65	-
2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	32.00	101.35	8.00	1.00	5.00	10.00	8.00	-
2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	16.00	101.35	8.00	-	-	6.00	2.00	-
2.09	Capacitación al área de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnología.	96.00	101.35	28.80	1.92	17.28	25.92	22.08	-
		1,433.60							
3	Operaciones y/o Tecnología								
	Programación y desarrollo de aplicaciones.								
3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	456.00	\$ 67.44	127.68	4.56	68.40	155.04	100.32	-
3.02	Levantamiento de requerimientos.	500.00	110.53	125.00	25.00	125.00	150.00	75.00	-
3.03	Análisis y diseño de procesos del proyecto.	2,664.29	13.02	1,065.72	26.64	213.14	692.71	666.07	-
3.04	Levantamiento de la base de datos.	313.23	82.47	62.65	-	-	119.03	131.56	-
3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	201.23	98.72	50.31	-	10.06	40.25	100.62	-
3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	40.00	827.50	16.00	-	-	-	24.00	-
3.07	Generación y programación de código.	1,328.79	68.03	332.20	26.58	265.76	372.06	332.20	-
3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	1,248.00	72.04	124.80	62.40	374.40	436.80	249.60	-
3.09	Pruebas de funcionamiento.	400.00	212.36	40.00	8.00	152.00	128.00	72.00	-
3.10	Administración y coordinación de operaciones.	142.82	118.23	28.56	2.86	45.70	29.99	35.71	-
		7,294.37							
4	Ventas								
	Venta de sistemas, páginas web y hardware.								
4.01	Prospeccion (primer contacto).	1,040.00	\$ 56.14	156.00	20.80	83.20	364.00	208.00	208.00
4.02	Visita a clientes prospectos.	738.00	102.73	105.00	14.00	70.00	259.00	170.00	120.00
4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	4,436.52	14.43	665.48	133.10	887.30	1,064.76	754.21	931.67
4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	7,380.00	6.27	1,033.20	221.40	1,623.60	1,771.20	1,771.20	959.40
4.05	Cierre del trato con el cliente.	283.20	66.19	42.48	14.16	56.64	56.64	56.64	56.64
4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	738.00	27.72	110.70	73.80	169.74	184.50	162.36	36.90
4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	738.00	21.10	110.70	73.80	169.74	184.50	162.36	36.90
4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	336.00	41.88	50.40	16.80	67.20	67.20	67.20	67.20
4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	236.80	55.34	35.52	23.68	44.99	47.36	42.62	42.62

Luvo Soft, S.A. de C.V.

Asignación de Recursos a Objetos de Costo

Diseño de sistema de Costos Basado en Actividades (ABC)

