



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE COSTOS PARA EL PROYECTO
KANO STATE PILOT CONDITIONAL CASH TRANSFER FOR GIRLS
EDUCATION FINANCIADO POR EL BANCO MUNDIAL Y OTROS”**

MÓNICA CRISTINA SUÁREZ PEÑAFIEL

Trabajo de culminación de Carrera presentado como requisito previo a
la obtención del título de:

INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

Director: Ing. Juan Francisco Velasco C., MFE

Codirector: Ing. Juan Salcedo

Sangolquí, 2013

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Mónica Cristina Suárez Peñafiel

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “**DISEÑO DE UN MODELO DE COSTOS PARA EL PROYECTO KANO STATE PILOT CONDITIONAL CASH TRANSFER FOR GIRLS EDUCATION FINANCIADO POR EL BANCO MUNDIAL Y OTROS**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Febrero 2013

Mónica Cristina Suárez Peñafiel

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

CERTIFICADO

Ing. Juan Francisco Velasco C., MFE e Ing. Juan Salcedo

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “**DISEÑO DE UN MODELO DE COSTOS PARA EL PROYECTO KANO STATE PILOT CONDITIONAL CASH TRANSFER FOR GIRLS EDUCATION FINANCIADO POR EL BANCO MUNDIAL Y OTROS**” realizado por la Srta. Mónica Cristina Suárez Peñafiel, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que se ha cumplido con las normas establecidas por la ESPE para el desarrollo del trabajo de conclusión de carrera, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a la Srta. Mónica Cristina Suárez Peñafiel que lo entregue al Econ. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Febrero 2013

Ing. Juan Francisco Velasco C., MFE
DIRECTOR

Ing. Juan Salcedo
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, Mónica Cristina Suárez Peñafiel

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“DISEÑO DE UN MODELO DE COSTOS PARA EL PROYECTO KANO STATE PILOT CONDITIONAL CASH TRANSFER FOR GIRLS EDUCATION FINANCIADO POR EL BANCO MUNDIAL Y OTROS”**,, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Febrero 2013

Mónica Cristina Suárez Peñafiel

DEDICATORIA

A mis padres Carlos y Mónica por haberme dado la vida y un hogar en el que prevalece el amor, el respeto y la honestidad. Por saber guiarme por el camino correcto y brindarme su apoyo incondicional en todas las etapas transcurridas de mi vida. Por sus consejos, enseñanzas, regaños y ejemplos dignos de superación y entrega, porque gracias a ustedes hoy puedo ver alcanzada una meta más en mi carrera profesional.

A mi hermanito Carlos David que ha sido mi inspiración y para el cual quiero ser ejemplo de superación.

Mónica Cristina Suárez Peñafiel

AGRADECIMIENTO

A Dios por estar junto a mí en cada instante de mi vida dándome la fortaleza y la perseverancia para lograr cada uno de mis objetivos.

A la Escuela Politécnica del Ejército por permitirme preparar académicamente y lograr así una meta más en mi vida. Al cuerpo docente de la CEAC por los conocimientos impartidos que fueron la base para mi formación profesional.

A mis padres y a mi hermano por el amor, la paciencia, la confianza depositada en mí, porque sé que siempre van a estar brindándome su apoyo en todo sentido,

Al Ing. Juan Francisco Velasco y al Ing. Juan Salcedo por el apoyo, la dedicación y sobre todo por los conocimientos impartidos para el desarrollo del presente trabajo.

A todo el personal de la compañía Ayala Consulting Cia. Ltda., por brindarme el acceso necesario a la información requerida para la ejecución de la presente tesis y por el apoyo y comprensión durante la culminación de mi carrera.

A mi familia en general y amigos que estuvieron presentes a lo largo de mi carrera brindándome su apoyo y palabras de aliento que supieron levantarme y motivarme al mismo tiempo.

Muchas Gracias a todos

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	II
CERTIFICADO.....	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN EJECUTIVO	XIV
EXECUTIVE SUMMARY	XVII
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. LA EMPRESA	2
1.1.1. <i>Reseña Histórica</i>	2
1.1.2. <i>Base Legal de la Empresa</i>	4
1.1.3. <i>Organización</i>	6
1.1.3.1. Organigrama Estructural	6
1.1.3.2. Misión	8
1.1.3.3. Visión.....	8
1.2. EL PROYECTO.....	8
1.2.1. <i>Antecedentes</i>	8
1.2.1.1. La Pobreza	9
1.2.2. <i>Descripción del Proyecto</i>	19
1.2.3. <i>Objetivos del Proyecto</i>	21
1.2.4. <i>Transferencias Monetarias Condicionadas</i>	22
CAPÍTULO II.....	24
ANÁLISIS SITUACIONAL	24
2.1. ANÁLISIS INTERNO	25
2.1.1. <i>Áreas Operativas</i>	29
2.1.1.1. Área de Proyectos	29
2.1.1.2. Área Financiera	40
2.1.1.3. Área de Recursos Humanos	42
2.1.1.4. Área de Sistemas	46
2.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	47
2.2.1. <i>Macro-ambiente</i>	47

2.2.1.1. Factor Político	47
2.2.1.2. Factor Económico	53
2.2.1.3. Factor Social	67
2.2.1.4. Factor Tecnológico.....	73
2.2.1.5. Factor Legal	77
2.2.2. <i>Micro-ambiente</i>	82
2.2.2.1. Clientes	82
2.2.2.2. Proveedores	84
2.2.2.3. Competencia	87
2.2.2.4. Precios	90
2.3 RESUMEN FODA DE LA EMPRESA AYALA CONSULTING CIA. LTDA.	91
CAPÍTULO III.....	94
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	94
3.1. PROPUESTA ORGANIZACIONAL	95
3.1.1. <i>Organización</i>	95
3.1.2. <i>Funciones</i>	98
3.1.3. <i>Direccionamiento Estratégico</i>	112
3.1.3.1. Misión	112
3.1.3.2. Visión.....	113
3.1.3.3. Objetivos	113
3.1.3.4. Políticas.....	114
3.1.3.5. Principios.....	117
3.1.3.6. Valores	118
CAPÍTULO IV	120
PROPUESTA DE UN MODELO DE COSTEO PARA EL PROYECTO KANO	
STATE PILOT CONDITIONAL CASH TRANSFER FOR GIRLS EDUCATION	120
4.1. ¿QUÉ ES EL MODELO DE COSTOS ABC Y CUÁL ES SU IMPORTANCIA?	121
4.1.1. <i>Fundamentos teóricos</i>	122
4.1.2. <i>Objetivos</i>	126
4.1.3. <i>Ventajas</i>	127
4.1.4. <i>Desventajas</i>	128
4.2. MODELO ABC EN EMPRESAS DE SERVICIO.....	128
4.2.1. <i>Sector de la Consultoría de proyectos</i>	133
4.3. CÁLCULO DE COSTO UTILIZANDO EL MODELO ABC.....	134
4.4. RELEVANCIA DE LOS GASTOS INDIRECTOS.....	134
4.5. DIAGNÓSTICO DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS.....	137
4.5.1. <i>Diagnóstico de la contabilidad en Ayala Consulting Cia. Ltda.</i>	138

4.6. METODOLOGÍA DEL ABC UTILIZADA.....	139
4.6.1. <i>Definir las actividades del proyecto</i>	139
4.6.2. <i>Cálculo de los costos directos por actividades</i>	141
4.6.3. <i>Cálculo de los costos indirectos por actividades</i>	152
4.6.4. <i>Relación entre los costos directos e indirectos con las actividades</i>	155
4.6.5. <i>Asignación de los costos directos a las actividades</i>	155
4.6.6. <i>Asignación de los costos indirectos a las actividades</i>	156
4.6.7. <i>Cálculo de los costos totales de las actividades</i>	157
CAPÍTULO V	158
APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO DE COSTOS PARA EL PROYECTO KANO STATE PILOT CONDITIONAL CASH TRANSFER FOR GIRLS EDUCATION.....	158
5.1. MATRIZ DE COSTEO ABC PARA LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO	159
5.1.1. <i>Definir las actividades del proyecto</i>	159
5.1.2. <i>Cálculo de los costos directos por actividades</i>	180
5.1.3. <i>Cálculo de los costos indirectos por actividades</i>	201
5.1.4. <i>Relación entre los costos directos e indirectos con las actividades</i>	212
5.1.5. <i>Asignar costos directos a las actividades</i>	224
5.1.6. <i>Asignación de los costos indirectos a las actividades</i>	246
5.1.7. <i>Calcular los costos directos e indirectos totales de las actividades del proyecto</i>	252
CAPÍTULO VI	270
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	270
6.1 CONCLUSIONES.....	271
6.2 RECOMENDACIONES	273
BIBLIOGRAFÍA	275
LINKOGRAFÍA	276
GLOSARIO	277
DEFINICIÓN DE TERMINOS UTILIZADOS	277

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Equipo de Trabajo	3
Gráfico 1.2 Organigrama Estructural	7
Gráfico 1.3 Tasa de Pobreza 1981 - 2015.....	10
Gráfico 1.4 Incidencia de la pobreza usando línea de US\$1,25 o menos al día, 1981-2005	12
Gráfico 1.5 Población pobre 1981-2005.....	12
Gráfico 1.6 Asistencia escolar y capacidad de leer y escribir en inglés por quintil .	16
Gráfico 1. 7 Matriculación de las niñas desde la escuela primaria a la secundaria en el Estado de Kano.....	19
Gráfico 2.1 Ciclo del Proyecto.....	33
Gráfico 2.2 Sectores Económicos del Ecuador.....	55
Gráfico 2.3 Producto Interno Bruto (PIB) 2006-2011	56
Gráfico 2.4 Producto Interno Bruto (PIB) per cápita 2006-2011	57
Gráfico 2.5 Tasa de variación del PIB por sectores económicos 2006-2011	58
Gráfico 2.6 Inflación Anual.....	59
Gráfico 2.7 Cuenta Corriente y sus componentes (2006-2011).....	61
Gráfico 2.8 Comportamiento de las remesas recibidas (2006 – 2011).....	62
Gráfico 2.9 Inversión Extranjera Directa (2006-2011)	63
Gráfico 2.10 Saldo de la deuda externa pública y privada del Ecuador (2006-2011).....	64
Gráfico 2. 11 Riesgo País (EMBI) Ecuador 2006 - 2012.....	65
Gráfico 2 12 Denuncias y detenciones registradas Ene- Jun 2011 – Ene-Jun 2012.....	69
Gráfico 2.13 Tasa de desempleo Jun 2007 – Jun 2012.....	71
Gráfico 2.14 Pobreza 2006 – 2011	72
Gráfico 2.15 Acceso a internet 2008 – 2011	75
Gráfico 2.16 Uso de internet 2008 – 2011	75
Gráfico 2.17 Tenencia de línea telefónica 2006 – 2011	76
Gráfico 2.18 Organismos Reguladores y de Control de Ayala Consulting Cia. Ltda.	78
Gráfico 3.1 Organigrama Estructural Ayala Consulting Cia. Ltda.	97
Gráfico 4.1 Definición gráfica del costeo ABC	121
Gráfico 4.2 Asignación de recursos según ABC.....	123

Gráfico 4.3 Relación de causalidad recursos, actividades y objetos de costo	124
Gráfico 4.4 Razones que determinan una entidad no viable	125
Gráfico 4.5 Proceso en el sector de servicios	130
Gráfico 4.6 Asignación o distribución de costos y gastos en el modelo ABC	136
Gráfico 4.7 Flujo de procesos - Servicio de Consultoría	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Fuentes de Financiamiento y categorías de inversión	39
Tabla 2.2 Cronograma Transición a NIIF	79
Tabla 4. 1 Aspectos a tomar en cuenta para la implementación de un modelo ABC	129
Tabla 4.2 Características de los servicios	131
Tabla 4.3 Tasas predeterminadas para el manejo de los CIF	135

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Cuadro Accionario	5
Cuadro 1.2 Nuevo cuadro accionario	6
Cuadro 2.1 Montos máximos de transferencia por hogar beneficiario	35
Cuadro 2.2 Transferencia máxima por familia beneficiaria	35
Cuadro 2.3 Matriz de valoración de cargos e incrementos salariales	43
Cuadro 2.4 Matriz General para la Medición del Desempeño de Colaboradores ...	44
Cuadro 2.5 Matriz General para la Medición del Desempeño de Jefes y Residentes	44
Cuadro 2.6 Contribuciones y crecimientos sectoriales PIB 2004 y 2011	54
Cuadro 4.1 Escala de Sueldos	143
Cuadro 4.2 Cálculo Bono de Misión	144
Cuadro 4.3 Valor económico por nivel de calificación	144
Cuadro 4.4 Cálculo Bono de Productividad	145
Cuadro 4.5 Costo Seguro Privado	146
Cuadro 4.6 Costo Seguro Internacional	146
Cuadro 4.7 Costo Suscripción Página Web	147

Cuadro 4.8 Costo servicio de internet, luz y teléfono.....	147
Cuadro 4.9 Costos de impresión, empastado y compra de CDs	148
Cuadro 4.10 Costos de Viaje	149
Cuadro 4.11 Perdiem	149
Cuadro 4.12 Honorarios Profesionales	150
Cuadro 4.13 Costo servicio DHL	151
Cuadro 4.14 Suministros de Oficina	153
Cuadro 4.15 Servicio de Hosting.....	154
Cuadro 4.16 Tiempo trabajado por las áreas administrativas en el proyecto.....	156
Cuadro 5.1 Sueldos del personal – Trabajo en Ecuador.....	182
Cuadro 5.2 Cálculo Bonos de Misión.....	183
Cuadro 5.3 Cálculo Bonos de Productividad.....	183
Cuadro 5.4 Sueldos del personal – Trabajo en Misión.....	184
Cuadro 5.5 Costo transacciones bancarias.....	185
Cuadro 5.6 Costo Seguro Privado por tiempo trabajado por el personal	186
Cuadro 5.7 Costo Seguro Internacional por tiempo de estadía en el país de misión.....	186
Cuadro 5.8 Costo hora - Suscripción Página Web.....	187
Cuadro 5.9 Costo persona/hora - Internet	188
Cuadro 5.10 Costo persona/hora – Teléfono Fijo.....	188
Cuadro 5.11 Costo hora – Teléfono Móvil	189
Cuadro 5.12 Costo persona/hora – Luz	190
Cuadro 5.13 Costos de impresión.....	191
Cuadro 5.14 Costos de empastado	192
Cuadro 5.15 Costos compra de CD's	192
Cuadro 5.16 Costo recarga de megas de internet	192
Cuadro 5.17 Costo Telefonía Móvil (Roaming).....	193
Cuadro 5.18 Costo de Alojamiento (hotel).....	193
Cuadro 5.19 Costo de Transporte.....	194
Cuadro 5.20 Costo por Perdiem.....	194
Cuadro 5.21 Costo Pasajes Aéreos y Modem de internet.....	195
Cuadro 5.22 Costo hora – Depreciación Equipo de Computación	196
Cuadro 5.23 Valor de adquisición - Muebles y Enseres.....	196
Cuadro 5.24 Costo hora – Depreciación Muebles y Enseres.....	197
Cuadro 5.25 Costo hora – Depreciación Equipo de Oficina (Teléfono).....	197
Cuadro 5.26 Costo programación SGI	198

Cuadro 5.27 Costo hora Honorario – Especificaciones SGI/Apoyo Operativo.....	198
Cuadro 5.28 Costo Honorario – Diseño Materiales de comunicación.....	199
Cuadro 5.29 Costo comisión transferencias bancarias desde los EEUU.....	199
Cuadro 5.30 Costos de envío - Servicio DHL.....	200
Cuadro 5.31 Costos hora – Arrendamiento Oficina.....	200
Cuadro 5.32 Costo por transporte.....	200
Cuadro 5.33 Sueldos del personal indirecto.....	202
Cuadro 5.34 Costo transacciones bancarias –rubro indirecto.....	203
Cuadro 5.35 Costo hora Seguro Privado – rubro indirecto.....	203
Cuadro 5.36 Costo persona/hora – Internet – rubro indirecto.....	204
Cuadro 5.37 Costo persona/hora – Teléfono Fijo – rubro indirecto.....	204
Cuadro 5.38 Costo mensual por área – Teléfono Móvil – rubro indirecto.....	205
Cuadro 5.39 Costo persona/hora – Luz – rubro indirecto.....	205
Cuadro 5.40 Costo mensual Suministros de Oficina – rubro indirecto.....	206
Cuadro 5.41 Costo mensual combustible – rubro indirecto.....	207
Cuadro 5.42 Costo hora – Depreciación Equipo de Computación – rubro indirecto.....	207
Cuadro 5.43 Costo mensual – Depreciación Impresoras – rubro indirecto.....	208
Cuadro 5.44 Valor de adquisición de Muebles y Enseres – rubro indirecto.....	208
Cuadro 5.45 Costo hora – Depreciación Muebles y Enseres – rubro indirecto.....	209
Cuadro 5.46 Costo hora – Depreciación Equipo de Oficina (Teléfono) – rubro indirecto.....	209
Cuadro 5.47 Costo hora – Depreciación Vehículo – rubro indirecto.....	209
Cuadro 5.48 Costo mensual – Amortización Software Contable – rubro indirecto.....	210
Cuadro 5.49 Costo persona/hora arrendamiento oficina – rubro indirecto.....	210
Cuadro 5.50 Costo mensual servicio de hosting – rubro indirecto.....	211
Cuadro 5.51 Costo mensual intereses en préstamos – rubro indirecto.....	211
Cuadro 5.52 Costo Total del Proyecto Kano State Pilot for Girl’s Education.....	267
Cuadro5.53 Costeo del Servicio de Consultoría Proyecto Kano State Pilot for Girl’s Education.....	268

RESUMEN EJECUTIVO

Ayala Consulting Cia. Ltda., fue constituida hace 16 años como una empresa que oferta servicios relacionados con el diseño e implementación de proyectos de protección social que involucran transferencias de dinero condicionadas, este tipo de proyectos han sido diseñados e implementados por la empresa en países en vías de desarrollo, el objetivo de estos proyectos es disminuir los índices de pobreza a través de la entrega de dinero a cambio de que la persona u hogar en situación de pobreza cumpla una condicionalidad (ir a la escuela, ir al centro de salud, etc).

Los clientes que maneja la compañía son organismos internacionales comprometidos con el desarrollo social para reducir la pobreza a corto y largo plazos, estos son: Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), UNICEF y Departamento para el Desarrollo Internacional.

Para la empresa es necesario establecer la rentabilidad de los proyectos que ejecuta, para lo cual se requiere conocer el costo real del servicio prestado, razón por la cual se propone en este documento la aplicación de un modelo de costeo ABC para el proyecto Kano State Pilot for Girls Education (Nigeria), el mismo que permitirá determinar si el proyecto es rentable o no y servirá de base para el costeo de futuros proyectos.

El presente documento, en su primer capítulo detalla información que permite conocer a la organización tal como su historia, su objeto social, su estructura. Adicionalmente presenta una descripción del proyecto el mismo que sirvió de base para el desarrollo del ejercicio práctico, partiendo de definiciones como la pobreza a nivel mundial, la pobreza y la educación en Nigeria.

El capítulo dos describe el análisis situacional de la compañía tanto interno como externo, con el análisis interno se analizaron los ejes fundamentales utilizados por la empresa en la ejecución de su trabajo y cada una de las áreas existente en la misma para evaluar los recursos y la capacidad con la que cuenta y de esta manera determinar fortalezas y debilidades. Con el análisis externo se analizaron factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y micro-ambientales para determinar oportunidades y amenazas de la compañía.

En el capítulo tres se presenta el Direccionamiento Estratégico de Ayala Consulting Cia. Ltda., en el cual se propone un organigrama estructural y se detallan las funciones de cada una de las áreas propuestas, se plantea un cambio de estructura en su misión, visión, objetivos, políticas, principios y valores.

El capítulo cuatro hace referencia a la propuesta del Modelo de Costeo para el proyecto Kano State Pilot Conditional Cash Transfer for Girls Education, se detalla de forma específica la definición, importancia, fundamentos, objetivos, ventajas y desventajas del costeo ABC, se explican aspectos referentes a la aplicación de un modelo ABC en una empresa de servicios y se define un diagnóstico de la contabilidad en Ayala Consulting Cia. Ltda. Finalmente se puntualiza la metodología del ABC utilizada para calcular el costo del proyecto en mención:

- Definición de actividades del proyecto
- Cálculo de los costos directos por actividades
- Cálculo de los costos indirectos por actividades
- Relación entre los costos directos e indirectos con las actividades
- Asignación de los costos directos a las actividades
- Asignación de los costos indirectos a las actividades
- Cálculo de los costos totales de las actividades

La aplicación práctica de la metodología del costeo ABC descrita anteriormente se encuentra desarrollada en el capítulo cinco del presente. Se realiza dos tipos de levantamiento de actividades:

- i) Actividades que llevan a cabo los trabajadores desde el momento que presentan la propuesta técnica y financiera, cuya finalidad es participar en un proyecto, hasta la entrega de los resultados del mismo; y,
- ii) Actividades ejecutadas por el personal que se encuentra involucrado indirectamente con el proyecto.