No. De Actividad	Clave de la Actividad	Área / Descripción	Productos					
			Sistema Luvo-L4.	Páginas Web sobre plantillas.	Páginas Web a la medida.	Sistema de comercio electrónico (e-commerce)	Sistemas o desarrollos a la medida.	Hardware
1 Compras								
Compra de software y hardware de marca con mayoristas.								
1	1.01	Busqueda de articulos en sistemas de proveedores.	-	-	-	-	-	49,252.04
1	1.02	Cotización con proveedores.	-	-	-	-	-	19,698.18
1	1.03	Armado de tabla cotizadora para cálculos.	-	-	-	-	-	21,534.72
1	1.04	Envío de pedidos (ordenes de compra) a proveedores y confirmación con el proveedor.	-	-	-	-	-	7,964.69
1	1.05	Solicitud de autorización y pago de la factura correspondiente en caso de venta de contado.	-	-	-	-	-	10,246.22
1	1.06	Recoger mercancía en instalaciones del proveedor en caso de que se requiera.	-	-	-	-	-	12,137.89
1	1.07	Recepción y revisión de equipos.	-	-	-	-	-	5,445.72
1	1.08	Registro de la entrada al almacén.	-	-	-	-	-	5,960.24
1	1.09	Embarque de mercancía.	-	-	-	-	-	6,282.56
1	1.10	Administración y coordinación del área de compras	-	-	-	-	-	6,988.72
Total 1			-	-	-	-	-	145,510.99
2 Investigación y Desarrollo								
Investigación de plataformas tecnológicas y comprobación de funcionamiento y desempeño.								
2	2.01	Búsqueda de nuevas tecnologías en diversas fuentes.	5,067.38	608.09	3,648.51	6,080.85	4,864.68	-
2	2.02	Busqueda directa de tecnologías (en sitio oficial del proyecto).	810.78	101.35	912.13	1,418.87	810.78	-
2	2.03	Lectura y entendimiento de documentacion acerca de las nuevas tecnologías.	11,625.32	415.19	6,227.85	14,116.46	9,134.18	-
2	2.04	Lectura y analisis del código fuente para adaptaciones y montaje.	6,403.89	228.71	3,430.66	7,776.15	5,031.63	-
2	2.05	Levantamiento de funciones.	6,122.16	180.06	3,601.27	5,401.91	2,700.95	-
2	2.06	Ajustes y pruebas a la nueva tecnología.	5,080.63	376.34	2,822.57	6,397.83	4,139.77	-
2	2.07	Pruebas finales con datos reales o emulación del funcionamiento normal.	810.78	101.35	506.74	1,013.48	810.78	-
2	2.08	Levantamiento oficial en servidor de la empresa para su uso.	810.78	-	-	608.09	202.70	-
2	2.09	Capacitación al area de programación y desarrollo acerca de la nueva tecnología.	2,918.81	194.59	1,751.29	2,626.93	2,237.75	-
Total 2			39,650.53	2,205.67	22,901.01	45,440.56	29,933.23	-
3 Operaciones y/o Tecnología								
Programacion y desarrollo de aplicaciones.								
3	3.01	Aprendizaje y pruebas acerca de tecnologías nuevas.	8,610.81	307.53	4,612.94	10,455.99	6,765.64	-
3	3.02	Levantamiento de requerimientos.	13,816.60	2,763.32	13,816.60	16,579.92	8,289.96	-
3	3.03	Analisis y diseño de procesos del proyecto.	13,870.58	346.76	2,774.12	9,015.87	8,669.11	-
3	3.04	Levantamiento de la base de datos.	5,166.51	-	-	9,816.37	10,849.67	-
3	3.05	Levantamiento de la plataforma de desarrollo.	4,966.33	-	993.27	3,973.07	9,932.66	-
3	3.06	Configuración y adaptaciones al generador de código.	13,240.06	-	-	-	19,860.09	-
3	3.07	Generación y programación de código.	22,599.42	1,807.95	18,079.53	25,311.35	22,599.42	-
3	3.08	Diseño, creación y ajuste de imágenes para diseño del proyecto.	8,990.61	4,495.30	26,971.83	31,467.13	17,981.22	-
3	3.09	Pruebas de funcionamiento.	8,494.56	1,698.91	32,279.34	27,182.60	15,290.21	-
3	3.10	Administración y coordinación de operaciones.	3,377.13	337.71	5,403.41	3,545.99	4,221.41	-
Total 3			103,132.61	11,757.50	104,931.02	137,348.28	124,459.39	-