Por otro lado se calcularon los costos directos e indirectos para posteriormente relacionarlos y asignarlos a las actividades correspondientes. Finalmente se presentan cuadros que muestran el costo total por actividad, por proceso y por proyecto, este último permite conocer sobre una base de costeo real que la ejecución de los servicios de consultoría en el proyecto Kano Starte Pilot for Girls Education generó una pérdida para la compañía de USD. 28.936,82.

Las conclusiones y recomendaciones son presentadas en el capítulo seis, aquí se describen los problemas encontrados durante el desarrollo del trabajo y las recomendaciones propuestas para que Ayala Consulting Cia. Ltda., pueda eliminar encontrar las soluciones a los problemas existentes.

EXECUTIVE SUMMARY

Ayala Consulting Ltd., was founded 16 years ago as a company which offers services related to design and implementation of social protection projects involving conditional cash transfers. This type of projects have been designed and implemented by the firm in developing countries. Their objective is to decrease poverty rates through the delivery of cash provided that a person or household living in poverty complies with a conditionality (attending school, a health center, etc).

The clients of the company are international agencies committed to social development to reduce poverty in the short and long term. They are: the World Bank, Inter-American Development Bank (BID), UNICEF and the Department for International Development (DFID).

It is necessary for the company to establish the profitability of the projects it executes, which implies it needs to know the real cost of the service provided. Therefore, this document proposes the application of an ABC costing model in the Kano State Pilot for Girls Education project (Nigeria) which will make it possible to determine whether the project is profitable or not and will serve as a basis for a costing of future projects.

The first chapter of this document details information regarding the organization such as its background, its corporate purpose and structure. Additionally, it presents a description of the project, which was the basis for the development of the practical exercise, starting with definitions such as global poverty as well as poverty and education in Nigeria.

Chapter two describes both the internal and external situation analysis of the company. The internal analysis involved the cornerstones used by the firm in the

execution of its assignments and each of their areas so as to evaluate available resources and capacity and therefore, determine strengths and weaknesses. On the other hand, the external analysis covered political, economic, social, technological, legal, and micro-environmental factors to determine opportunities and threats for the company.

Chapter three presents the Strategic Direction of Ayala Consulting Ltd. which proposes an organizational structure detailing the functions of each proposed area. Likewise, it suggests a structural change in terms of the firm's mission, vision, objectives, policies, principles and values.

Chapter four contains the proposal of the Costing Model for the Kano State Pilot Conditional Cash Transfer for Girls Education project. It details in a specific manner the definition, importance, basis, objectives, advantages, and disadvantages of the ABC costing. Moreover, it explains aspects concerning the application of an ABC model in a services company, and defines an assessment of accounting procedures in Ayala Consulting Ltd. Finally, it points out the ABC methodology used to calculate the cost of the aforementioned project:

- Definition of project activities
- Calculation of direct costs involved in the activities
- Calculation of indirect costs involved in the activities
- Relationship between direct, indirect costs and the activities
- Allocation of direct costs to the activities
- Allocation of indirect costs to the activities
- Calculation of total costs involved in the activities.

A practical application of the ABC costing methodology outlined above is developed in chapter five of this document. Two types of activities are examined:

- i) Activities carried out by employees from the submission of technical and financial proposals, aiming at participating in a project, to the delivery of results;
- ii) Activities executed by the personnel indirectly involved in the project.

On the other hand, direct and indirect costs were calculated to be subsequently associated and assigned to the corresponding activities. Finally, this chapter presents charts showing costs per activity, process and project, which demonstrate, on a real costing basis, that the Kano State Pilot for Girls Education project produced a loss of USD 28,936.82 to the company.

Conclusions and recommendations are presented in chapter six, which describes issues encountered during the development of this work and recommendations proposed for Ayala Consulting Ltd. to find solutions to existing problems.

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

1.1. La empresa

1.1.1. Reseña Histórica

Ayala Consulting Co. Cia. Ltda. se estableció hace 16 años como una empresa prestadora de servicios enfocados al diseño e implementación de proyectos de protección social, desde entonces ha desarrollado una extensa experiencia a nivel mundial. La mayor parte de los proyectos realizados por la empresa son relacionados con Transferencias Monetarias Condicionadas que se han aplicado en distintos países emergentes del mundo demostrando resultados efectivos luego de su implementación.

Desde su establecimiento la empresa ha participado y colaborado en el diseño, implementación y/o evaluación de proyectos de protección social en más de 30 países de América Latina, Asia, África, Europa y el Medio Oriente. La participación y asistencia técnica ha variado de acuerdo con los requerimientos de cada proyecto.

Los principales clientes de Ayala Consulting Co. Cia Ltda., incluyen el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, UNICEF, Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) y Gobiernos a través de sus respectivas unidades ejecutoras.

Actualmente la empresa continúa creciendo, incorporando nuevas disciplinas y ofreciendo servicios adicionales. Hace 15 años inició su giro de negocio con apenas 4 profesionales en la actualidad trabajan 22 profesionales en el Ecuador con varios consultores y socios que lo hacen en otros países.

Debido al crecimiento que ha experimentado la compañía, tanto de su personal como el de sus clientes a nivel mundial surge la necesidad de ampliar su infraestructura.

La nueva oficina tiene la estructura adecuada para proveer todas las facilidades necesarias a sus empleados y suministrar exitosamente un servicio de alta calidad a sus clientes. Una de estas facilidades es la sala de conferencias la cual permite que los consultores trabajen como equipo en actividades como discusiones de mesa redonda, compartir información, dictar talleres, generar ideas y discutir los procesos requeridos para cada proyecto adquirido por la empresa.

La nueva oficina también cuenta con una biblioteca, la cual permite investigar los proyectos de los clientes. La biblioteca contiene una gran selección de estudios de casos, análisis, textos, libros, manuales de capacitación y varios documentos relacionados a todas las áreas de protección social.

La idea de estos nuevos espacios es proporcionar a todos los empleados un ambiente de inspiración para el aprendizaje y reforzar su conocimiento sobre los programas en los cuales Ayala Consulting Co. Cia. Ltda. se especializa.

Gráfico 1.1 Equipo de Trabajo



Fuente y Elaboración: Ayala Consulting Cia. Ltda.

1.1.2. Base Legal de la Empresa

De acuerdo con el Acta de Constitución de la compañía Ayala Consulting Ayalcon Cia. Ltda.

En la ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la República del Ecuador, el día veinte y dos de enero de mil novecientos noventa y siete se constituye la compañía de Responsabilidad Limitada “AYALACONSULTING AYALCON CIA. LTDA”, la misma que se rige por las disposiciones de la Ley de Compañías, la Ley de Consultoría, las demás pertinentes de la República.

La compañía tiene por Objeto Social: la prestación de servicios profesionales especializados es decir, identificación, elaboración o evaluación de proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende además la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros de organización, administración, auditoría e investigación, y en sí, en todos aquellos para los cuales estuviese técnicamente capacitada, tanto para el Sector Público como para el Sector Privado, para Empresas Nacionales, Empresas Extranjeras, o Personas Naturales.

Por el objeto social de la compañía esta puede celebrar toda clase de contratos con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, comerciales, industriales o de servicios a fin de realizar las actividades que requiera, siempre que se relacionen con su objeto mismo. La compañía puede desarrollar todas las actividades, actos y contratos permitidos por las Leyes Ecuatorianas que sean acordes con su objeto, sin que la falta de enunciación sea causa de limitación para su desarrollo y ejecución.

La compañía es de nacionalidad ecuatoriana, tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito. Puede además establecer otras agencias o sucursales en uno o varios lugares del Ecuador o fuera de él. Su tiempo de duración será de cincuenta años.

El capital de la compañía al inicio de la misma fue de DIEZ MILLONES DE SUCRES (S/.10´000.000,00), divididos en diez mil participaciones de un mil sucres cada una.

Cuadro 1.1 Cuadro Accionario

SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	NUMERO DE PARTICIPACIONES
Accionista A	9´700.000	4´850.000	9700
Accionista B	100.000	50.000	100
Accionista C	100.000	50.000	100
Accionista D	100.000	50.000	100
TOTAL	10´000.000	5´000.000	10000

Fuente y Elaboración: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Como consecuencia de la dolarización en el año 2000, los tres socios minoristas deciden retirarse de la compañía, el socio mayoritario compra sus acciones las mismas que ahora tienen un valor en dólares.

El capital suscrito paso de 10´000000 millones de sucres a \$ 400,00.

Una tercera persona (accionista E), compra 100 participaciones de la compañía que tienen un valor de 0,04 centavos cada una.

Las participaciones sociales son iguales, acumulativas e indivisibles; no podrán estar representadas por títulos negociables.

Cuadro 1.2 Nuevo cuadro accionario

SOCIO	NUMERO DE PARTICIPACIONES	VALOR POR ACCIÓN	CAPITAL
Accionista A	9900	0,04	396
Accionista E	100	0,04	4
TOTAL	10000	0,08	400

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

La compañía consultora está gobernada por la Junta General, órgano supremo, administrada por el Presidente y el Gerente General, según el caso. Sin embargo, la compañía de considerarlo necesario, podrá crear órganos administrativos de control.

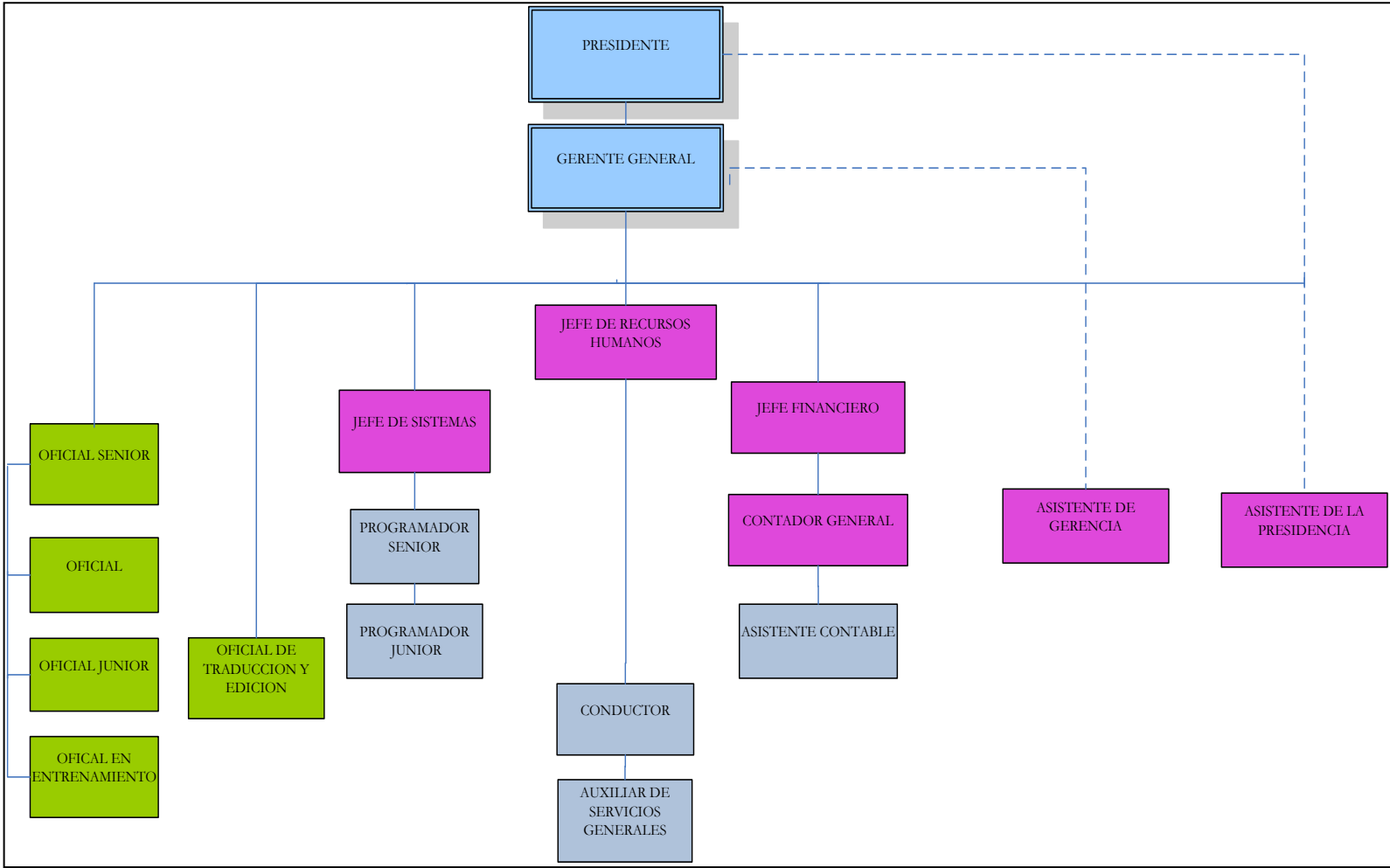
1.1.3. Organización

A través del organigrama estructural de la empresa se describe como está conformada, los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre los departamentos existentes en la misma.

1.1.3.1. Organigrama Estructural

Es aquel organigrama que está representado jerárquicamente, es decir por los cargos que existen en la compañía.

Gráfico 1.2 Organigrama Estructural



Fuente y Elaboración: Ayala Consulting Cia. Ltda.

1.1.3.2. Misión

“Ayala Consulting Cia. Ltda es proveedor de un servicio profesional, serio y efectivo para entidades públicas y agencias de desarrollo, orientadas al apoyo de programas en el sector social incluyendo: educación, salud, vivienda, protección social y desarrollo municipal en sus etapas de diseño, implementación y evaluación; se ha distinguido por especializarse en el diseño de detalle y provisión de asistencia técnica en la implementación de proyectos en el sector social, especialmente en programas de transferencias en efectivo. La empresa cuenta con profesionales expertos locales y extranjeros de: Colombia, Chile, Pakistán, Kenya, y Alemania, lo cual garantiza la calidad de nuestro trabajo”¹.

1.1.3.3. Visión

“En el mediano plazo, llegar a ser la primera y más importante empresa de consultoría del Ecuador, que brinde servicios de consultoría internacional en África, América y Asia en el diseño e implementación de sistemas de protección social comprensiva; innovando y desarrollando procesos que demuestren ser más eficientes y efectivos”².

1.2. El Proyecto

1.2.1. Antecedentes

Como antecedentes al proyecto se abordará el tema de la pobreza a nivel mundial y la pobreza específicamente en Nigeria, tomando en cuenta la educación de las niñas en dicho país.

¹Ayala Consulting Cia. Ltda.

²Ayala Consulting Cia. Ltda.

1.2.1.1. La Pobreza

La pobreza es una forma de vida que se presenta en el momento en que las personas no pueden satisfacer sus necesidades físicas y psíquicas básicas humanas ya que no cuentan con los recursos necesarios para hacerlo. Es una situación que incide drásticamente en la calidad de vida de las personas (alimentación, salud, educación, vivienda, entre otros).

De acuerdo con la definición de pobreza en <http://sobreconceptos.com/pobreza>

El desempleo, las catástrofes, los empleos mal remunerados son una de las causas principales que pueden llevar a una persona hacia la pobreza, cuando se dice que un hogar se encuentra por debajo de la línea de pobreza es porque los ingresos que este tiene no son suficientes para adquirir la canasta básica de alimentos.

Fuera del ámbito económico y material, la pobreza se enfoca también al espíritu, incapacidad de las personas para desarrollar sus habilidades e insertarse en la sociedad que habita u otros factores abstractos, por ejemplo una persona puede tener mucho dinero y una calidad de vida excelente pero puede vivir en pobreza si no tiene familia ni amigos. Es por lo anteriormente dicho que no es suficiente aumentar los ingresos de las personas para que dejen de ser pobres.

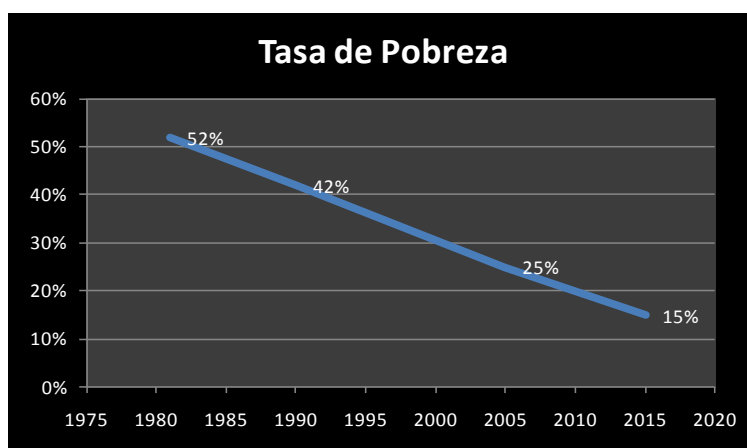
La Pobreza a nivel mundial

Para el año 2015, uno de los objetivos de desarrollo del milenio (ODM) es erradicar la pobreza extrema y el hambre. El Banco Mundial estima una disminución del 50% de la tasa de pobreza existente en 1990 (42% de la población mundial) y que el número de personas que subsisten con menos de

US\$1,25 al día será de 883 millones, según señala el Informe de seguimiento mundial 2011 del Banco.

Se tiene evidencias que desde el año 1981 la tasa de pobreza ha ido disminuyendo, como se puede observar en el Gráfico 1.3. Se espera que para el año 2015 la tasa de pobreza se encuentre por debajo del 15%.

Gráfico 1.3 Tasa de Pobreza 1981 - 2015



Fuente: Informe de seguimiento mundial 2011 – Banco Mundial
Elaboración: La Autora

El número de habitantes de países en desarrollo que viven con menos de US\$1,25 al día ha disminuido del 52% en 1981 al 25% en el año 2005, en el transcurso de estos 24 años la tasa agregada de pobreza extrema ha disminuido 27 puntos porcentuales, alrededor de 1.13 puntos por año.

Esta disminución significó 500 millones de pobres menos de 1.900 millones en 1981 a 1.400 millones en 2005. “Los cálculos preliminares sugieren que el número de individuos que vivía con menos de US\$1,25 al día descendió a 1.200 millones, es decir, 200 millones de personas menos entre 2005 y 2008”.³

³http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANISH/0,,contentMDK:20550455~menuPK:1074643~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074568,00.html#_ftn11

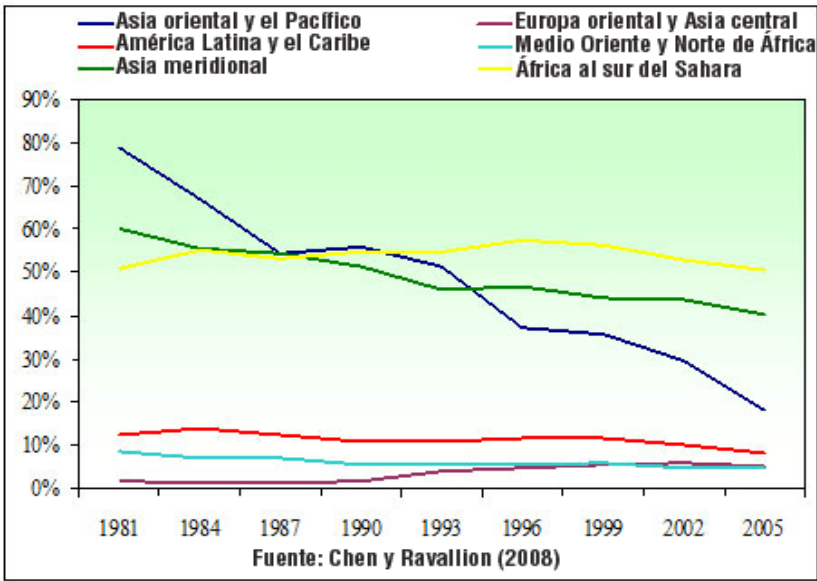
Se evidencia resultados de disminución en la tasa de pobreza, esto indica que los países en desarrollo se encuentran trabajando para alcanzar el primer ODM. Sin embargo, la disminución de la tasa de pobreza entre 1981 y 2005 varió considerablemente de una región a otra.