No. De Actividad	Clave de la Actividad	Área / Descripción	Productos					
			Sistema Luvo-L4.	Páginas Web sobre plantillas.	Páginas Web a la medida.	Sistema de comercio electrónico (e-commerce)	Sistemas o desarrollos a la medida.	Hardware
4 Ventas								
Venta de sistemas, páginas web y hardware.								
4	4.01	Prospeccion (primer contacto).	8,757.92	1,167.72	4,670.89	20,435.15	11,677.23	11,677.23
4	4.02	Visita a clientes prospectos.	10,786.60	1,438.21	7,191.07	26,606.96	17,464.03	12,327.55
4	4.03	Labor de convencimiento y negociacion con clientes prospectos.	9,604.14	1,920.83	12,805.52	15,366.62	10,884.69	13,445.80
4	4.04	Cotización de proyecto, bienes y/o servicios.	6,473.85	1,387.25	10,173.19	11,098.03	11,098.03	6,011.43
4	4.05	Cierre del trato con el cliente.	2,811.68	937.23	3,748.90	3,748.90	3,748.90	3,748.90
4	4.06	Visitas posteriores al cierre de la venta.	3,068.70	2,045.80	4,705.34	5,114.50	4,500.76	1,022.90
4	4.07	Redacción y Firma del contrato respectivo.	2,335.73	1,557.15	3,581.46	3,892.89	3,425.74	778.58
4	4.08	Visitas posteriores a la firma del contrato.	2,110.90	703.63	2,814.53	2,814.53	2,814.53	2,814.53
4	4.09	Cobro del anticipo y confirmación del mismo.	1,965.63	1,310.42	2,489.79	2,620.83	2,358.75	2,358.75
4	4.10	Emision de primera factura.	2,154.83	404.03	1,481.44	1,885.47	538.71	1,346.77
4	4.11	Visitas posteriores al arranque del proyecto (relativas al contenido).	5,392.26	937.78	5,392.26	6,095.60	4,688.92	937.78
4	4.12	Visitas por capacitacion.	9,268.87	-	2,383.42	9,533.70	5,296.50	-
4	4.13	Cierre del proyecto y/o entrega física.	2,142.13	357.02	2,261.13	2,737.16	2,737.16	1,666.10
4	4.14	Cobro del finiquito de la venta.	2,937.22	489.54	3,100.40	3,426.76	3,263.58	3,100.40
4	4.15	Facturacion del finiquito.	1,461.13	2,337.80	3,506.70	3,506.70	3,506.70	876.68
4	4.16	Llamadas telefonicas al cliente para la evaluacion del proyecto.	4,478.06	1,317.08	6,321.97	6,848.80	5,795.14	1,580.49
4	4.17	Visitas esporadicas al cliente para verificar funcionalidad.	3,211.34	338.04	676.07	2,535.27	2,028.22	1,521.16
4	4.18	Administración y coordinación de ventas.	1,573.67	157.37	3,934.16	3,934.16	3,934.16	2,203.13
Total 4			80,534.66	18,806.90	81,238.27	132,202.05	99,761.75	67,418.18
5 Marketing								
Diseño de estrategias y campañas								
5	5.01	Planeacion, evaluación y e implementación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.	7,428.33	2,025.91	4,727.12	9,454.24	6,753.03	2,025.91
5	5.02	Documentación de estrategias y estructuración de campañas.	6,902.89	1,882.61	4,392.75	8,785.49	6,275.35	1,882.61
5	5.03	Planeación y organización para el diseño gráfico de campañas publicitarias.	3,411.78	930.48	2,171.13	4,342.26	3,101.62	930.48
5	5.04	Evaluacion de elementos mercadológicos para la toma de decisiones.	664.33	664.33	664.33	664.33	664.33	664.33
5	5.05	Organizacion del plan de acción.	3,556.85	3,556.85	3,556.85	3,556.85	3,556.85	3,556.85
5	5.06	Definicion de características y apoyo a compras para cotizaciones adecuadas al plan estratégico.	639.60	639.60	639.60	639.60	639.60	639.60
5	5.07	Diseño y adecuación del presupuesto publicitario para la campaña. Análisis de Costo-Beneficio.	2,877.98	2,877.98	2,877.98	2,877.98	2,877.98	2,877.98
5	5.08	Implementación y control de programas promocionales para incentivar ventas.	4,790.77	1,088.81	4,355.25	5,008.53	2,177.62	4,355.25
5	5.09	Implementación de controles y evaluaciones de resultados.	876.91	199.30	797.19	916.77	398.60	797.19
5	5.10	Organización y control de actividades posventa.	3,050.07	693.20	2,772.79	3,188.71	1,386.40	2,772.79
5	5.11	Organización e implementación de un plan para Relaciones Públicas	876.91	199.30	797.19	916.77	398.60	797.19
Total 5			35,076.42	14,758.36	27,752.18	40,351.53	28,229.96	21,300.18