China, Asia oriental y el Pacífico registraron avances sorprendentes, redujeron sus tasas de pobreza del 78% al 17%, por otro lado está el caso de África al sur del Sahara, que mostró solo una leve caída en la tasa de pobreza y debido al aumento de la población, la cantidad de personas pobres en esta región aumentó a un 27% con respecto de los pobres del mundo durante este período, según señala el Informe del Banco Mundial - Seguimiento mundial 2011.

“La tasa de pobreza disminuyó en Asia meridional, América Latina y el Caribe, Medio Oriente y Norte de África durante el mismo período, a pesar que el número de pobres se mantuvo igual (Gráficos 1.4 y 1.5). Un estándar menos conservador de US\$2 diarios por persona es más apropiado para regiones como América Latina y el Caribe, Europa oriental y Asia central. La proporción de la población mundial que vive con menos de US\$2 al día (en base a precios de 2005) se redujo del 70% en 1981 al 47% en 2005, mientras que, debido al aumento en la cantidad de habitantes, el número de personas bajo este umbral se mantuvo inalterado en aproximadamente 2.500 millones de personas.”⁴

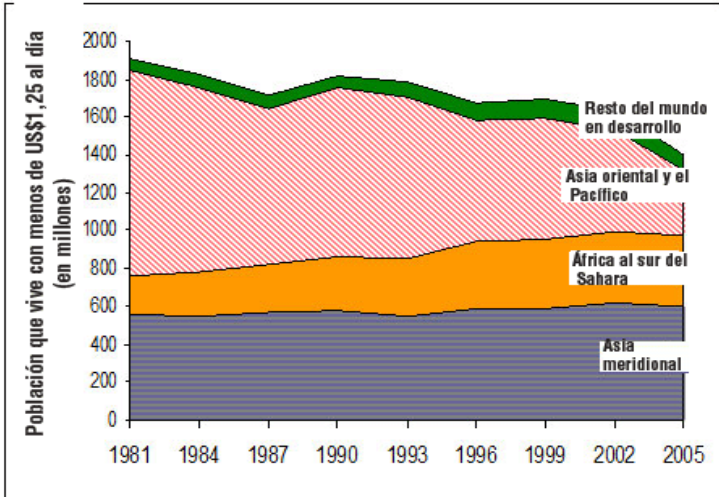
⁴http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANISH/0,,contentMDK:20550455~menuPK:1074643~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074568,00.html#_ftn11

Gráfico 1.4 Incidencia de la pobreza usando línea de US\$1,25 o menos al día, 1981-2005



Fuente: Noticias/Grupo del Banco Mundial
Elaboración: Banco Mundial

Gráfico 1.5 Población pobre 1981-2005



Fuente: Noticias/Grupo del Banco Mundial
Elaboración: Banco Mundial

La Pobreza en Nigeria

De acuerdo con el documento Conditional Cash Transfer - Nigeria Program Design Proposal.

Con una población de 148 millones de personas, Nigeria es el país más grande de África con el 47 por ciento de la población de África Occidental. Administrativamente, Nigeria está integrada por 36 Estados y un Territorio de la Capital Federal.

Nigeria es la segunda economía más grande en el África subsahariana y representa el 41 por ciento del PIB de la región. La economía de Nigeria depende en gran medida el sector petrolero y gas, lo que contribuye el 99 por ciento de los ingresos de exportación y el 85 por ciento de los ingresos del gobierno.

A pesar de la riqueza petrolera del país, el PIB per cápita es de 1.161 dólar EE.UU. (2007), la pobreza está muy extendida, alrededor del 54 por ciento de la población vive con menos de 1 dólar por día. La mayor concentración de los pobres está en las zonas rurales y la periferia urbana.

La economía de Nigeria, hasta hace poco, se ha caracterizado por la paradoja del crecimiento sin reducción de la pobreza. Desde la independencia la calidad de vida de los nigerianos se deterioro, lo que resulta un aumento constante del número de nigerianos atrapados por debajo de la línea de pobreza.

La pobreza se manifiesta de manera diferente en las zonas urbanas y rurales de Nigeria. En las zonas urbanas, la carga de la demanda de servicios tiene efectos sobre la matriculación escolar, acceso a la atención primaria de la salud y el crecimiento de los rincones insalubres. Esto a menudo resulta un alto nivel de las tasas de mortalidad y la baja productividad económica de los hogares.

En las zonas rurales, la pobreza se manifiesta más en el sector agrícola y seguridad alimentaria. Al igual que las áreas urbanas, los servicios sociales están también ausentes, pero esto se debe más a la falta de acceso y a las distancias.

Para cualquier crecimiento económico significativo y reducción de la pobreza, existe la necesidad de aumentar y mejorar el acceso a los servicios sociales, incluyendo salud y educación. Ampliar las oportunidades económicas para los pobres aumentará el bienestar social, así como el poder político.

Educación en Nigeria

El daño de la pobreza es mucho más que sólo la medición del gasto de un hogar o de su asistencia social. La pobreza tiene un concepto más amplio que incluye, entre muchos otros, el acceso inadecuado a los servicios públicos y servicios del gobierno, el analfabetismo, la ignorancia, la inseguridad y la exclusión social.

La educación es la herramienta más poderosa para reducir la pobreza. Los bajos niveles de inversión por parte de la familia y la sociedad en la educación y el desarrollo de los niños se traduce en peores resultados cuando los niños crecen: una reducción del empleo, salarios más bajos, la maternidad infantil, con todos los riesgos relacionados a la salud y el bienestar familiar. Sin embargo, un gran número de nigerianos no asisten o nunca asistieron a la escuela.

De acuerdo con el Global Monitoring Report (MDGs) del año 2008, Nigeria no puede alcanzar la meta de educación primaria universal y la igualdad de género, a menos que la matriculación escolar de los estudiantes en el norte de Nigeria se mejore enormemente y que la brecha de matriculación entre niños y niñas sea más estrecha.

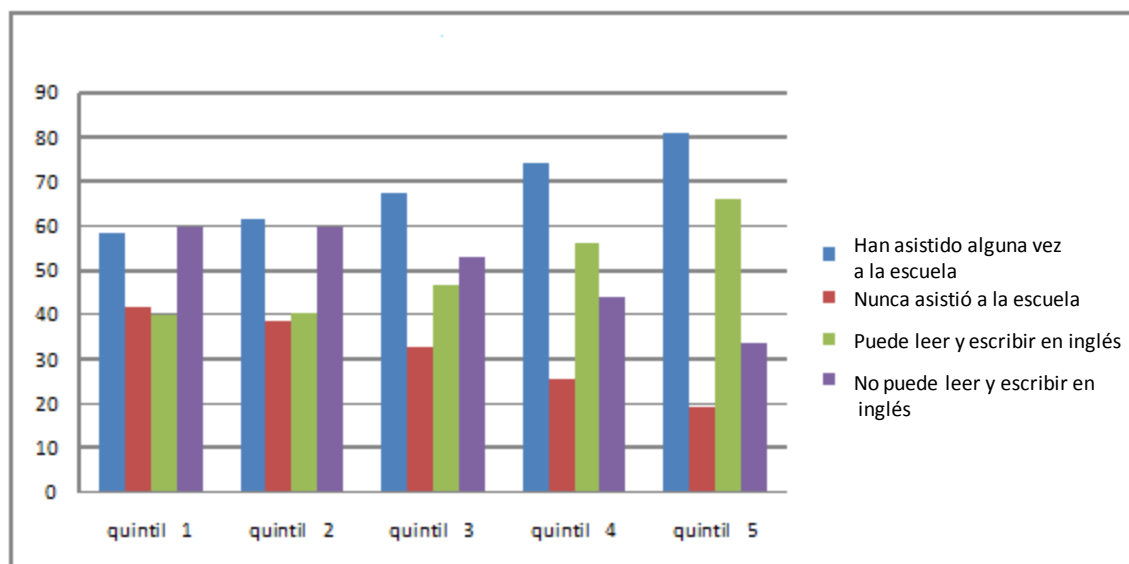
Además de ser un derecho humano, la educación es fundamental para el desarrollo como individuos y sociedad. Termina los ciclos generacionales de pobreza y enfermedad proporcionando una base para el desarrollo sostenible. La educación de calidad puede tener enormes efectos indirectos: se transmite a los niños y niñas conocimientos y habilidades necesarias para adoptar estilos de vida saludables, a protegerse contra las enfermedades de transmisión sexual, y tomar un papel activo en el desarrollo social, económico y político de toma de decisiones, en la transición a la adolescencia y a la adultez.

Asistencia escolar y capacidad de leer y escribir en inglés por quintil

Existe una gran relación entre el nivel económico del hogar y la asistencia a la escuela de las personas que conforman el mismo. El Gráfico 1.6 muestra que el número de nigerianos que han asistido a la escuela aumenta según el quintil. No hubo diferencia significativa entre los quintiles como se puede ver el 58,28 por ciento para los más pobres y 80.79 por ciento para los menos pobres.

Si la capacidad de las personas para leer y escribir en el idioma inglés mejorara se podría observar un progreso significativo en la reducción de la pobreza. En el primer quintil un 40,12 por ciento de las personas sabían leer y escribir en inglés; en el quinto quintil, alrededor de dos tercios de los encuestados sabía leer y escribir en inglés.

Gráfico 1.6 Asistencia escolar y capacidad de leer y escribir en inglés por quintil



Fuente y Elaboración: Encuesta de Niveles de Vida de Nigeria, de 2003

Deserción y pérdida de año escolar

Fuente: De acuerdo a la encuesta demográfica y encuesta de Salud de Nigeria, 2003

Las tasas de deserción son bajas entre los grados del 1 al 5 existe un 2 por ciento de deserción, mientras que en el sexto grado esta tasa aumenta considerablemente a un 17 por ciento. La causa más importante por la cual esta tasa es alta en el grado 6 se debe a que los niños que asisten a la escuela primaria son incapaces o no tiene la posibilidad de pasar al siguiente nivel (secundaria). La probabilidad de deserción en el grado 6 está concentrada tres veces más en los niños de zonas rurales que en los niños de zonas urbanas.

Conclusión

A pesar de que la mayoría de población de los hogares tiene algún tipo de educación desde los 6 años de edad, 46 por ciento de las mujeres y el 31 por ciento de los hombres nunca han asistido a la escuela. Los porcentajes más altos de la población analfabeta se encuentran en el quintil más bajo, lo que significa que las personas más pobres tienen mayor probabilidad de no tener ningún tipo de educación.

La deserción escolar entre las mujeres en el Estado de Kano

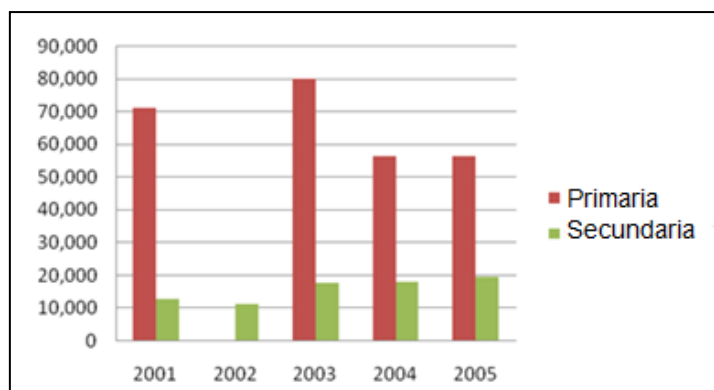
Las tasas de deserción escolar de las niñas de la escuela primaria a la secundaria tienen un promedio de 76 por ciento, es extremadamente alta (Gráfico 1.7).

Las altas tasas de deserción escolar se deben a las siguientes razones:

- **El costo de la educación:** los padres de las niñas no poseen los recursos necesarios para enviar a todos sus hijos a la escuela. En las familias numerosas, estas deciden enviar a la escuela a los niños ya que son vistos como apoyo del hogar en un futuro.
- Los niños tienen que empezar a trabajar para mantener a su familia.
- **El desconocimiento:** desconocen los beneficios y la importancia de la educación para niños y niñas, lo que ha limitado el acceso de las niñas a la escuela.
- **El matrimonio precoz:** Las niñas son retiradas de la escuela para casarlas, en algunos casos les dejan terminar la escuela primaria. Las madres quieren nietos, mientras que los padres quieren un homenaje de sus suegros.

- **El rendimiento escolar:** algunos padres mencionan que a las niñas no les va bien en la escuela, que existe una mala calidad de educación, y por lo tanto consideran una pérdida de tiempo enviar a las niñas a la escuela.
- **Los factores culturales y religiosos:** argumentos culturales y religiosos para disuadir a los niños, especialmente a las niñas para que no asistan a la escuela.
- **Falta de interés por parte de las niñas para ir a la escuela:** algunos padres y los jóvenes (niños) dicen que muchas niñas no están interesadas en ir a la escuela. Las madres desalientan a las niñas.
- **Tareas domésticas:** las niñas se quedan en casa para ayudar a sus madres en las tareas domésticas (limpieza, ir a buscar agua, cuidar de sus hermanos menores, cocinar), también colaboran con el trabajo agrícola.
- **Los factores de la escuela:** la falta de escuelas adecuadas (incluyendo las largas distancias), de aulas, de servicios adecuados de saneamiento en las escuelas, de materiales de instrucción y el aprendizaje. Todos ellos conducen a los bajos logros de aprendizaje.
- **La mala calidad de las escuelas primarias y secundarias:** lo que actúa a menudo como un desincentivo para el acceso y la finalización de la escuela, especialmente para las niñas.

Gráfico 1. 7 Matriculación de las niñas desde la escuela primaria a la secundaria en el Estado de Kano



Fuente: CCT-Nigeria Program Design Proposal .
Elaboración: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Conclusión

Las tasas de deserción escolar y los niveles de analfabetismo entre las mujeres son alarmantes. Para ir eliminando paulatinamente la desigualdad de género, la implementación de un programa de transferencias monetarias condicionadas sería una ventaja para la educación secundaria de las niñas.

1.2.2. Descripción del Proyecto

De acuerdo con el documento Conditional Cash Transfer - Nigeria Program Design Proposal.

El proyecto Kano State Pilot Conditional Cash Transfer for Girls Education tiene como finalidad aumentar la participación de las niñas en las escuelas primarias y secundarias a través de actividades que aseguren su protección social y reducir la carga de explotación de las niñas ocasionadas por las dificultades económicas.

El proyecto busca en sí también mejorar la eficacia operativa de las transferencias monetarias condicionada en Nigeria, y que otros Estados nigerianos se preocupen por mejorar o implementar sus propios proyectos de transferencias en efectivo condicionadas ya que son aquellos que permiten aliviar la pobreza en el corto plazo y a largo plazo a través de la inversión en capital humano de las familias pobres y vulnerables para de esta forma reducir sus niveles de pobreza actual y futura.

En Nigeria los porcentajes más altos de analfabetismo y deserción escolar corresponden a las mujeres, aproximadamente el 46 por ciento de las mujeres nunca han asistido a la escuela (en comparación con el 31 por ciento de los varones) y en el estado de Kano sólo el 29,6% de las niñas asisten a la escuela secundaria en comparación con el 70,3% de los niños.

El Estado de Kano justifica un programa de TMC para mejorar la educación de las niñas de Kano debido a que está destinado a ser una intervención a largo plazo en la mejora del capital humano del país. Dicho programa también ayudará a alcanzar los ODM.

Este proyecto piloto está dirigido a comprobar si un programa de TMC puede ser aplicado por el gobierno estatal a través de un fondo social. El piloto propuesto aprovecha las capacidades estatales de gestión de nivel del fondo social, así como las capacidades de las organizaciones de la comunidad para ofrecer un programa de CCT. El piloto se llevará a cabo a través del Ministerio de Educación del Estado.

Con el fin de tener una exitosa implementación de un programa de TMC en estos Estados, una estrecha vigilancia durante la fase piloto será crucial. Las siguientes funciones CCT proyecto piloto tendrá que llevarse a cabo:

- Selección de los potenciales beneficiarios

- La comunicación de la condicionalidad a los posibles beneficiarios
- Transferencia individual de fondos a los beneficiarios
- La aplicación de presión para el cumplimiento de la condicionalidad del proyecto piloto

1.2.3. Objetivos del Proyecto

De acuerdo con el documento Conditional Cash Transfer - Nigeria Program Design Proposal.

El objetivo general de este proyecto piloto es "aumentar la participación de las niñas en las escuelas primarias y secundarias a través de ámbito estatal gestionado actividades de protección social".

Partiendo del objetivo general del proyecto, los objetivos específicos del proyecto son:

- Incentivar a las niñas a completar la primaria para inscribirse en la escuela secundaria. La introducción de un proyecto de este tipo es probable que aumente la demanda de educación primaria y secundaria entre las niñas.
- Proporcionar un conjunto de instrucciones sobre los elementos necesarios para diseñar e implementar el proyecto, organización, procedimientos y recursos para una implementación eficiente y eficaz de los pilotos con el fin de:
 - Permitir a los interesados entender el alcance, contenido, organización y actividades del Proyecto.
 - Organizar y describir minuciosamente los procesos de los parámetros de diseño, del ciclo de proyectos, monitoreo y evaluación.

- Indicar el rendimiento esperado de la gestión, operaciones y personal.
- Asegurar que los requisitos de transparencia, la equidad, el cumplimiento y la rendición de cuentas se cumplan.
- Guiar las operaciones de las funciones a realizar dentro del proyecto para asegurar la consistencia, puntualidad y precisión.

1.2.4. Transferencias Monetarias Condicionadas

Dependiendo el desarrollo que tenga un país determinado, los recursos que este destine a un programa o proyecto social y el entorno macroeconómico que este tenga, se determina el tipo de programa o proyecto que puede implantarse, los objetivos, su amplitud y la implementación del mismo.

De acuerdo con Margaret Grosh, Carlo del Ninno, Emil Tesliuc y Azedine Ouerghi en su libro Políticas de Protección Social Eficaces.

No siempre un programa social implica transferencias de dinero, es por esto que han sido clasificados en tres categorías básicas:

Programas de transferencia incondicionales en dinero o en especie en este grupo entran aquellas transferencias de dinero o cuasidinero (comprobantes, vouchers), transferencias de alimentos, vestido, vivienda (en especie) y los subsidios generales que son otorgados por el gobierno. Este tipo de programas buscan aliviar la pobreza de los sectores más pobres y vulnerables de una sociedad en el corto plazo incrementando el ingreso que estos tienen para que de esta forma mantengan un nivel mínimo de consumo.

Las transferencias en especie buscan hacer algo más que ayudar a las personas pobres, pues se puede garantizar la ingesta de alimentos básicos, salud, educación, productividad laboral.

Programas de generación de ingresos.- el objetivo de este tipo de programas es brindar fuentes de trabajo no calificado a familias pobres, son trabajos de construcción o mejoramiento de obras públicas donde la persona trabaja por recibir un salario mínimo en dinero o en especie, de esta forma los países que implementan este tipo de programas buscan proteger a este tipo de personas de efectos de la crisis.

Programas para proteger el capital humano y ofrecer acceso a servicios básicos para hogares pobres.- este tipo de programas ofrece transferencias de dinero condicionadas es decir entregan el dinero a cambio de que un hogar pobre o vulnerable cumpla una corresponsabilidad ya sea en salud o en educación. Estos programas buscan aliviar la pobreza en el corto plazo y a largo plazo a través de la inversión en capital humano de las familias pobres y vulnerables para de esta forma reducir sus niveles de pobreza actual y futura. Estos programas constituyen una innovación en cuestión de asistencia social y cada día se vuelven más populares.

CAPÍTULO II
ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis Interno

Es el análisis que se realiza a los diferentes departamentos con los que cuenta la empresa, con este análisis se busca evaluar los recursos existentes y de esta forma determinar la capacidad con la que se cuenta. “Por otro lado busca detectar las fortalezas y debilidades de la empresa, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades”⁵.

Ayala Consulting Cia. Ltda., provee asistencia técnica comprensiva en el diseño e implementación de proyectos sociales incluyendo: manuales, guías, sistemas informáticos, capacitación estudios de evaluación y otros recursos que se requieran para poner en marcha el proyecto en un tiempo óptimo. La empresa se adapta a las necesidades de los clientes y provee servicios generales o específicos que éstos requieran. Para la ejecución del trabajo Ayala Consulting Cia. Ltda., aplica los siguientes ejes fundamentales:

- **Primero el cliente**

El trabajo de la empresa se basa en el esfuerzo y está orientado principalmente a obtener clientes satisfechos. Ayala Consulting Cia. Ltda., toma en cuenta el punto de vista de sus clientes, esto refleja gran importancia ya que existe o se da lugar a una comunicación constante. La empresa hace todo lo necesario y con frecuencia más de lo que se le solicita sin escatimar esfuerzos ni recursos con el solo fin de cumplir con todas las expectativas de sus clientes.

⁵ <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>

- **Trabajo en Equipo**

Ayala Consulting Cia. Ltda., en cada uno de los proyectos en los cuales presta su servicio trabaja con verdaderos equipos de consultores. Muchas empresas consultoras son virtuales y contratan servicios de consultoría de profesionales individuales porque tienen experiencia en una área determinada; sin embargo, esta forma de trabajo no suele ser tan positiva para el cliente, equipos de consultores que no se conocen, que no forman parte de un equipo no producen valor agregado, terminan produciendo informes individuales. La modalidad que aplica Ayala Consulting Cia. Ltda., es totalmente diferente, cuenta con personal permanente, entrenado y experimentado. Sus consultores han sido formados y entrenados en la empresa, por lo que su forma de trabajo es la de un equipo verdadero.

Cuando Ayala Consulting participa en proyectos realiza un trabajo comprensivo. Todos los miembros del equipo de trabajo aportan sus conocimientos con el fin de producir un informe de equipo. El resultado es un servicio de calidad para el cliente.

- **Soluciones operativas**

Ayala Consulting Cia. Ltda., se preocupa por establecer soluciones a los problemas operativos que se presentan durante la implementación de un proyecto social a través de asistencia técnica. La empresa ofrece el diseño del proyecto en base a los requerimientos del cliente, lo cual garantiza su ejecución o implementación.

- **Equipo de trabajo multicultural**

Los profesionales que prestan sus servicios en Ayala Consulting Cia. Ltda., provienen de varias nacionalidades, éstos cuentan con experiencias y cosmovisiones diferentes lo que permite a la empresa responder a proyectos en países tan diversos como Kenia, Panamá, Surinam, Bolivia, Pakistán, Guyana, Trinidad y Tobago, Nigeria entre otros.

- **Ingenieros de Proyectos Sociales**

El grupo de consultores de Ayala Consulting Cia. Ltda., son considerados como “Ingenieros de Proyectos Sociales” ya que el trabajo que se realiza es especializado en el diseño e implementación de proyectos sociales. La empresa trabaja diligentemente para que cada proyecto sea diseñado e implementado en un marco razonable y adaptado a las condiciones específicas de cada país. Los productos que la empresa ofrece dependiendo el servicio que el país requiera son: estudios de diseño, manuales operativos, directrices, sistemas de información, trabajo de supervisión, y progresivas evaluaciones operativas.

- **Accesibilidad**

Ayala Consulting Cia. Ltda., tiene su sede en Ecuador, en comparación con empresas similares, que se localizan en Europa o América del Norte, los costos de Ayala Consulting Cia. Ltda., se reducen y, a su vez puede ofrecer precios muy competitivos. Esto proporciona a los países en desarrollo el acceso a la asistencia y apoyo técnico especializado a precios asequibles.

- **Campos de Acción**

Los campos de acción en los cuales Ayala Consulting Cia. Ltda., se desenvuelve son protección social, salud, educación y sectores de la vivienda. En ese sentido, la especialización busca formas más eficientes para llegar a la población más vulnerable a través de una variedad de planes de intervención y/o proyectos. Además, continuamente el equipo de consultores está desarrollando nuevos métodos, sistemas innovadores que pueden mejorar la eficiencia operativa.

- **Los Clientes**

La calidad del trabajo de Ayala Consulting Cia. Ltda., se refleja en las salidas a campo, la mejor prueba es que los clientes son organizaciones internacionales como: Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, UNICEF, Departamento para el Desarrollo Internacional o entidades gubernamentales. El hecho de que estas entidades contraten a Ayala Consulting Cia Ltda., de manera continua es la mejor carta de presentación.

La empresa aplica a los diferentes proyectos enfocados en transferencia de incentivos monetarios que las organizaciones internacionales desean poner en marcha, a través de la presentación de una propuesta la cual entra a un concurso internacional en el que se elegirá a través de una calificación la empresa consultora que prestará sus servicios profesionales en el desarrollo de dicho proyecto.

Ayala Consulting Cia. Ltda., conoce de este tipo de proyectos ya que se encuentra suscrita a las páginas web de las organizaciones internacionales, realiza una constantemente revisión de las mismas para aplicar. Otro mecanismo que permite que la empresa participe en el diseño e implementación de este tipo

de proyectos y que dé a conocer su trabajo son las referencias, mismas que permiten que los clientes envíen invitaciones para que la empresa participe en el concurso de selección.

Dependiendo el país en el cual se va llevar a cabo el proyecto, para participar en el concurso de selección Ayala Consulting Cia. Ltda., está sujeto a la presentación de una carta de expresión de interés de participación en el mismo y posteriormente la presentación de la propuesta técnica y financiera que se encuentra diseñada de acuerdo con los términos de referencia otorgados por el organismo internacional o el país que va a implementar el proyecto. En algunos países no es necesaria la presentación de la carta de expresión de interés.

2.1.1. Áreas Operativas

De acuerdo con el Organigrama Estructural de la empresa, Ayala Consulting Cia. Ltda cuenta con las siguientes áreas operativas:

- Área de Proyectos
- Área Financiera
- Área de Recursos Humanos
- Área de Sistemas

2.1.1.1. Área de Proyectos

El área de Proyectos ejecuta las actividades que determinan el giro del negocio de Ayala Consulting Cia. Ltda. En esta área el pilar más importante es el trabajo en equipo, cuenta con profesionales de diferentes nacionalidades y que tienen disponibilidad para viajar. El equipo de trabajo busca siempre lograr el objetivo planteado en los tiempos establecidos.

Entre las actividades que se desarrollan en esta área se mencionan las siguientes:

- **Evaluaciones:** revisión de la capacidad institucional a todas las entidades claves de cada país en las que se trabaja, con el fin de determinar si estos programas o esquemas pueden ser ejecutados.
- **Diseño de Propuesta:** la propuesta se divide en dos partes, por un lado tenemos la propuesta técnica que comprende: carta de expresión de interés, introducción y objetivos generales del proyecto, descripción general y detallada de la experiencia de la empresa, descripción de la metodología a ser aplicada en la ejecución del proyecto, plan de trabajo, organización del equipo de trabajo (capacidades, aptitudes, experiencia); y por otro lado la propuesta financiera que detalla el costo de la consultoría y determina la forma de pago.
- **Elaboración del manual operativo:** preparación detallada de parámetros de diseño, ciclo de proyecto, estructura organizacional, procedimientos financieros y de obtención.
- **Elaboración de anexos técnicos para manuales operativos:** mantener acuerdos técnicos con el Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, entre otros entes institucionales; evaluar la disponibilidad de servicios, procesos operativos relacionados y vinculados al sistema de información, procesos operativos para el manejo de caso, tales como: actualizaciones, reclamos y apelaciones, elaboración de guías de capacitación y manuales para usuarios.
- **Elaboración de requerimientos del usuario:** desarrollo del flujo de información y responsabilidades detalladas a ser usadas en el diseño del Sistema de Gestión de Información (SGI) del programa en específico.

- **Desarrollo del Sistema de Gestión de Información:** asistencia en el diseño del sistema, participación en los procedimientos equivalentes, pruebas de campo y operación del sistema.
- **Implementación del Programa:** asistencia de manejo técnico en la implementación de los ciclos del proyecto, incluyendo los procesos de selección de beneficiarios, inscripciones, pagos, supervisión del cumplimiento de corresponsabilidades y manejo de casos. Se basa en la planificación logística de los procesos en la capacitación de los actores participantes y en la supervisión del trabajo de campo.
- **Supervisión y Administración:** se llevan a cabo salidas de campo para establecer los procesos de manejo y supervisión durante la operación del programa con el fin de identificar, en un tiempo prudencial, los problemas potenciales, fallas y ajustes requeridos para mejorar la operación de dicho programa.

Como **fortalezas** para Ayala Consulting Cia. Ltda., se mencionan las siguientes:

- La empresa cuenta con profesionales que provienen de diferentes nacionalidades, lo que permite que Ayala Consulting Cia. Ltda., preste sus servicios en diferentes partes del mundo.
- El trabajar en equipo que se desempeña dentro de la empresa con los consultores de planta hace que se obtengan mejores resultados durante el diseño e implementación de un proyecto ya que existe un involucramiento de todos los colaboradores a través de su aporte de conocimientos, aptitudes, habilidades, experiencias y de su compromiso y empoderamiento con el trabajo.
- Las actividades que se llevan a cabo durante la ejecución del trabajo en el área de proyectos generan como resultado productos de calidad que

describen de forma clara y específica el ciclo del proyecto, esto permite que el país tenga la fuente para continuar con la implementación del proyecto una vez que el contrato con la consultora termine. Un producto de calidad que cumple con las expectativas del cliente son la mejor referencia para nuevas contrataciones.

Gestión del Proyecto Kano State Pilot Conditional Cash Transfer for Girls Education

De acuerdo con el Manual Operativo: Transferencias Monetarias Condicionadas para la educación de las niñas en el Estado de Kano-Nigeria.

Grupo Objetivo

El proyecto está dirigido a las niñas que se encuentran actualmente estudiando y aquellas que han dejado de estudiar en los dos últimos años en las escuelas seleccionadas. Las escuelas seleccionadas por el proyecto están ubicadas en áreas urbanas y rurales del estado de Kano.

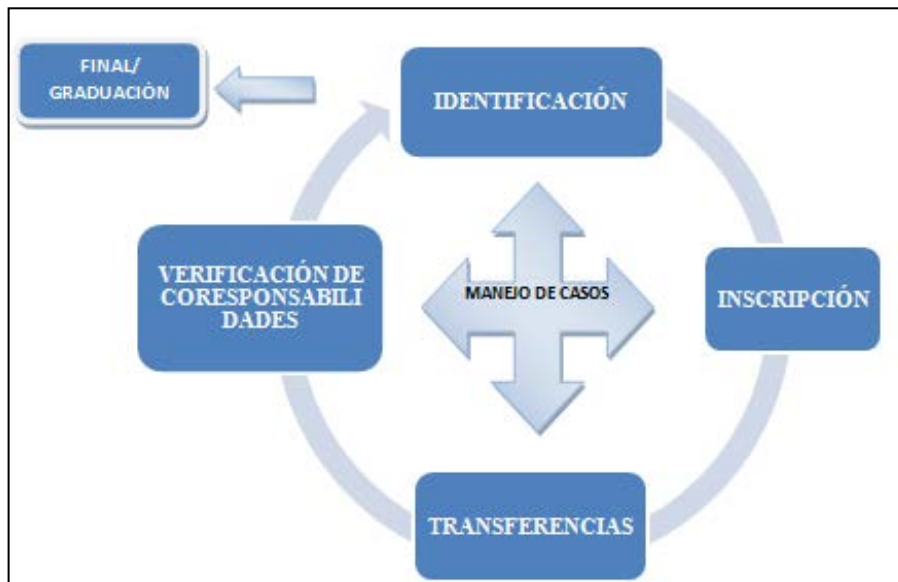
Ciclo del Proyecto

El Gráfico 1.8 resume el ciclo del proyecto. En general, el ciclo del Proyecto se compone de cuatro fases principales: identificación, inscripción, verificación de corresponsabilidades y transferencia. Durante estos procesos, los beneficiarios pueden interactuar con las autoridades del proyecto mediante la actualización de sus datos, la presentación de quejas de elegibilidad en el caso de la no selección y presentación de quejas sobre el desempeño del proyecto. Todos los procesos son parte de la gestión de casos.

El proyecto está supervisado durante toda la implementación a través de

actividades de estrecha vigilancia y calidad de la prestación de servicios. Por otro lado, las evaluaciones determinan los resultados del proyecto y el impacto del mismo.

Gráfico 2.1 Ciclo del Proyecto



Fuente: Operations Manual of Kano State Pilot CCT for girls' education
Elaboración: Ayala Consulting Cia. Ltda.

- **Identificación**

El objetivo de este proceso es la identificación de potenciales niñas elegibles para el proyecto. Todas las niñas que actualmente asisten a escuelas seleccionadas y aquellas que se retiraron de las mismas durante los últimos dos años se incluirán en la lista de niñas pre-seleccionadas. Las niñas deben tener la edad establecida por el proyecto (entre 9 y 17 años) y asistir a las escuelas seleccionadas en los niveles especificados (cuarto, quinto o sexto grado). Las niñas que cumplan con todos los criterios descritos anteriormente serán identificadas a través del Registro de Asistencia Escolar y el Libro de admisión.

- **Inscripción**

A este proceso acuden los hogares seleccionados que tiene interés por participar en el proyecto. Durante el evento, los hogares proporcionan la información requerida mediante la presentación de los documentos y reciben la orientación pertinente. La privacidad y la confidencialidad de la información proporcionada por los hogares beneficiarios es importante para garantizar la discreción en el proceso. La información no debe ser revelada sin el consentimiento previo del hogar.

Una vez terminado el proceso de inscripción, los formularios de inscripción son organizados, revisados e ingresados en el SGI. El sistema produce las listas correspondientes una vez que la información de los formularios haya sido ingresada.

- **Transferencias**

El proceso de transferencias se llevará a cabo cada 3 meses. La transferencia por niña se realizará 4 veces al año:

- ₡ 5, 000
- ₡ 2, 500.

Todas las niñas con edad para poder ser elegibles para el proyecto que son parte de un hogar beneficiario deben cumplir con la corresponsabilidad de educación. Las transferencias se pagarán hasta un máximo de 4 niñas por cada madre de familia. (Ver los cuadros 2.1 y 2.2).

Cuadro 2.1 Montos máximos de transferencia por hogar beneficiario

Número de niñas beneficiarias por hogar	Transferencia (cantidad 1) por periodo de transferencia y por familia	Transferencia (cantidad 2) por periodo de transferencia y por familia
1	₦ 2, 500	₦ 5,000
2	₦ 5,000	₦ 10, 000
3	₦ 7, 500	₦ 15, 000
4	₦ 10, 000	₦ 20, 000
5	₦ 10, 000	₦ 20, 000
6	₦ 10, 000	₦ 20, 000

Fuente: Operations Manual of Kano State Pilot CCT for girls' education

Elaboración: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Cuadro 2.2 Transferencia máxima por familia beneficiaria

Número de niñas beneficiarias por hogar	Número de niñas beneficiarias que cumplen la corresponsabilidad	Transferencia (cantidad 1) por periodo de transferencia y por familia	Transferencia (cantidad 2) por periodo de transferencia y por familia
1	0	₦ 0	₦ 0
2	1	₦ 2, 500	₦ 5,000
3	2	₦ 5,000	₦ 10, 000
4	3	₦ 7, 500	₦ 15, 000
5	4	₦ 10, 000	₦ 20, 000
6	5	₦ 10, 000	₦ 20, 000

Fuente: Operations Manual of Kano State Pilot CCT for girls' education

Elaboración: Ayala Consulting Cia. Ltda.

- **Corresponsabilidades**

La verificación de las corresponsabilidades implica los siguientes pasos:

- Los formularios de corresponsabilidad de educación son pre impresos con los nombres de las beneficiarias y son enviadas a las escuelas correspondientes al inicio del año académico o calendario.
- Los beneficiarios deben cumplir sus corresponsabilidades durante ciclos específicos.
- Los profesores de la escuela completarán la información correspondiente en el formulario de verificación de corresponsabilidades.

El proceso de verificación de corresponsabilidades inicia después de que se ha llevado a cabo el proceso de inscripción.

- **Manejo de casos**

El proyecto de Transferencias de Incentivos Monetarios para la educación de las niñas en el estado de Kano – Nigeria prevé un sistema de gestión de casos que sirve para el manejo y seguimiento dinámico de cambios referentes a las niñas participantes del proyecto.

Los tipos de problemas deben ser manejados a través de:

- Actualizaciones
- Apelaciones
- Quejas y reclamos

- **Actualizaciones**

El sistema permite la incorporación y actualización de cambios de forma continua a fin de dar una respuesta oportuna. Estos cambios no son capturados automáticamente por el SGI, por lo tanto deben ser registrados en un formulario de actualización de información, el mismo que es el principal instrumento a ser utilizado por los hogares para informar de los cambios sucedidos en sus hogares con respecto a las niñas beneficiarias y a los receptores de la transferencia.

- **Apelaciones**

Después de que el proceso de registro se ha completado, la lista de los beneficiarios se publica. Los hogares que sienten que han sido injustamente excluidos como beneficiarios y creen que cumplen con los criterios establecidos por el proyecto para poder serlo, pueden presentar una apelación ante el responsable del proyecto a nivel de Autoridades Locales de Educación mediante un formulario de Apelaciones, indicando claramente las razones por las cuales está apelando.

- **Quejas y reclamos**

Los beneficiarios pueden presentar quejas y reclamos sobre los siguientes temas durante la ejecución del proyecto: por transferencias o por la calidad de los servicios de educación, para esto deben utilizar un formulario de Quejas y reclamos.

- **Monitoreo y Evaluación**

Esta fase incluye tres aspectos: i) Monitoreo, ii) Evaluación Operativa y iii) Evaluación de impacto.

El monitoreo es un camino para determinar como una actividad está siendo llevada a cabo, con el fin de asegurar que las entradas se estén entregando y que los resultados sean alcanzados eficientemente. Va de la mano con los horarios de trabajo que tienen que cumplirse de acuerdo a lo planificado. En esta etapa se identifican problemas, se realizan los ajustes correspondientes de forma oportuna para lograr resultados exitosos en el futuro.

La evaluación operativa determina si el proyecto está llevándose a cabo adecuadamente e incluye una relación de análisis de costo-efectividad para determinar los costos, particularmente en lo que respecta a los costos administrativos y operativos.

La evaluación de impacto determina los cambios que se han introducido al nivel de vida de la población objetivo una vez que el proyecto ha sido implementado durante un periodo determinado de tiempo, aproximadamente 9 meses para el caso de este proyecto piloto.

Análisis financiero del proyecto

El proyecto gestionará los recursos y los flujos de efectivo dependiendo el tipo de fuente de fondos y el tipo de gasto. Los recursos del proyecto están disponibles a través de:

- Gobierno del Estado de Kano.
- Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Banco Mundial.
- Departamento de Desarrollo Internacional.

Estos gastos del proyecto se pagarán con cargo a las siguientes fuentes:

Tabla 2.1 Fuentes de Financiamiento y categorías de inversión

Uso de los fondos	Proyectos del Estado para el sector de Educación (Banco Mundial)	Departamento de Desarrollo Internacional (Sector de Educación de Apoyo al Programa en Nigeria)	Objetivos de Desarrollo del Milenio	Gobierno del Estado de Kano
Costos de inversión	X	X		
Operativos (Costos administrativos)	X	X	X	X
Pago a los beneficiarios (donaciones) y costos de transacción		X	X	X

Fuente: Annex B: Financial Procedures Manual.

Elaboración: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Los costos de inversión son los relacionados con la compra de bienes durables y la contratación de servicios de consultoría.

Los costos operativos (administrativos) son considerados gastos para cubrir las operaciones diarias de la Unidad de Gestión del Proyecto, los pagos al personal así como las becas (subsidios) a las Autoridades Locales de Educación, los Comités de Gestión Escolar y otras organizaciones locales.

Presupuesto del Proyecto

El presupuesto para la operación del proyecto durante 3 años es calculado por US\$ 5.849.280, favoreciendo a un total de 12.000 beneficiarios.

2.1.1.2. Área Financiera

El área financiera dirige y direcciona los fondos financieros de la empresa, adicionalmente lleva el control y el manejo de la documentación contable tanto de los ingresos como egresos.

Como se mencionó anteriormente esta área se encuentra dividida, tiene su parte financiera y su parte contable. La parte financiera es la encargada de verificar la disponibilidad de fondos para cumplir con el flujo programado de pagos que mantiene la empresa (proyección de pagos clasificados por proveedor y por fecha de cancelación). La parte contable es la encargada de controlar que las políticas internas establecidas por la gerencia y por el departamento de recursos humanos para el manejo de la información de ingresos y gastos se cumplan.

Es responsabilidad de esta área hacer que la empresa cumpla con sus obligaciones para con los organismos de control (SRI, IESS, Superintendencia de Compañías, Municipio de Quito) en los tiempos establecidos, preparar informes los mismos que ayudan a la gerencia y presidencia a tomar decisiones y medidas correctivas en el caso de ser requeridas.