No. De Actividad	Clave de la Actividad	Área / Descripción	Productos					
			Sistema Luvo-L4.	Páginas Web sobre plantillas.	Páginas Web a la medida.	Sistema de comercio electrónico (e-commerce)	Sistemas o desarrollos a la medida.	Hardware
6 Contabilidad y Finanzas								
		Elaboración de contabilidad financiera y fiscal y control de tesorería.						
6	6.01	Integración de pólizas de egresos, ingresos y diario.	2,433.22	399.74	3,250.08	3,458.64	3,041.52	7,716.77
6	6.02	Registro de polizas contables.	1,601.14	263.04	2,138.66	2,275.90	2,001.42	5,077.89
6	6.03	Autorización y pago a proveedores de bienes y servicios relacionados con la venta.	462.40	346.80	693.60	693.60	578.00	3,467.99
6	6.04	Cobro y recepción de pagos de clientes.	3,994.28	798.86	2,796.00	3,495.00	998.57	2,496.43
6	6.05	Pago de servicios por transferencia electronica o cheque.	979.20	856.80	1,101.60	1,101.60	1,020.00	1,183.20
6	6.06	Cálculo y pago de nómina.	1,543.56	771.78	4,887.95	5,016.58	4,887.95	3,344.39
6	6.07	Elaboración de estados financieros mensuales.	4,303.20	573.76	5,737.60	5,737.60	4,590.08	7,745.76
6	6.08	Estructuración y control del flujo de efectivo.	2,880.30	384.04	3,840.40	3,840.40	3,072.32	5,184.54
6	6.09	Elaboración de Presupuestos Operativos.	1,404.54	187.27	1,872.71	1,872.71	1,498.17	2,528.17
6	6.10	Determinación y entero de impuestos mensuales	4,000.16	4,000.16	4,000.16	4,000.16	4,000.16	4,000.16
6	6.11	Solicitud y recepcion de prestamos	3,121.19	-	312.12	312.12	624.24	1,872.71
6	6.12	Control de área de Finanzas y asignación de actividades.						
Total 6			26,723.19	8,582.25	30,630.88	31,804.32	26,312.43	44,618.01
7 Dirección								
		Diseño de estrategias, toma de decisiones estrategicas, diseño de políticas y procedimientos						
7	7.01	Definición y sostenimiento de Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	1,394.13	1,394.13	1,394.13	1,394.13	1,394.13	1,394.13
7	7.02	Creación, diseño y evaluación de estrategias.	7,909.10	1,412.34	4,237.02	7,626.63	4,237.02	2,824.68
7	7.03	Evaluación del desempeño por área funcional.	2,096.40	2,096.40	2,096.40	2,096.40	2,096.40	2,096.40
7	7.04	Análisis estratégico de costos para fijación de precios.	4,328.78	564.62	4,893.40	5,269.82	1,129.25	2,634.91
7	7.05	Toma de decisiones en base al análisis de indicadores.	2,444.93	2,444.93	2,444.93	2,444.93	2,444.93	2,444.93
7	7.06	Visitas y negociaciones con clientes estratégicos.	1,882.08	-	2,823.12	7,528.31	4,705.20	1,882.08
7	7.07	Análisis y diagnóstico de Estados Financieros.	1,576.20	1,576.20	1,576.20	1,576.20	1,576.20	1,576.20
7	7.08	Diseño y creación de las fuentes sustentables de la ventaja competitiva.	2,965.13	2,965.13	2,965.13	2,965.13	2,965.13	2,965.13
7	7.09	Creación y evaluación de proyectos específicos y unidades de negocio.	5,061.53	5,061.53	5,061.53	5,061.53	5,061.53	5,061.53
7	7.10	Administración central de proyectos u unidades de negocio.	4,541.33	4,541.33	4,541.33	4,541.33	4,541.33	4,541.33
Total 7			34,199.63	22,056.63	32,033.21	40,504.43	30,151.13	27,421.33
Total general			319,317.03	78,167.32	299,486.58	427,651.17	338,847.90	306,268.69