Lleva un adecuado control de nomina, tarjetas de crédito y de la cuenta bancos siempre cuidando que los valores a ser reportados a los diferentes organismos de control cuadren y sean los correctos. En este departamento para llevar un adecuado control contable de la utilización de las actividades se maneja anexos extracontables los mismos que servirán de sustento para Auditorías posteriores.

La forma de pago que utiliza la empresa es a través de transferencia o emisión de cheques.

El sistema de información financiera utilizado por la empresa para el registro contable de sus actividades es el JIREH, este sistema se encuentra diseñado bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs).

La liquidez de la empresa se financia a través del pago de los clientes, préstamo de los socios y préstamos bancarios. En reiteradas ocasiones la empresa ha tenido deficiencia en su capital de trabajo debido a que los clientes se demoran en pagar. Los préstamos bancarios no son tan accesibles para Ayala Consulting debido a que sus clientes son entidades gubernamentales nacionales e internacionales, para las entidades financieras es considerada como una empresa de riesgo.

Como **fortalezas** para Ayala Consulting Cia. Ltda., se mencionan las siguientes:

- El control y tratamiento adecuado que se da a cada una de las actividades que se ejecutan en esta área permite tener los sustentos correspondientes en caso de una Auditoría Externa.
- El Área financiera cuenta con un sistema de información financiera que se encuentra diseñado bajo las NIIFs lo que facilita el proceso de transición de políticas y manejo de la empresa exigido por las leyes ecuatorianas.

Como **debilidades** para Ayala Consulting Cia. Ltda., se mencionan las siguientes:

- La limitación de acceder a préstamos bancarios puede determinar la iliquidez de la empresa, ya que puede existir una recuperación tardía de la cartera de clientes o el no préstamo de los socios.

2.1.1.3. Área de Recursos Humanos

El área de recursos humanos es la encargada de buscar el equilibrio entre el empleado y el empleador tratando de que se cumplan las políticas organizacionales de la empresa de manera proporcional a las obligaciones y beneficios de los empleados con la compañía y viceversa. Busca el fortalecimiento del talento humano procurando el crecimiento de la organización a través de una adecuada selección y reclutamiento del personal, capacitaciones y evaluaciones de desempeño.

La selección del personal se realiza en base a competencias, se analiza el perfil del cargo y que el aspirante al puesto de trabajo cumpla con los requisitos para ocupar dicho cargo. La empresa motiva a los trabajadores con los que cuenta actualmente a cumplir todas las competencias exigidas para ocupar el puesto de trabajo que actualmente lo hace, en el caso que el trabajador si las cumpla la empresa los motiva a mejorar.

La remuneración es mensual y está fijada en base a una escala salarial dependiendo de los requisitos profesionales, responsabilidades, esfuerzo y las condiciones de trabajo de cada uno de los cargos.

Cuadro 2.3 Matriz de valoración de cargos e incrementos salariales

CARGOS A VALORAR																									
CARGOS	REQUISITOS PROFESIONALES				RESPONSABILIDAD				ESFUERZO		COND. DE TRABAJO		TOTAL PUNTOS	SUELDO ACTUAL											
	INSTRUCCION		EXPERIENC.		OPERATIVA		SUPERVIS.		RELACIONES		INF. RESERV.				M-V-A	RUTINA	ACCIDENTE	AMBIENTE							
	gr.	PTOS.	gr.	PTOS.	gr.	PTOS.	gr.	PTOS.	gr.	PTOS.	gr.	PTOS.			gr.	PTOS.	gr.	PTOS.	gr.	PTOS.					
1 Jefe de Recursos Humanos		60		20		20		10		8		12		12		24		16		6		4		192	
2 Jefe Financiero		60		20		20		10		8		6		12		24		16		6		4		186	
3 Oficial Senior		60		20		20		30		32		12		24		48		32		6		8		292	
4 Jefe de Sistemas		60		20		20		30		30		24		18		36		32		6		4		280	
5 Programador Senior		60		20		20		20		32		24		24		48		32		6		4		290	
6 Oficial		60		20		20		30		24		18		18		36		24		6		4		260	
7 Programador Junior		60		20		20		40		24		12		12		36		32		6		4		266	
8 Oficial Junior		60		20		20		10		16		12		12		12		16		6		4		188	
9 Contador General		60		20		20		40		8		12		24		36		6		32		4		262	
10 Asistente de Presidencia		60		20		20		20		24		12		24		24		24		6		4		238	
11 Asistente de Gerencia		60		20		20		30		32		12		24		48		24		6		4		280	
12 Oficial de Traducción y Edición		60		20		20		20		8		12		18		36		24		6		4		228	
13 Asistente Contable		60		20		20																			
14 Chofer		40		10		40																			
15 Auxiliar de Servicios Generales		40		20		40																			

Fuente: Política y procedimientos de compensaciones e incentivo Salarial

Elaboración: Karina Hidrovo – Área de Recursos Humanos

La matriz de valoración de cargos e incrementos salariales es utilizada cuando se lleva a cabo la revisión salarial anual de manera individualizada. Esta matriz está basada en la evaluación de desempeño de los colaboradores, relación con el mercado y el presupuesto de la empresa.

Las evaluaciones de desempeño están dirigidas hacia los colaboradores con nivel de responsabilidad media-baja y a los jefes y residentes de los proyectos en ejecución.

A continuación se presentan los factores y la ponderación a tomar en cuenta para una medición adecuada del desempeño.

Cuadro 2.4 Matriz General para la Medición del Desempeño de Colaboradores

FACTORES A CONSIDERARSE	PONDERACIÓN %
Experiencia	10
Personalidad	20
Conocimientos Técnicos	30
Habilidades y Destrezas	40
Puntaje Total	100

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro 2.5 Matriz General para la Medición del Desempeño de Jefes y Residentes

FACTORES A CONSIDERARSE	PONDERACIÓN %
Experiencia	40
Objetivo Departamental	35
Habilidades y destrezas	25
Puntaje Total	100

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

La empresa busca incentivar a aquellos trabajadores que deben prestar sus servicios fuera del lugar de residencia de la empresa debido a que cambian su habitad por un determinado tiempo, por este motivo otorga un bono de misión. Por el nivel de productividad alcanzado en la ejecución de su trabajo cuando se encuentra de misión, el trabajador recibe un bono de productividad. Estos bonos son acreditados a la cuenta del trabajador a final de mes conjuntamente con su sueldo y aplica para el personal del área de Proyectos.

Las capacitaciones son consideradas como una retribución no monetaria hacia los trabajadores y cuyo objetivo primordial es recompensar e incentivar el esfuerzo de los trabajadores contribuyendo de esta forma a la actualización o a la adquisición de conocimientos.

Como **fortalezas** para Ayala Consulting Cia. Ltda., se menciona las siguientes:

- La selección del personal en base a competencias permite que Ayala Consulting Cia. Ltda., contrate personal que cumple con los requisitos necesarios para desempeñar las funciones que serán asignadas, obteniendo así resultados eficientes en el desarrollo del trabajo.
- Los incrementos salariales promueven la motivación a la superación constante del personal, ya que si el personal no cumple con todo los requisitos se esforzará por cumplirlos para obtener un incremento en su salario. Con esto la empresa contará con personal más preparado profesionalmente y comprometido con el trabajo.
- Las evaluaciones de desempeño que realiza la empresa permite que los incrementos salariales sean calculados de forma real no de forma estimada, y de acuerdo al esfuerzo, capacidades y habilidades demostradas por el trabajador en un tiempo determinado.

Como **debilidades** para Ayala Consulting Cia. Ltda., se mencionan las siguientes:

- La entrega del bono de desempeño al trabajador antes de que haya ejecutado en un 100% su trabajo y antes de haberle aplicado la evaluación de desempeño correspondiente puede ocasionar falta de interés, conformismo y pérdida de competitividad en la ejecución de sus actividades.
- El bono de desempeño debe concederse a todo el personal de la empresa no únicamente al personal del área de proyectos ya que esto puede ocasionar desmotivación en el resto de las áreas debido a que de una u otra forma demuestran esfuerzo y compromiso con el trabajo que desempeñan.

2.1.1.4. Área de Sistemas

El área de sistemas es la encargada de desarrollar, mantener e implantar los sistemas de información requeridos en cada uno de los proyectos diseñados e implementados por la empresa en diferentes países del mundo conforme a las normas, requerimientos y estándares establecidos. También es la encargada de brindar soporte técnico al personal que trabaja en las diferentes áreas de la empresa.

El personal con el que actualmente cuenta esta área no es suficiente para llevar a cabo todas las actividades que están a su cargo. El personal trabaja coordinadamente con el área de proyectos para la elaboración del software requerido para cada uno de los proyectos en los que trabaja la empresa, desarrolla documentos técnicos y realiza pruebas del software diseñado para que el producto que va a llegar al cliente no tenga errores.

Adicionalmente esta área está encargada de realizar investigaciones constantes de hardware, dar mantenimiento a la red, página web, servidores con los que cuenta la empresa y dar soporte técnico a los usuarios de la tecnología dentro de la misma. Se preocupa por innovar la tecnología existente y brindar a los trabajadores de la compañía recursos que le permitan realizar su trabajo de forma eficaz.

Como **fortaleza** para Ayala Consulting Cia. Ltda., se mencionan las siguientes:

- El renovar tecnología permite a la empresa prestar servicios que proponen la innovación de tecnología durante la ejecución de los diferentes proyectos.

Como **debilidad** para Ayala Consulting Cia. Ltda., se mencionan las siguientes:

- La falta de personal en el área de sistemas ocasiona que las actividades no se ejecuten eficazmente, como consecuencia los productos pueden no entregarse en los tiempos establecidos por el cliente o pueden entregarse pero no serán totalmente de calidad.

2.2. Análisis Externo

Este análisis permite conocer y evaluar las tendencias y sucesos externos a la empresa. “La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias”⁶

Dentro del análisis externo se abordará el análisis de factores macro-ambientales y de factores micro-ambientales.

2.2.1. Macro-ambiente

Los factores macro-ambientales son aquellos que influyen de manera importante en la empresa y que los directivos de la misma no pueden tener un control sobre ellos. Entre estos factores se puede mencionar el factor político, económico, social, tecnológico y legal.

2.2.1.1. Factor Político

De acuerdo con el Art. 1 de la Constitución Política del Ecuador aprobada en el año 2008 el Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia,

⁶ <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico.

La imagen del país por muchos años se ha visto deteriorada ante los ojos del mundo debido a la inestabilidad y rigidez política existente, ningún presidente ha logrado resultados convincentes para perdurar en el poder los cuatro años de mandato, esto ocasiona que el país sea poco atractivo para las inversiones extranjeras.

Hace 9 años estuvo al poder el Crnl. Lucio Gutiérrez quien incurrió en abusos al querer fragmentar el orden institucional que tenía vigencia en ese entonces. Este gobierno no logró realizar ningún cambio que lleve al país a solucionar su problemática social, al contrario inició una crisis institucional.

Alfredo Palacios terminó el período de mandato de Lucio Gutiérrez, en este mandato se evidenció una recuperación económica del país gracias a los acuerdos que se realizó para promover el desarrollo empresarial, buenas relaciones internacionales y sobretodo el compromiso para reducir la pobreza. Este gobierno es considerado como uno de los más estables que ha tenido el país a lo largo de su historia ya que no existió presencia de movimientos golpistas, huelgas, entre otros.

Desde el año 2007 hasta la actualidad Rafael Correa Delgado es quien gobierna el estado ecuatoriano, inició su mandato con la promesa de luchar para que la clase menos favorecida tenga acceso a mejores condiciones de vida, también desde sus inicios ha atacado y criticado a la empresa privada, sector empresarial, medios de comunicación y sectores de la oposición.

En este gobierno se sumaron dos poderes políticos a los tres ya existentes, actualmente los poderes políticos del Ecuador son: i) Ejecutivo, ii) Legislativo, iii)

Judicial, iv) Electoral y v) Transparencia y control social. Lo que busca este gobierno es la concentración de todos los poderes en uno solo el Ejecutivo con el objetivo de crear el llamado socialismo del siglo XXI mismo que busca la supremacía del trabajo humano sobre el capital, la necesidad de la acción colectiva y la equidad o justicia social.

“El mandato del pueblo ecuatoriano, consagrado en la Constitución de la República, obliga al Estado a planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos, para acceder al Buen Vivir”⁷, por esta razón establece el denominado Plan del Buen Vivir 2009 – 2013 mismo que propone la lógica de planificación a partir de la consecución objetivos nacionales.

La Constitución política del Ecuador que fue aprobada en el año 2008, permitió a la Asamblea Nacional aprobar nuevas leyes durante un determinado tiempo. El presidente Rafael “Correa impulsa las leyes con miras a recuperar el control estatal de la economía, los recursos naturales y la austeridad administrativa”⁸.

A continuación se mencionará las políticas más importantes que han sido establecidas durante este gobierno, según los 100 logros de la Revolución Ciudadana.

- Para el sector financiero el gobierno propuso incluir los depósitos costaneros limitados por los bancos locales a no más del 10% de sus bienes.
- Lograr una reestructuración de la deuda externa, manifestó que no se realizarían pagos indebidos de intereses de la deuda puesto que la

⁷ 100 logros de la Revolución Ciudadana – Nuestro Plan es el Buen Vivir

⁸ <http://ecuadorecuadoriano.blogspot.com/2011/12/rafael-correa-presidentes-de-ecuador.html>

considera ilegítima por el hecho de que fue contraída por regímenes militares. La prioridad de este gobierno evidentemente no es el pago de la deuda si no la inversión social.

- Aunque este gobierno defiende el comercio abierto con otros países, siempre existe la preferencia de una integración de economías suramericanas, por este motivo finalizó la negociación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos.
- Este gobierno manifestó duras críticas a gobiernos anteriores, en especial al de Jamil Mahuad por haber adoptado al dólar estadounidense como la moneda oficial del país, aunque ratificó que durante su mandato mantendría esta política no ha perdido de vista la posibilidad de reemplazar el dólar por una moneda regional sudamericana.
- En temas de inversión social se han tomado medidas que favorecen a familias que cuentan con recursos económicos muy limitados con el objetivo de que accedan a una mejor calidad de vida. Las medidas son: incremento del 15% en inversión social, duplicación del Bono de Desarrollo Humano, incremento del 100% del bono de la vivienda, entrega de medicamentos gratuitos.
- Renegociación y revisión de los contratos con empresas petroleras con el objetivo de lograr una mayor participación del Estado en la renta del petróleo y con esto incremento del gasto en proyectos sociales para los ecuatorianos.
- No explotación de crudo en Ishpingo-Tiputini-Tambococha (ITT), debido a que estos campos se encuentran ubicados en el Parque Nacional Yasuní, el gobierno busca la conservación de la biodiversidad y respetar los derechos de los indígenas, para esto se emitirá bonos de tesorería con lo que se espera recuperar el 50% de los réditos que obtendría extrayendo el petróleo.
- Cierre de las Universidades que no cumplan con los requisitos de calidad educativa exigidos, frente a esta situación el gobierno ha implementado un

plan de contingencia para los alumnos perjudicados por estas universidades.

- Salarios justos para policías y dotación de equipos básicos para combatir la delincuencia. Los índices de delincuencia en el país no se han visto disminuidos.
- El incremento del 2% al 5% del Impuesto a la Salida de Divisas, se exonerarán de este impuesto las transferencias o envíos al exterior que estén relacionados a la importación de materia prima para el procesamiento local y posterior exportación. Además únicamente si las divisas por exportación no ingresan al país en un plazo de 180 días pagarán este impuesto.
- Creación y fortalecimiento de los medios públicos. Cabe resaltar que en estos medios de comunicación únicamente se presentan las cosas positivas del gobierno, no permiten debates en los cuáles se manifieste oposición o resistencia a cambios impuestos por el gobierno.
- Las relaciones internacionales con Colombia se rompieron debido a que este país violó la soberanía ecuatoriana y levantó acusaciones de involucramiento del gobierno ecuatoriano con las FARC. Las relaciones se restablecieron casi dos años después.
- A pesar de que el presidente ecuatoriano manifestó que no forma parte del movimiento bolivariano de Venezuela, considera a Hugo Chávez un verdadero amigo, político y mostró su admiración tanto en lo personal como en lo profesional. No obstante en determinada ocasión hizo de menos al mencionado presidente venezolano.
- Recepción de créditos provenientes de China a una tasa de interés del 7.5%, para proyectos que generará un rentabilidad entre el 23 y 25% uno de estos proyectos es la hidroeléctrica Coca Codo Sinclair. El 50% del petróleo se encuentra comprometido con dicho país.
- Relaciones afectadas con Estados Unidos debido a la no renovación del convenio que permitía a este país mantener una base militar en el puerto

ecuatoriano de Manta y no dará marcha atrás a menos que pueda instaurar una base militar ecuatoriana en un puerto estadounidense puesto que si no sucede así se considera un atentado a la soberanía de la patria.

- Ataque constate a los medios de comunicación, el gobierno los califica como bestias salvajes, mediocre, mentirosa, etc, cabe recalcar que estos medios han sido en ocasiones sacados de trasmisión para no dar paso a comentarios de oposición, con estas actitudes se están dejando de lado la plena libertad de expresión que supuestamente en el Ecuador existe.

A continuación se realizará un análisis del impacto de las políticas anteriormente descritas sobre el giro de negocio de Ayala Consulting Cia. Ltda.

El objetivo de mejorar el tema relacionado a la inversión social por parte del gobierno y destinar más recursos para este sector representa una **oportunidad** para la empresa debido a que el trabajo se enfoca en desarrollo social en transferencias monetarias condicionadas que buscan mejorar la calidad de vida de las personas más vulnerables. Visto desde este enfoque la empresa podría ser contratada para la ejecución de este tipo de proyectos.

Los roces internacionales que ha tenido este gobierno resultan una **amenaza** para la empresa ya que esta presta sus servicios a los gobiernos de diferentes países del mundo, si las relaciones entre estos países y el Ecuador no son buenas estos podrían no contratar los servicios de Ayala Consulting Cia. Ltda.

El incremento de impuestos a la salida de divisas representa una **amenaza** para Ayala Consulting Cia. Ltda., debido a que es una empresa que exporta servicios de consultoría. El incremento de impuestos ha llevado a la empresa a tomar la decisión de externalizar sus actividades es decir manejar su capital desde el exterior y realizar las contrataciones como Grupo Ayala desde los E.E.U.U. pues

al hacerlo de esta manera no paga este impuesto y los gastos en los que incurre mientras presta sus servicios en los diferentes países son considerados como deducibles lo que no sucede en el Ecuador

El tema de impuestos en general repercute para la empresa en el tema de la contratación de sus colaboradores, como cuenta con un número considerable de consultores extranjeros a estos no les conviene ser contratados en Ecuador debido a que deben pagar impuestos aquí, y también impuestos en su país. Lo que no sucede con los consultores contratados por el Grupo Ayala en EEUU, los trabajadores pagarán impuestos únicamente en el país al que pertenecen.

En lo referente a contratación con el estado ecuatoriano, la política de igual manera representa una **amenaza** puesto que existe mucha presión política por avanzar los proyectos puestos en marcha esto afecta el trabajo de la empresa en cuanto a la visibilidad de resultados, la resistencia política que se puede evidenciar en la región amazónica no permite en muchos de los casos el avance esperado de proyectos de gobierno.

2.2.1.2. Factor Económico

Dentro del factor económico se analizará los indicadores: i) Producto Interno Bruto (PIB), ii) Inflación, iii) Balanza de pagos y iv) Riesgo País.

Producto Interno Bruto (PIB)

“El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. El PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio.”⁹.

⁹ http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm

La tasa de crecimiento del PIB que ocupa el segundo puesto como las más alta desde la dolarización después de la del año 2004 (8.8%) según los indicadores macroeconómicos a marzo 2012 es la que se registró en el año 2011 (7.8%). A continuación se muestra un cuadro comparativo de porcentajes de contribuciones del PIB y crecimientos sectoriales tanto en el año 2004 como en el 2011.

Cuadro 2.6 Contribuciones y crecimientos sectoriales PIB 2004 y 2011

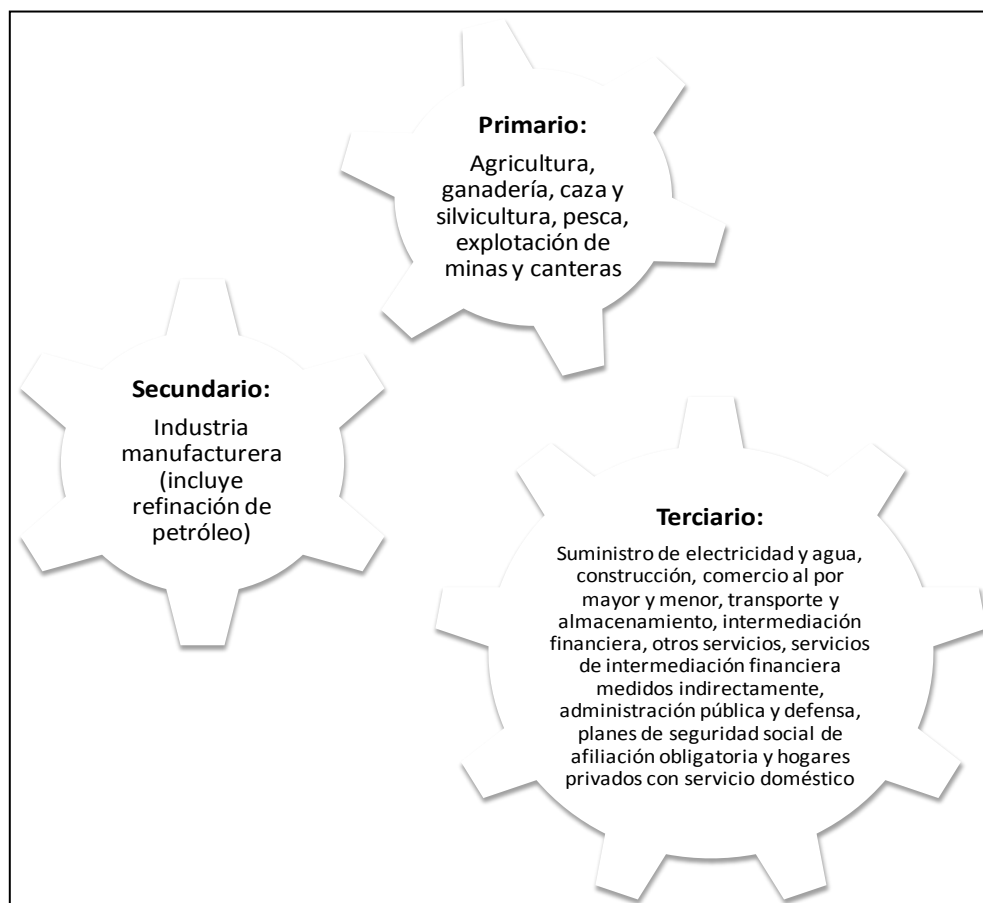
Descripción	Año	
	2004	2011
Contribución Petrolera	58%	7%
Contribución No Petrolera	34%	88%
Crecimiento del sector terciario	4%	10%
Crecimiento del sector secundario	5%	7%
Crecimiento del sector primario	21%	5%

Fuente: Ministerio de Coordinación de la Política Económica – Indicadores Económicos
Marzo 2012

Elaboración: La Autora

Como se puede observar en el año 2011, la mayor contribución del PIB fue la no petrolera con un 88%, se evidenció una participación mínima del 7% por parte de las contribuciones petroleras.

Gráfico 2.2 Sectores Económicos del Ecuador



Fuente: Ministerio de Coordinación de la Política Económica – Indicadores Económicos
Marzo 2012

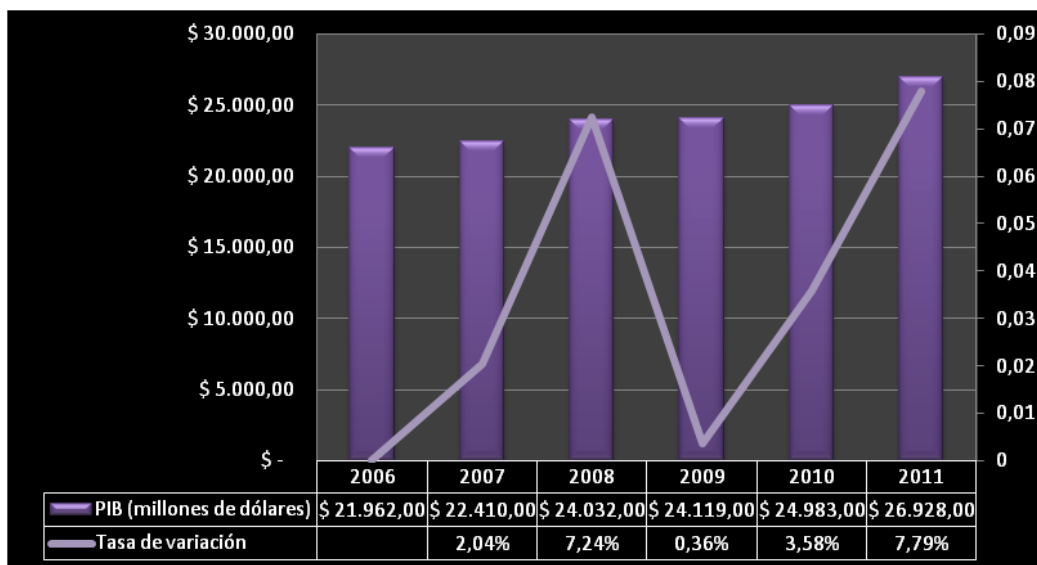
Elaboración: La Autora

Desde el año 2006, el PIB del Ecuador ha tenido variaciones con tendencia al alza, como se puede evidenciar en el Gráfico 2.3 el año que tuvo una variación muy baja del PIB fue el 2009 (0.36%) debido a la crisis internacional que se vivió en ese entonces, misma que afectó a todos los países especialmente a los de América Latina.

“En el año 2011, el *PIB per cápita* se incrementó en 6.3% (al pasar de USD 1,759 en 2010 a USD 1,870 en 2011), apreciando el dinamismo de la economía ecuatoriana en dicho año. El crecimiento del PIB anual fue de 7.8%”¹⁰.

Gráfico 2.3 Producto Interno Bruto (PIB) 2006-2011

En millones de dólares

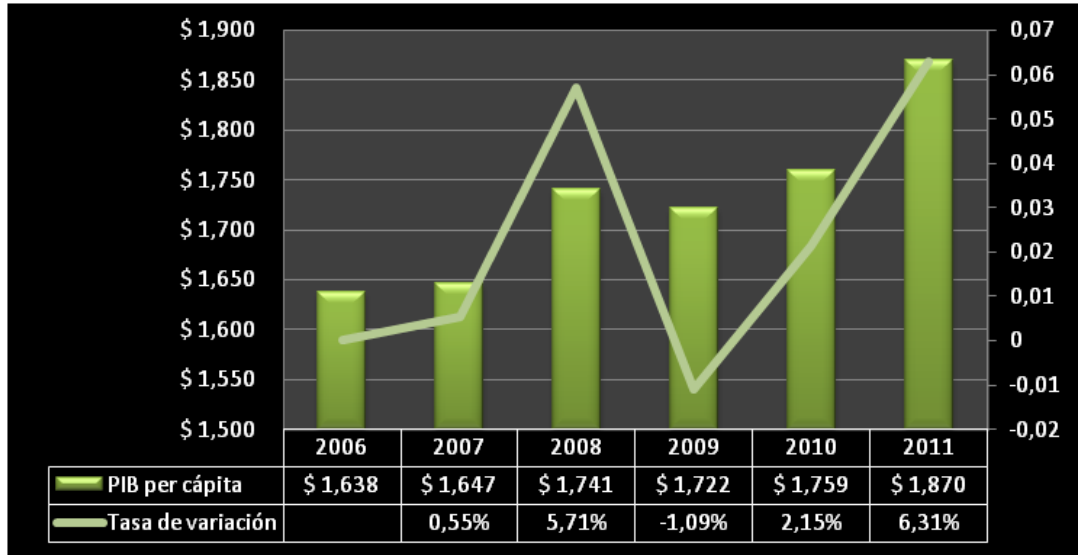


Fuente: Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas Julio 2012

Elaboración: La Autora

¹⁰ <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>

Gráfico 2.4 Producto Interno Bruto (PIB) per cápita 2006-2011

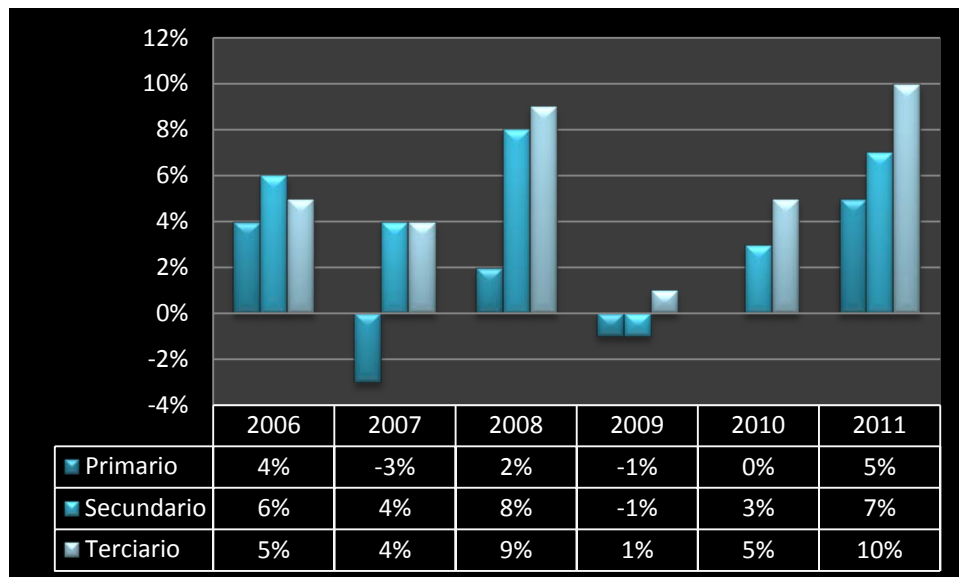


Fuente: Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas Julio 2012

Elaboración: La Autora

Como se mencionó anteriormente, el sector terciario en el año 2011 ha mantenido una tasa de variación del 10% la más alta que se ha registrado desde el año 2006. Ayala Consulting Cia. Ltda, por su giro de negocio pertenece a este sector.

Gráfico 2.5 Tasa de variación del PIB por sectores económicos 2006-2011



Fuente: Ministerio de Coordinación de la Política Económica – Indicadores Económicos Marzo 2012

Elaboración: La Autora

El crecimiento paulatino del PIB representa una **oportunidad** para Ayala Consulting Cia. Ltda., ya que debido al incremento de la producción nacional y tomando en cuenta que la producción NO petrolera representa la mayor participación para este logro, para la empresa puede existir la oportunidad de desarrollar proyectos de transferencias monetarias condicionadas en el país.

Inflación

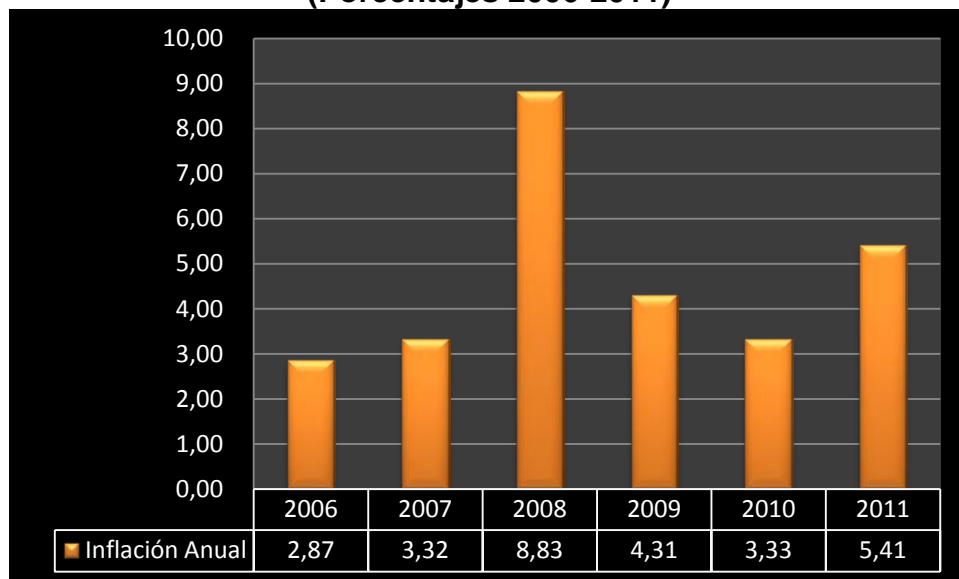
La inflación es “el incremento en el nivel general de precios, o sea que la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios”¹¹.

¹¹ <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/inflacionconcepto/>

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, la inflación estadísticamente se mide a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana a partir de una canasta de bienes y servicios que es demandada por los consumidores de clase media y baja.

A continuación se muestra las tasas de inflación registradas en la economía ecuatoriana desde el año 2006 hasta el año 2011.

Gráfico 2.6 Inflación Anual
(Porcentajes 2006-2011)



Fuente: Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas Julio 2012

Elaboración: La Autora

Como se puede visualizar en el gráfico anterior la inflación anual desde el año 2006 hasta el 2011 ha mantenido tendencias de alza y baja. La inflación del año 2008 alcanzó el 8.83% debido al incremento de precios en los alimentos y bebidas no alcohólicas seguida de los precios de muebles y artículos para el hogar. Los factores determinantes del incremento de estos precios fueron las inundaciones que afectaron gravemente a la agricultura y la presión de los precios internacionales.

A pesar de que la inflación del 2010 (3.33%) fue menor a la registrada en el 2009 (4.31%), la inflación del 2011 alcanzó el 5.41%. Los rubros que más contribuyeron con la inflación de ese año fueron los precios de los alimentos y bebidas NO alcohólicas seguidos por los precios de vestimenta, educación, restaurantes y hoteles. Esta tasa inflacionaria colocó los bienes de consumo fuera del alcance de los ecuatorianos de clase media, perjudicando enormemente a la clase más vulnerables del país.

Para Ayala Consulting Cia. Ltda, el incremento de la inflación representa una **amenaza** debido a que si el nivel general de precios incrementa en la economía, sus trabajadores requerirán incrementos de sueldo, lo que afectará también de una u otra forma al precio del servicio que otorga la empresa a sus clientes lo que podría ocasionar una pérdida de competitividad en el mercado nacional e internacional.

Balanza de Pagos

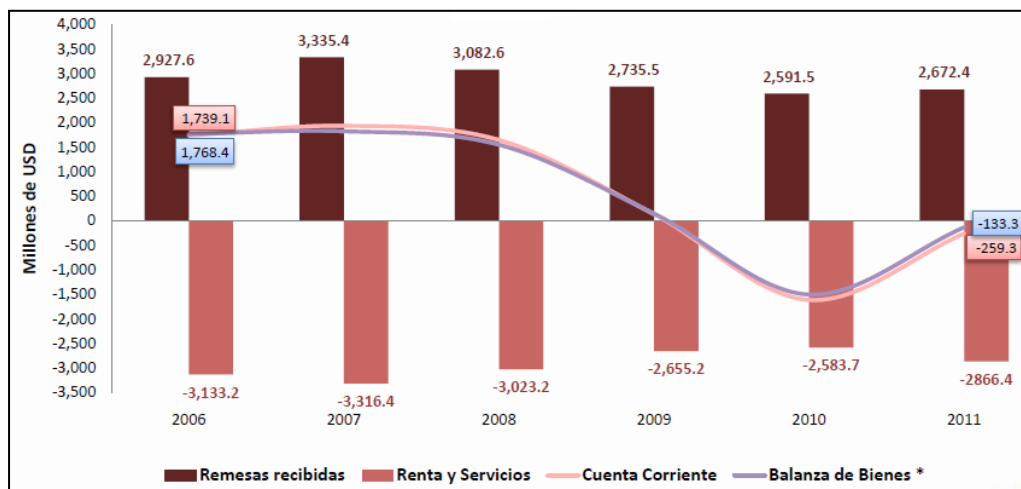
“Se llama Balanza de Pagos a la relación entre la cantidad de dinero que un país gasta en el extranjero y la cantidad que ingresa de otras naciones. El concepto de balanza de pagos no sólo incluye el comercio de bienes y servicios, sino también el movimiento de otros capitales, como la ayuda al desarrollo, las inversiones extranjeras, los gastos militares y la amortización de la deuda pública”¹².

¹² <http://www.econlink.com.ar/economia/balanzadepagos/argentina/balanzadepagos2.shtml>

- **Cuenta Corriente**

De acuerdo con el artículo “Ecuador de cara al 2012, el reto es financiar el déficit” de la revista Ekos – Enero 2012, la deuda externa es necesaria para equilibrar la balanza de pagos cuando la cuenta corriente es deficitaria, si no se logra superar el déficit la solidez de la dolarización se debilita debido a la salida de divisas puesto que genera una pérdida de reservas. El incremento del impuesto a la salida de capitales y los impuestos en las importaciones han sido medidas que el gobierno ha tomado para evitar la salida de divisas y de esta manera proteger la balanza de pagos.

Gráfico 2.7 Cuenta Corriente y sus componentes (2006-2011)



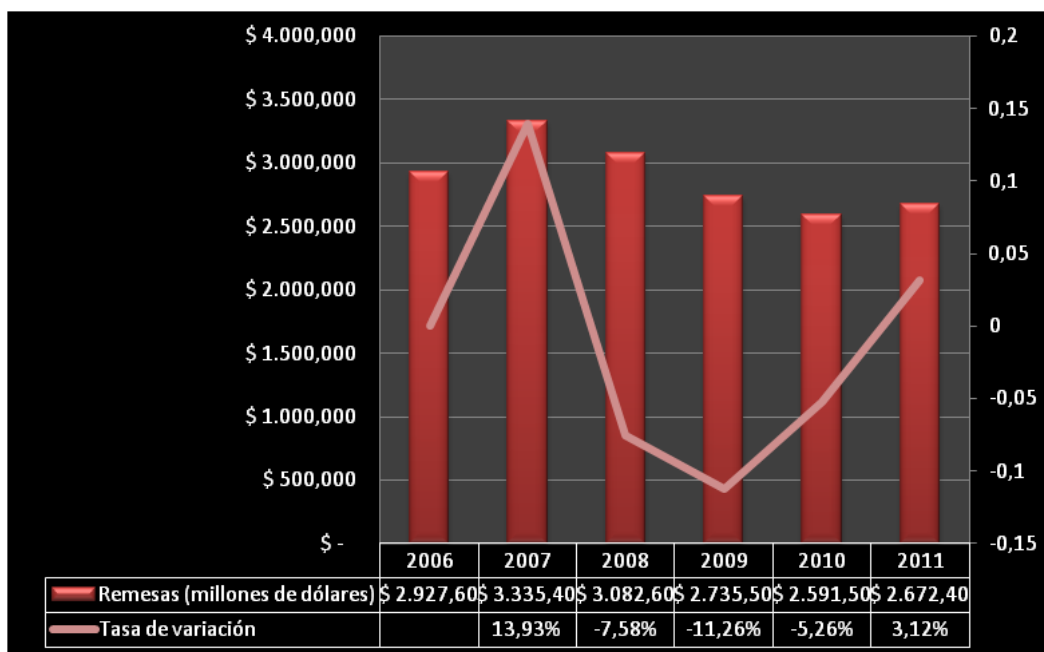
Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas Julio 2012

Como se puede observar en el gráfico anterior la cuenta corriente en el año 2011 presenta un déficit de 259.3 millones de dólares mismo que fue determinado por el saldo deficitario de la balanza de bienes en 133.3 millones de dólares. La balanza de rentas y servicios incrementó su déficit en relación al año 2010, por otro lado el superávit de la balanza de remesas con relación al 2010 se ha incrementado.

- **Remesas**

A pesar que las remesas aumentaron en el año 2011 con relación al año 2010, desde el año 2008 se puede evidenciar que paulatinamente han venido disminuyendo esto debido al bajo desempeño económico de los países en los que residen los emigrantes ecuatorianos.

Gráfico 2.8 Comportamiento de las remesas recibidas (2006 – 2011)



Fuente: Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas Julio 2012

Elaboración: La Autora

Como se puede observar en el gráfico anterior la variación de las remesas recibidas en el año 2011 con respecto a las del 2010 es del 3.12%.