Luvo Soft, S.A. de C.V.
Estado de Costo de Desarrollo de aplicaciones y Venta
Diseño de sistema de Costos Basado en Actividades (ABC)

Concepto	Productos					
	Sistema Luvo-L4.	Páginas Web sobre plantillas.	Páginas Web a la medida.	Sistema de comercio electrónico (e-commerce)	Sistemas o desarrollos a la medida.	Hardware
Ventas	430,913.04	59,500.00	356,000.00	1,140,869.57	478,956.52	615,357.00
(-) Costo de Desarrollo						
(+) <i>Materiales y equipos directos</i>	-	-	-	-	-	455,820.00
(+) <i>Sueldos y Salarios Directos</i>	-	-	-	-	-	-
(+) <i>Costos y Gastos Indirectos por actividades de:</i>						
<i>Compras</i>	-	-	-	-	-	145,510.99
<i>Investigación y Desarrollo</i>	39,650.53	2,205.67	22,901.01	45,440.56	29,933.23	-
<i>Operaciones y/o Tecnología</i>	103,132.61	11,757.50	104,931.02	137,348.28	124,459.39	-
<i>Ventas</i>	80,534.66	18,806.90	81,238.27	132,202.05	99,761.75	67,418.18
<i>Marketing</i>	35,076.42	14,758.36	27,752.18	40,351.53	28,229.96	21,300.18
<i>Contabilidad y Finanzas</i>	26,723.19	8,582.25	30,630.88	31,804.32	26,312.43	44,618.01
<i>Dirección</i>	34,199.63	22,056.63	32,033.21	40,504.43	30,151.13	27,421.33
Total Indirectos	319,317.03	78,167.32	299,486.58	427,651.17	338,847.90	306,268.69
(=) Costo Total	319,317.03	78,167.32	299,486.58	427,651.17	338,847.90	762,088.69
(=) Utilidad Antes de Impuestos	111,596.02	-18,667.32	56,513.42	713,218.39	140,108.62	-146,731.69

Conclusiones

A lo largo del desarrollo de este sistema, han sido muy evidentes algunas experiencias que me servirán para futuros proyectos, sobre todo (evidentemente) los relacionados con los sistemas de costos basados en actividades. Un elemento importante desde el punto de vista de las empresas es su poca viabilidad en la mayoría de ellas, sobre todo en nuestro país, esto es debido a diversas causas:

- El conocimiento sobre el ABC no solo es complejo, sino que además implica un conocimiento previo acerca de los sistemas de costeo tradicionales, así como su utilización previa, además de todo el conocimiento sobre sus fallas. Sin este conocimiento las empresas simplemente no estarán preparadas para este tipo de sistemas.
- La organización y disponibilidad de información deben haberse practicado en la empresa como actividades cotidianas para que al momento de pensar en un sistema ABC la información necesaria fluya de manera óptima evitando fallas en la implementación o vacíos en los cálculos.
- El margen de utilidad que las empresas deben tener debe ser suficiente para poder soportar la implementación de un ABC, y no sólo por el costo que implica la asesoría y capacitación, sino porque hoy en día es necesario que todos estos sistemas estén automatizados a través de sistemas informáticos, y que además su implementación lleva tiempo y consume recursos que habrá que sopesar con los beneficios obtenidos.
- Un sistema ABC será plausible sólo cuando todos los elementos (personal, recursos, información, etc.) de la empresa tengan la disposición de cooperar con el proyecto, conozcan sus beneficios y tengan la oportunidad de palparlo en algún punto de sus actividades cotidianas, de lo contrario puede que se sientan atacados o medidos para evaluar su desempeño sin tener conocimiento de los beneficios que obtendrá la empresa en su conjunto.