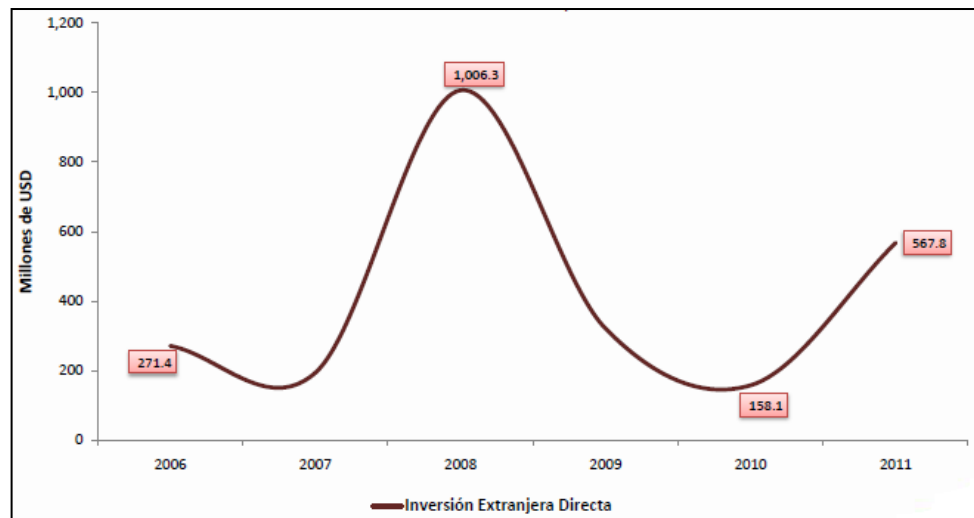
- **Inversión Extranjera Directa**

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, desde el año 2006 la mayor inversión extranjera directa que ha tenido el Ecuador es la registrada en el año

2008 (1006.3 millones de dólares) la misma que fue destinada en su gran mayoría a la explotación de minas y canteras.

A partir del 2008, esta inversión ha ido paulatinamente disminuyendo esto debido a las medidas tomadas por el gobierno como el cambio de las estipulaciones contractuales con las empresas petroleras privadas y el comercio exterior principalmente con gobiernos que mantienen una ideología política afín a la del gobierno ecuatoriano.

Gráfico 2.9 Inversión Extranjera Directa (2006-2011)



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas Julio 2012

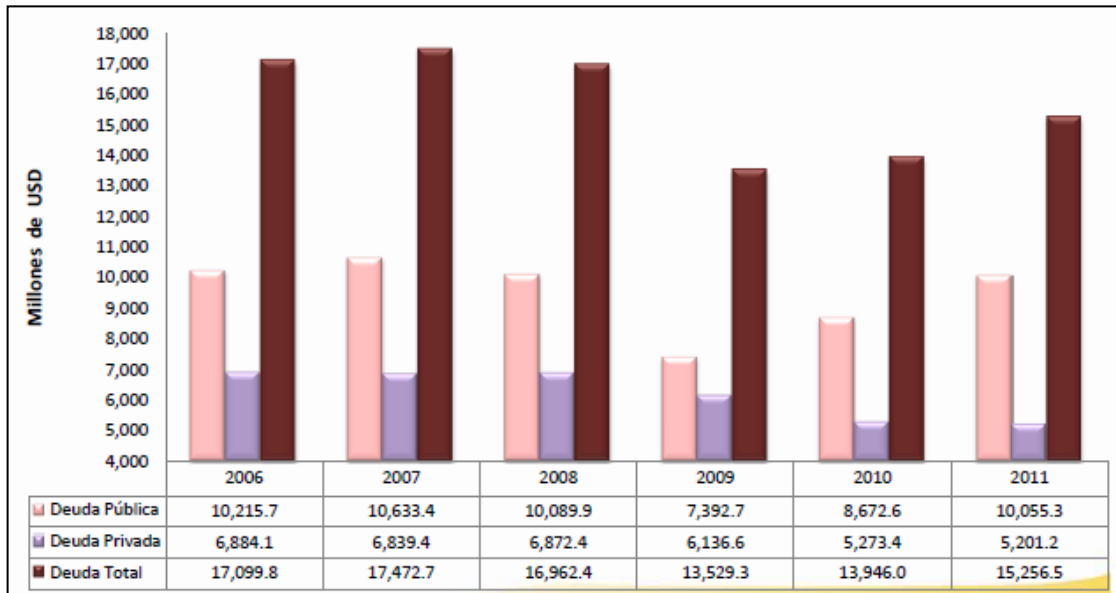
Como se puede observar en el gráfico anterior con respecto al año 2010, la inversión extranjera directa ha incrementado 409.7 millones de dólares, pero con respecto al año 2008 la disminución continúa siendo considerable.

- **Deuda externa pública y privada**

Desde el año 2006 la deuda externa pública del Ecuador muestra variaciones de altos y bajos, en el año 2009 se puede observar una disminución notoria de la deuda pero en el año 2010 y 2011 esta vuelve a incrementar.

La deuda externa privada por el contrario si ha disminuido desde el año 2006 (6884.1 millones de dólares) hasta el año 2011 (5201.2 millones de dólares).

Gráfico 2.10 Saldo de la deuda externa pública y privada del Ecuador (2006-2011)



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas Julio 2012

La deuda externa total del Ecuador en el año 2011 asciende a (15256.5 millones de dólares) que con relación al año 2010 ha incrementado en 1310.5 millones de dólares.

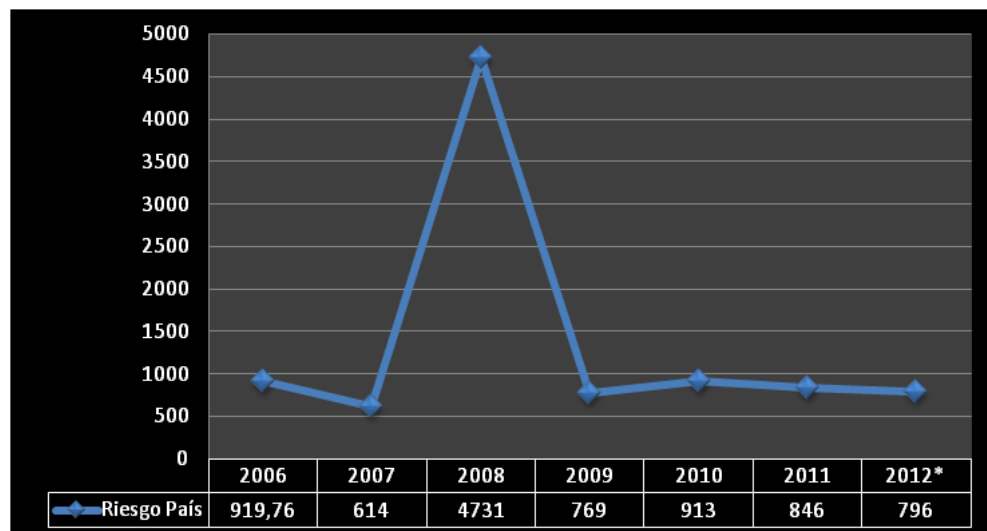
A continuación se mencionará si la balanza de pagos del Ecuador representa una oportunidad o una amenaza para la empresa Ayala Consulting Cia. Ltda.

El Ecuador es un país que registra anualmente más importaciones que exportaciones lo que ocasiona un déficit en la balanza comercial y esto influye directamente en la balanza de pagos. Las cifras deficitarias son una **amenaza** para la empresa ya que ante los ojos del mundo esta perdería crédito por pertenecer a un país que se encuentra endeudado y con cifras deficitarias como la registrada en la cuenta corriente en el año 2011.

Riesgo País

“El riesgo país es el riesgo de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto país. Puede entenderse como un riesgo promedio de las inversiones realizadas en cierto país. Cada país, de acuerdo con sus condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, genera un nivel de riesgo específico para las inversiones que se realizan en él”¹³.

Gráfico 2. 11 Riesgo País (EMBI) Ecuador 2006 - 2012



*El riesgo país de Ecuador correspondiente al año 2012 se tomó hasta el 15 de agosto del 2012

Fuente: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-historico.asp?idpais=2>

Elaboración: La Autora

¹³ <http://www.sitiosargentina.com.ar/notas/2008/agosto/que-es-riesgo-pais.htm>

“Cada 100 puntos del índice EMBI equivalen a un punto porcentual sobre la tasa de interés que pagan los bonos del Tesoro estadounidense”¹⁴.

Según el análisis realizado para el Diario Hoy, Eduardo Cadena Dongilio del Centro de Estudios y Análisis manifiesta que el Ecuador es un país que en los últimos años ha mantenido un EMBI superior a los 500 puntos.

Durante los años 2007 y la primera mitad de año del 2008, el precio del petróleo y la liquidez del gobierno evidenciaron la capacidad de pago de la deuda, esto favoreció para que el EMBI no sobrepase aproximadamente los 600 puntos. Entre los meses de agosto y septiembre del año 2008 el precio del barril de petróleo sufrió una caída y si a esto se le suma las declaraciones realizadas por el gobierno ecuatoriano de un posible no pago de la deuda para enfrentar el déficit presupuestario, se tiene como resultado un incremento del índice de riesgo a 831 puntos lo que resulta muy peligroso para inversiones en el país si se lo compara con los índices de Perú (237 puntos) y Colombia (261 puntos).

Según el artículo del Diario Hoy “Riesgo país del Ecuador, entre los más altos de América Latina”. A finales del año 2008 e inicios del año 2009 el EMBI de Ecuador sobrepasó los 4000 puntos como consecuencia de los Bonos Global 2012 y 2030, esto restringió las inversiones en un 80%, posterior a esto con la recompra de las emisiones el EMBI empezó a caer y para el año 2010 se ubicó en los 913 puntos. La Cámara de Industrias y Producción (CIP), indica que el EMBI ecuatoriano ocupa el segundo lugar entre los más altos de América Latina.

Según el artículo de El Universo “País arrastra secuelas del no pago de la deuda”, la decisión tomada años anteriores respecto al no pago de la deuda actualmente representa un costo muy alto para el país. Las consecuencias de esta

¹⁴ Jorge Arteaga, catedrático de economía

decisión para el sector público son el no acceso a créditos internacionales en buenas condiciones y una inversión extranjera minoritaria, mientras que las consecuencias para el sector privado tanto para empresas como para los bancos es la falta de inversión privada, pérdida del incentivo para el endeudamiento y el desempleo.

A pesar de mantener un EMBI superior a los 800 puntos en el año 2011, el Ecuador obtuvo créditos internacionales especialmente de China pero a costos muy altos y fuera de mercado, esto debido a la baja calificación que tiene el Ecuador respecto a su índice de riesgo. Hasta el mes de agosto del 2012 el Ecuador presenta un EMBI de 796 puntos que con respecto al de diciembre del año 2011 (846 puntos) es menor en 50 puntos.

El país es poco atractivo para inversiones extranjeras debido a la poca capacidad de pago que este tiene frente a sus obligaciones de deuda, esto representa una **amenaza** para Ayala Consulting Cia. Ltda, ya que los clientes de esta son organismos internacionales que pueden decidir no contratar los servicios de la consultora por pertenecer a un país que no cumple con sus obligaciones éticamente y adopta medidas o decisiones que son señal de poca seriedad ante el mercado internacional.

2.2.1.3. Factor Social

Según información de fuentes oficiales la inversión social que el gobierno de Rafael Correa ha realizado durante su mandato para garantizar un crecimiento sostenido de la sociedad ecuatoriana ha sido un factor clave para mantener su estabilidad política. La inversión está dirigida a mejorar la calidad de vida de los sectores más vulnerables del país, hasta la fecha este gobierno ha realizado inversiones para mejorar las condiciones del sector educativo, salud e infraestructura.

Según el analista Ramiro Crespo los factores que han permitido al gobierno destinar más recursos al sector social fueron la reestructuración de la deuda externa, la dolarización, el alto precio del petróleo y el préstamo que el país obtuvo de China. Por otro lado según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la pobreza redujo desde el año 2006 al 2010 en 4,8 puntos porcentuales.

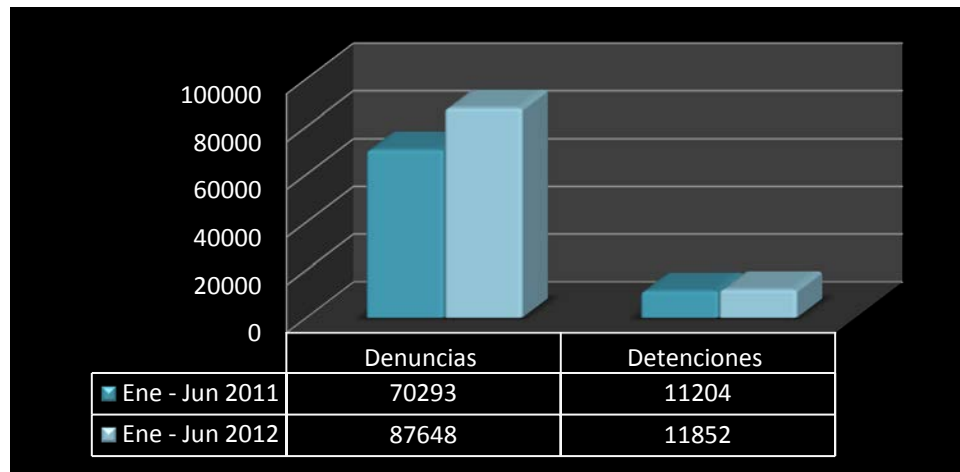
A continuación se abordará los siguientes temas: la delincuencia, el desempleo y la pobreza.

Delincuencia

La delincuencia es un problema social que en su gran mayoría se evidencia en los países en vías de desarrollo, el Ecuador se encuentra entre estos países y actualmente está afrontando graves problemas de delincuencia. A pesar de que el gobierno ha tomado medidas para combatir este problema, una de ellas la entrega de fondos para la mejora y modernización de la policía nacional, no ha sido suficiente para lograr el objetivo esperado.

Un factor que afecta directamente a que el índice de delincuencia crezca es la falta de oportunidades para acceder a un trabajo, la eliminación de la tercerización a mi forma de ver es una medida que afecto el tema laboral de ciertas personas, si bien es cierto algunas personas dejaron de ser tercerizadas y fueron contratadas como trabajadores de planta la gran mayoría se quedó sin una fuente de ingresos para sostener las necesidades de su familia.

Gráfico 2 12 Denuncias y detenciones registradas Ene- Jun 2011 – Ene-Jun 2012



Fuente: Análisis e interpretación de la delincuencia en el Ecuador – Policía Nacional del Ecuador
Elaboración: La Autora

Como se puede evidenciar en el gráfico anterior las denuncias de delitos durante el primer semestre del año 2012 con respecto al del 2011 han aumentado en un 24,69%, esto quiere decir que la delincuencia ha aumentado aunque de acuerdo con el Análisis e interpretación de la delincuencia en el Ecuador realizado por la Policía Nacional este aumento se debe a que se ha dado una mejor recepción de denuncias, es decir anteriormente la gente tenía miedo de realizar una denuncia, a través de la concientización este tema se está combatiendo.

Las detenciones en el primer semestre del 2012 con respecto al 2011 han incrementado en un 5,78%.

Para Ayala Consulting Cia. Ltda., la delincuencia representa una **amenaza** debido a que nadie está exento de ser víctima de un delito y las consecuencias muchas de las veces pueden ser irreversibles por las grandes pérdidas que podrían darse. La falta de seguridad afecta a la empresa al momento de la ejecución de trabajos de campo si esta realiza proyectos en Ecuador.

Desempleo

La tasa de desempleo determina el “porcentaje de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra desempleada. Es decir, no es una proporción entre el total de la gente desempleada y el total de la población, sino el de aquélla que se denomina **económicamente activa**”¹⁵.

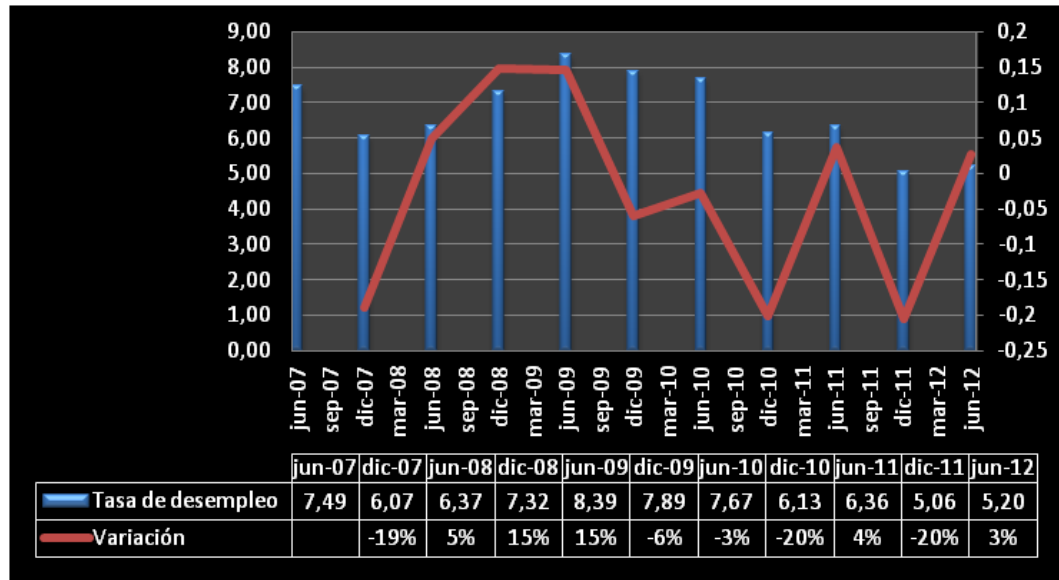
Las personas que están en edad, condiciones y disposición de trabajar y no cuentan con un trabajo son consideradas como personas desempleadas. El desempleo es un tema que todos los gobiernos del mundo tratan y buscan combatir para equilibrar el bienestar económico con el social.

Uno de los efectos sociales que genera el desempleo puede ser la delincuencia, mucho más cuando la gente que se ha quedado sin un ingreso fijo para satisfacer sus necesidades básicas y las de su familia pertenece a la clase social baja. Este es uno de los efectos que el desempleo conlleva, adicionalmente está ligado o relacionado con la pobreza, la canasta básica, el PIB, la inflación.

A continuación se muestra la tasa de desempleo del Ecuador desde el mes de junio del 2007 hasta junio del 2012.

¹⁵ <http://www.econegociosrd.com/2009/02/que-es-la-tasa-de-desempleo.html>

Gráfico 2.13 Tasa de desempleo Jun 2007 – Jun 2012



Fuente: http://aplicaciones.inec.gob.ec/emp-portal_15/main.html#app=a1b0&9109-selectedIndex=1

Elaboración: La Autora

Como se puede observar en el gráfico anterior, la tasa de desempleo registrada en Ecuador desde el año 2007 hasta julio del 2012 oscila entre el 5,06% y el 8,39%. La crisis internacional por la que el mundo atravesó entre el año 2008 y 2009 es uno de los factores que ha incrementado la tasa de desempleo en el año 2009, pero los factores que tuvieron mayor impacto para este incremento fueron la eliminación de la tercerización y el incremento al impuesto de salida de divisas. Para Junio del año 2012 la tasa de desempleo es de 5,20%, si se lo compara con junio del 2011 se nota una disminución de 1.16 puntos porcentuales.

Desde el punto de vista que el desempleo afecta la economía del país ya que existe un nivel mínimo de consumo, este incita a la delincuencia y se presenta descontento social. Para Ayala Consulting Cia. Ltda, el desempleo constituye una **amenaza** ya que la economía se vuelve vulnerable y menos atractiva para inversiones. Por otro lado, el subsidio a los desempleados ocasiona que el gobierno busque nuevas fuentes de ingreso una de ellas es el incremento de

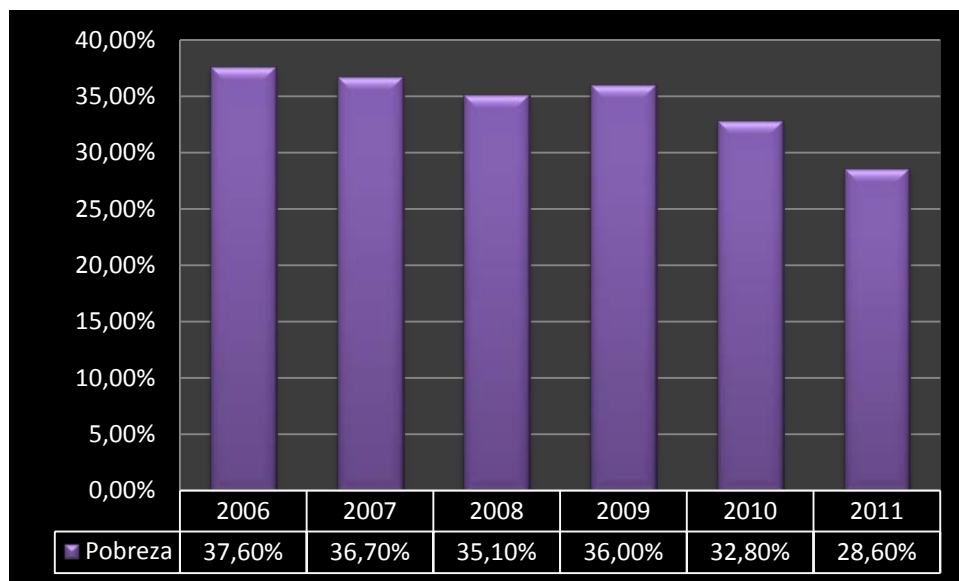
impuestos, esto igual constituye una **amenaza** ya que el pagar más y más impuesto se disminuye la rentabilidad de las empresas.