Es definitivo también, que en una empresa con la suficiente capacidad y conocimiento pleno de lo que está haciendo o pretende hacer con un sistema ABC, los beneficios que se pueden obtener son en algunos puntos inimaginables hasta que la implementación se ha concluido o en muchas ocasiones en el mismo proceso de la implementación. El descubrir elementos importantes e información relevante que no se tienen de manera automática o en algunos casos imposible de obtener con los sistemas de costeo tradicional hacen de las empresas con sistemas ABC superiores en cuanto a su ventaja competitiva, esto se da porque hoy en día las economías del conocimiento son las que rigen la mayoría de los principios de la ventaja competitiva iniciada desde los años 80's (de manera formal), y con un ABC lo más importante que se puede obtener es el conocimiento mismo de lo que está pasando en la organización, así como el conocimiento del comportamiento de sus costos y la forma de controlarlos y medirlos de forma eficiente.

En este caso el conocimiento del costo de las actividades, y sobre todo de los procesos y áreas le da a Luvo Soft una herramienta poderosa para tomar decisiones, y es debido a que hasta el momento uno de los principales problemas para la empresa había sido el poder analizar de forma objetiva las oportunidades nuevas de negocio o proyectos nuevos que se le presentan, puesto que al presentarse y evaluarse por métodos de costeo tradicionales la mayoría de los costos asociados e imputados al proyecto eran meramente subjetivos (más que los costos la forma de imputación), esto nos daba como resultado valores y recursos destinados que podían dar una aproximación bastante equivocada de lo que podía significar para la empresa el efectuar estos proyectos.

El análisis de actividades no sólo deja claro el flujo de las mismas a través de toda la cadena de valor de la empresa, sino que también clarifica la relación causal existente entre los costos y la actividad, dejando claro y confirmando el principio del ABC de que son las actividades las que generan los costos.

Al poder analizar los costos de diversos objetos de costos, sobre todo de los clientes individuales o de los grupos de clientes (por ejemplo clientes de un mismo producto), además de los costos de los productos y servicios ofrecidos, se logra un análisis integral y muy dinámico para la toma de decisiones ya que bajo este esquema se tiene toda la infraestructura en el sistema de costeo para evaluar a cada cliente en particular y así poder tomar decisiones con respecto a su rentabilidad y método o flujo de trabajo del cliente con la empresa.

Al hacer la evaluación de los sueldos y salarios, preguntando a cada empleado los porcentajes de asignación a sus actividades realizadas, se conoció por primera vez una imputación directa de la persona que realiza dichas actividades, el conocimiento que se obtuvo en este paso fue variado y muy completo. En primera instancia se pudo asignar la parte del sueldo de cada empleado a cada actividad de acuerdo a como ellos mismos lo consideraban, esto trajo sorpresas por varias causas, por ejemplo, se creía que en algunas áreas el mayor tiempo se dedicaba a ciertas actividades y en algunos casos no fue así y se hicieron notar otras actividades que la parte directiva no imaginó que estuvieran consumiendo tanto tiempo. Otro punto importante fue que aún cuando el trabajo es (en cuanto a actividades) el mismo en algunos puestos, los niveles de tiempo destinado a cada actividad son distintos y esto debido a que en general el estilo o la forma de trabajo de cada persona difiere de acuerdo a cuánto se le facilite o dificulte cada actividad. Con esto nos damos cuenta que la dinámica que sigue la asignación de costos está en movimiento aún cuando se cambia a algún empleado por uno nuevo en ciertas actividades, o cuando se contrata a personal nuevo, esto es, los costos de las actividades cambiarán con el solo hecho de que una persona distinta a la que lo venía realizando comience a desempeñar sus funciones, por el hecho simple de que cada persona dedica diferente tiempo a cada actividad.

Al llegar al análisis de costos pudimos notar varios factores, el primero y más evidente fue la complicación y el volumen de trabajo que implica un presupuesto basado en actividades, también, al comenzar a distribuir los diversos tanto en las actividades como posteriormente en los productos, aunque la relación causal en algunos casos es evidente, eso no implica que el direccionamiento y la presupuestación sean sencillos, de hecho en la mayoría de los casos se requirió de mucho tiempo en el análisis aunque finalmente lo único que puede verse en el análisis son los números.

Al determinar la cantidad de costos direccionados a cada objeto de costo se pudo notar que en la mayoría de los casos se obtuvieron los resultados esperados, sin embargo,

finalmente se puso de relieve el subsidio cruzado entre algunos productos, situación que era indetectable ante los resultados de los sistemas de costos tradicionales. El hecho de que algunos productos resultaran con pérdidas al momento de la evaluación sugiere que al establecer la relación causal de los costos con sus generadores y estos últimos con las actividades, el hecho de comercializar, vender, y atender a los clientes de algunos productos resulta muy caro debido a su naturaleza y a que dichos productos no cuentan con la capacidad económica para absorber estos costos.

Finalmente como conclusión se puede decir que aunque se tomarán medidas para optimizar el flujo de trabajo en los productos con pérdida es muy difícil que sean retirados de la oferta de la empresa, en primera instancia porque una cartera de productos y servicios grande ha demostrado a la empresa que implica un flujo de clientes mayor. Otro punto muy importante es en el caso del hardware, en el cual la pérdida es considerable, sin embargo el hardware que se presenta en este proyecto es vendido junto con sistemas a la medida y aunque en estos la utilidad es muy semejante a la pérdida ocurrida en el hardware, el hecho de comercializar estos productos genera flujo a la empresa, la razón es que cuando se venden sistemas a la medida junto con hardware el pago que el cliente efectúa para compra de equipos genera un flujo importante para la empresa, y esto se da debido a que la empresa puede comprar equipo a crédito siendo que el cliente ha pagado por él, es en este tiempo que la empresa puede obtener unos días de financiamiento gratuito gracias a los proveedores y a los clientes que pagan por los equipos.

Al final este análisis fue importante para saber los puntos importantes en los que hay que enfocarse en el presente y futuro de la empresa esperando que el desarrollo de este sistema ABC madure con el paso del tiempo.

Bibliografía.

Kotler, Phillip, and Armstrong, Gary, Fundamentos de Marketing sexta edición, Ed Pearson Prentice Hall, séptima edición.

Horngren Charles T., Datar Srikant M., Foster George, Contabilidad de costos, un enfoque gerencial, Decimosegunda edición, Ed. Pearson Educación de México.

Robert S. Kaplan & Robin Cooper, Coste y Efecto, Gestión 2000, Capítulo 2: Modelo de cuatro fases para diseñar los sistemas de evaluación de la actuación y medición de costes.

Goldratt, Eliyahu M. Theory of Constraints. [Great Barrington, MA], North River Press. ISBN 0-88427-166-8, p.p. 5-6

Gayle Rayburn, Letricia, Contabilidad y Administración de Costos, Ed McGraw-Hill Interamericana, 9a. Edición.

Porter Michael E., Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Parte 1 Principios de la ventaja competitiva, Capítulo 2 La cadena de valor y la ventaja competitiva. Editorial CECSA, Segunda edición.

<http://es.wikipedia.org/wiki/UML>

http://es.wikipedia.org/wiki/Código_abierto