Pobreza

La pobreza es "un fenómeno multidimensional, que incluye incapacidad para satisfacer las necesidades básicas, falta de control sobre los recursos, falta de educación y desarrollo de destrezas, deficiente salud, desnutrición, falta de vivienda, acceso limitado al agua y a los servicios sanitarios, vulnerabilidad a los cambios bruscos, violencia y crimen, falta de libertad política y de expresión"¹⁶

A continuación se muestran los porcentajes de pobreza en el Ecuador desde el año 2006 hasta el año 2011.

Gráfico 2.14 Pobreza 2006 – 2011



Fuente: Últimos datos de pobreza en el Ecuador - INEC

Elaboración: La Autora

¹⁶ The World Bank Group, 1999

Según el INEC, el Ecuador tiene menos pobres gracias a la generación de empleo e ingresos que les permite hoy en día a las personas sobrevivir en mejores condiciones con \$2,40 diarios.

Como se puede observar en el gráfico anterior, según datos obtenidos del INEC, desde el año 2006 hasta el año 2011 la pobreza se ha reducido en 9 puntos porcentuales, pero según analistas privados estos resultados de la pobreza no son los que debía esperarse en un país que realmente haya tenido la senda de crecimiento sostenido. Afirman que los ecuatorianos siguen siendo pobres ya que las fuente de trabajo generadas por el gobierno son burocráticas e inseguras.

La población más vulnerable que accede a los beneficios que el gobierno otorga bonos, subsidios, asistencia social, ayudas económicas continuará con la capacidad de gastar mientras que la clase media tendrá que acceder a endeudamientos debido a que el salario mínimo vital (\$292) no es suficiente para cubrir la canasta básica.

La pobreza es un problema que todos los países del mundo buscan combatir y Ecuador no es la excepción, para esto implementan proyectos sociales que ayudan de una u otra forma a sobrevivir a las personas más vulnerables de la sociedad, estos proyectos están enfocados a brindar ayuda en salud, educación vivienda, económica entre otros. Por lo anteriormente dicho, para Ayala Consulting Cia Ltda., por el giro de negocio que tiene el tema de la pobreza representa una **oportunidad**.

2.2.1.4. Factor Tecnológico

A medida que avanza el tiempo, la tecnología lo hace aún más y esto es lo que ha permitido que el hombre pueda desempeñar sus actividades de una forma más eficiente y que cada día exija más de ella.

Actualmente el mundo gira alrededor de la tecnología y esta ha demostrado que sin ella no se lograría el progreso.

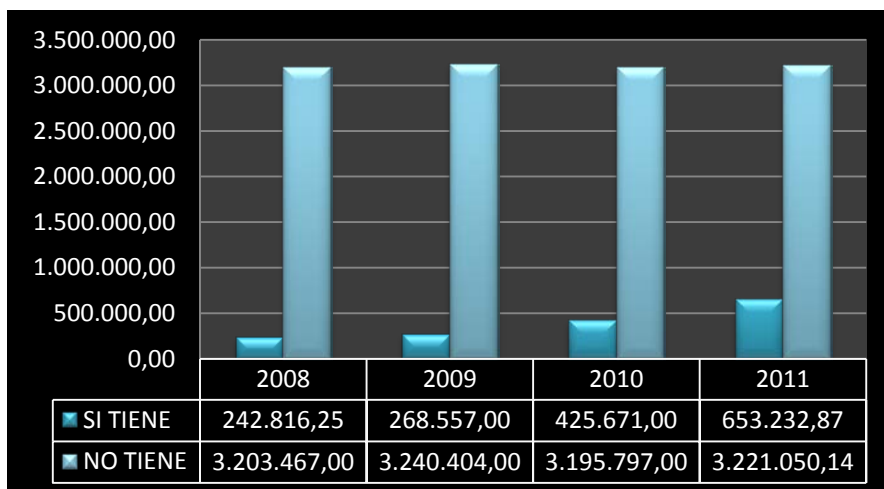
En el Ecuador la tecnología es escasa, esto representa una desventaja a nivel mundial ya que el país no tiene un avance óptimo en el mercado competitivo, esto ocasiona la dependencia a los países que brindan la tecnología que los demás carecen. Ecuador exporta la materia prima y posteriormente la compra ya procesada a precios sumamente altos, esto no pasaría si el país tuviera los suficientes recursos para invertir en tecnología que le permita ser más productivo y competitivo.

Según el análisis realizado por el Foro Económico Mundial (FEM) sobre la capacidad de desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) el Ecuador se encuentra ubicado en el puesto 108 de 138 países registrados. Este análisis no indica solamente el desarrollo del entorno de las TIC'S en el país sino también la disposición de la sociedad para aprovecharlas y el nivel de uso que les da.

Según el informe de World Economic Forum y su estudio Transformaciones 2.0 se establece que el uso de la tecnología en el desarrollo social en el Ecuador está avanzando ya que paso del puesto 116 al 108 entre 138 países.

A continuación se muestran en valores absolutos el acceso y uso de internet y la tenencia de líneas telefónicas que existe en el Ecuador.

Gráfico 2.15 Acceso a internet 2008 – 2011

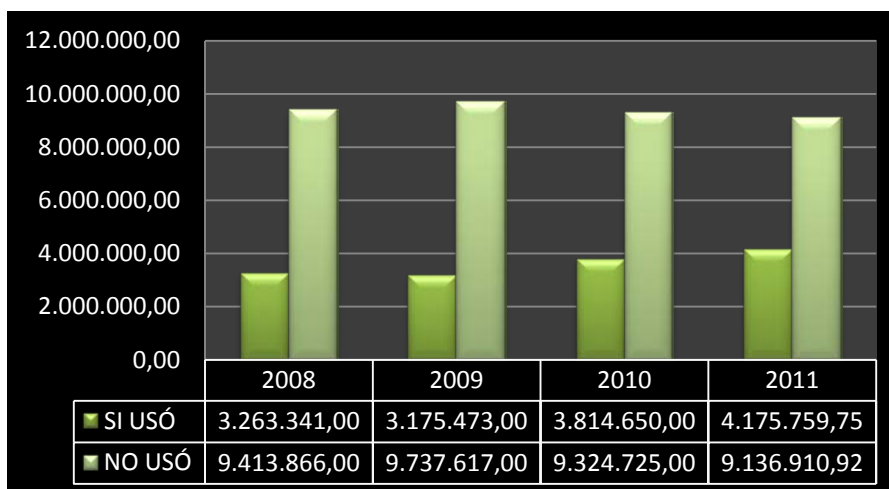


Fuente: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cienciaTecnologia.html#app=6a63&23a8-selectedIndex=1>

Elaboración: La Autora

Como se puede observar en el gráfico anterior el acceso a internet desde el año 2008 hasta el año 2011 ha incrementado en 169,02 puntos porcentuales.

Gráfico 2.16 Uso de internet 2008 – 2011

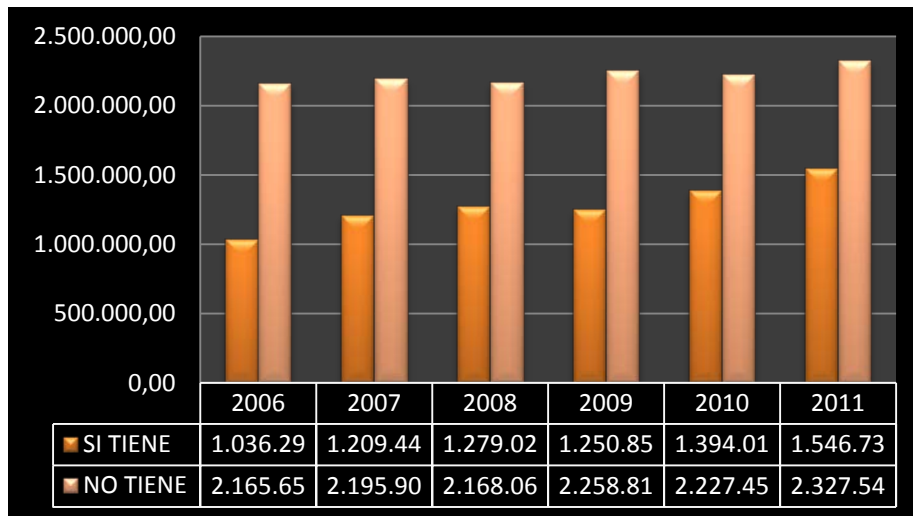


Fuente: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cienciaTecnologia.html#app=6a63&23a8-selectedIndex=1>

Elaboración: La Autora

Según los datos del gráfico anterior el uso de internet desde el año 2008 hasta el año 2011 ha incrementado en 27,96 puntos porcentuales.

Gráfico 2.17 Tenencia de línea telefónica 2006 – 2011



Fuente: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cienciaTecnologia.html#app=6a63&23a8-selectedIndex=1>
Elaboración: La Autora

La tenencia de línea telefónica desde el año 2006 hasta el año 2011 muestra un crecimiento de 49 puntos porcentuales como se puede observar en el gráfico anterior.

A pesar del incremento en el uso de la tecnología que fue influenciado por el gobierno a través de la implementación de un programa de telecentros el mismo que tiene como objetivo lograr que las comunidades en los sectores rurales y urbanos marginados tengan acceso a los servicios de telecomunicación y a las tecnologías de información, a nivel global y regional la capacidad tecnológica de Ecuador lo ubica en puestos muy bajos en cuanto a este desarrollo.

Para Ayala Consulting Cia Ltda., la falta de tecnología y el uso de la misma representan una **amenaza** debido a que los procesos que la empresa desarrolla

están vinculados directamente con la tecnología y la falta de esta hace que los procesos ejecutados no sean eficientes y eficaces. Durante la implementación de proyectos de transferencia monetarias condicionadas la tecnología utilizada para el levantamiento de información es el uso de tablets, celulares, computadoras, estos aparatos deben estar conectados a internet para tener un mejor procesamiento de la información y en el Ecuador las coberturas de internet son limitadas.

2.2.1.5. Factor Legal

Las compañías ecuatorianas están sujetas a cumplir con las disposiciones emitidas por los organismos reguladores y de control con los que cuenta el estado ecuatoriano.

Ayala Consulting Cia. Ltda., está sujeta a cumplir con las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Compañías, Contraloría General del Estado, Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Ministerio de Relaciones Laborales.

Gráfico 2.18 Organismos Reguladores y de Control de Ayala Consulting Cia. Ltda.



Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Superintendencia de Compañías

Es el órgano principal de control en el Ecuador, está encargada de controlar, vigilar y promover el mercado de valores y el sector societario mediante sistemas de regulación y servicios, por otro lado constituye una entidad de asesoría y de apoyo contribuyendo así al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial en el país.

Ayala Consulting Cia. Ltda., está supeditada a las disposiciones de este organismo principalmente en el cumplimiento de la declaración del impuesto a la renta, donde se indicará también si ha existido un aumento de capital, sesión de participaciones, cambio de representantes legales.

En el año 2008 la Superintendencia de compañías estableció un cronograma para que las empresas que se encuentran bajo su control adopten las NIIF.

Tabla 2.2 Cronograma Transición a NIIF

AÑO	TIPO DE COMPAÑÍA
2010	Compañías reguladas por la Ley de Mercado de Valores, Auditora externas
2011	Compañías cuyos activos superen los 4 millones de dólares al 31 de diciembre del 2007 Entidades de economía mixta Sector Público Sucursales de compañías extranjeras
2012	Las demás compañías

Fuente: <http://www.auditoresycontadores.com/articulos/contabilidad/niif/131-las-niif-en-ecuador-y-su-aplicacion>

Elaboración: La Autora

Ayala Consulting Cia Ltda., se ha pasado el proceso de transición, puesto que el plazo para adoptar totalmente las NIIF era el año 2012.

Contraloría General del Estado

Es el “Organismo Técnico del control de la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las demás personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”¹⁷.

¹⁷ http://www.contraloria.gob.ec/la_institucion.asp?id_SubSeccion=2#

Ayala Consulting Cia. Ltda., al momento es objeto de revisión por parte de este organismo ya que ha recibido fondos públicos por la prestación de servicios profesionales en la implementación de un proyecto social para combatir la desnutrición.

Servicio de Rentas Internas

Es la entidad encargada de recaudar los tributos internos establecidos por la Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Esta entidad busca crear una cultura tributaria para incrementar sostenidamente el cumplimiento de obligaciones por parte de los contribuyentes.

Según el documento de los 100 logros de la revolución ciudadana el crecimiento de la recaudación de impuestos fue del 74% entre el 2006 y 2010 esto debido a la aplicación del esquema del que más tiene más impuesto paga.

En los últimos años en el estado ecuatoriano han existido reformas tributarias mismas que han sido para incrementar los porcentajes de impuestos los cuales afectan a la sociedad en general. Ayala Consulting Cia. Ltda., no está exenta de estas reformas y debe cumplirlas para no ser sujeto de sanciones.

Ayala Consulting Cia. Ltda., presta sus servicios en diferentes países en muchos de los cuales la compañía debe cumplir con las leyes tributarias establecidas en los mismos. Para que los gastos realizados en dichos países o las retenciones a las cuales fue sujeta la empresa sean validos en el Ecuador como un gasto deducible, la empresa debe autenticar y certificar el contrato, las retenciones y demás en una embajada o consulado ecuatoriano en el país en el cual está prestando los servicios.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Ministerio de Relaciones Laborales

Son organismos encargados de regular las relaciones entre empleadores y trabajadores.

El Ministerio de relaciones laborales es el encargado de hacer cumplir los preceptos del código de trabajo impulsando el empleo decente e inclusivo que contribuya con el desarrollo e incremento de la productividad y los beneficios, especialmente de los trabajadores.

“El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social”¹⁸. Para que una persona que trabaja bajo relación de dependencia tenga acceso a esta protección debe aportar mensualmente el 21,50% de su sueldo, de este porcentaje el 9.35% es aportado por el trabajador y el 12.15% por el empleador.

Ayala Consulting Cia. Ltda., debe cumplir con lo establecido en el código laboral y realizar las aportaciones del 12.15% correspondientes al IESS puesto que sus trabajadores están bajo un contrato de relación de dependencia.

A continuación se indica si el factor legal constituye una amenaza o una oportunidad para Ayala Consulting Cia. Ltda.

Desde mi punto de vista el factor legal no constituye una amenaza y tampoco una oportunidad ya que todos debemos cumplir con nuestras

¹⁸ <http://www.iess.gob.ec/site.php?content=292-quienes-somos>

obligaciones, puede tornarse una **amenaza** para Ayala Consulting Cia. Ltda., cuando las leyes tributarias cambian ya que como se mencionó anteriormente estas han aumentado los porcentajes de impuestos y el gobierno actualmente tiene el esquema del que más tiene más paga es evidente que las empresas están bajo este esquema.

2.2.2. Micro-ambiente

Los factores micro-ambientales son aquellos que están relacionados con la organización y no están sujetos al control de la misma. Entre estos factores se puede mencionar a los clientes, proveedores, competencia y precios.

2.2.2.1. Clientes

Ayala Consulting CiA. Ltda., trabaja con organismos internacionales que buscan erradicar la pobreza en el mundo, principalmente en los países más vulnerables. Los clientes son el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, la UNICEF y el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID).

“Banco Mundial

El Banco Mundial es una fuente vital de asistencia financiera y técnica para los países en desarrollo de todo el mundo. Su misión es combatir la pobreza con pasión y profesionalidad para obtener resultados duraderos, y ayudar a la gente a ayudarse a sí misma y al medio ambiente que la rodea, suministrando recursos, entregando conocimientos, creando capacidad y forjando asociaciones en los sectores públicos y privados.

Banco Interamericano de Desarrollo

El Banco Interamericano de Desarrollo trabaja con un sólido compromiso hacia el desarrollo de América Latina y el Caribe para reducir la pobreza y la desigualdad. Estos resultados los logra con integridad, transparencia y rendición de cuentas. El Banco apoya a sus clientes en el diseño de proyectos y provee asistencia financiera, técnica y apoyo a las intervenciones del desarrollo; enfocado en la experiencia para adoptar decisiones y medir el impacto de estos proyectos para incrementar la efectividad en el desarrollo.

UNICEF

UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) es una agencia dedicada al bienestar de los niños y niñas, y los programas de inmunización en cooperación con la Organización Mundial de la Salud. Actualmente el foco de la organización es establecer el desarrollo humano a largo plazo y la ayuda emergente cuando sea necesario. Los programas de UNICEF hacen hincapié en el desarrollo de los servicios a nivel comunitario para promover la salud y el bienestar de la niñez”¹⁹.

Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional

“El DFID es un departamento del gobierno de Reino Unido, cuyo objetivo es promover el desarrollo sostenible y reducir la pobreza, esto para alcanzar los objetivos de Desarrollo del Milenio. Brinda apoyo en el desarrollo de acciones de prevención, mitigación y preparación frente a situaciones de desastres”²⁰.

¹⁹ http://www.ayalaconsulting.com.ec/aplicacion/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=19&lang=fr

²⁰ <http://www.dfid.gov.uk/>

A continuación se indica si los clientes constituyen una amenaza o una oportunidad para Ayala Consulting Cia. Ltda.

La empresa presta sus servicios a organizaciones internacionales que buscan erradicar la pobreza en el mundo a través de la implementación de proyectos sociales de transferencias monetarias condicionadas y otros; esto representa una **oportunidad** ya que permitirá a Ayala Consulting Cia. Ltda seguir en el mercado bajo las condiciones que los clientes establezcan.

2.2.2.2. Proveedores

Por el giro de negocio de Ayala Consulting Cia. Ltda., los proveedores más importantes son organizaciones que brindan servicios que son indispensables para el desarrollo de las actividades de la empresa. Estos proveedores son Alarcona Consulting, Easy Social Systems Ltda., AssistCard, Agencia de Viajes Expedia, Avianca, Comditech, Movistar y Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).

Los proveedores relacionados con la administración de la organización son minoritarios y no son considerados relevantes puesto que sin ellos la actividad de la compañía continúa.

Alarcona Consulting y Easy Social Systems Ltda.

Son organizaciones que poseen gran experiencia a nivel mundial en el diseño e implementación de sistemas de información para proyectos de protección social relacionados con transferencias monetarias condicionadas o no condicionadas, subsidios de vivienda, alimentación, salud, educación entre otros. Los sistemas de información desarrollados por estas empresas para Ayala Consulting Cia. Ltda., corresponden a proyectos que han sido implementados por

esta última en países como Nigeria, Pakistan, Barbados, Suriman, Lesotho, Panamá, Kenya, entre otros.

AssistCard

Es una organización que brinda asistencia de emergencia a los viajeros en cualquier lugar del mundo y a cualquier momento. Los trabajadores de Ayala Consulting Cia. Ltda, que deben prestar sus servicios en los países en los cuales se están ejecutando los proyectos cuentan con este seguro desde el momento en el que salen al país de destino hasta su retorno, en la mayoría de los casos a Ecuador.

Agencia de viajes Expedia

Es una agencia de viajes en Internet, su sede está en Estados Unidos y cuenta con delegaciones en 15 países. Realiza reservas de hoteles, pasajes aéreos, vehículos, entre otros a través de la web y teléfono. Ayala Consulting Cia Ltda., hace uso de esta compañía la mayor parte del tiempo ya que siempre necesita de reservas de pasajes aéreos y hoteles en países para los cuales presta sus servicios.

Avianca

Es una aerolínea comercial perteneciente al conglomerado sudamericano Synergy Group, opera con rutas nacionales e internacionales. Ayala Consulting Cia. Ltda., hace uso de esta aerolínea cuando requiere de vuelos internacionales dentro de Sudamérica.

Comditech

Es una organización que brinda las herramientas de software y hardware que las empresas necesitan. Ayala Consulting Cia. Ltda., contrató el servicio de hosting (espacio en internet para alojar páginas web). Este espacio permite que la compañía se dé a conocer en todo el mundo.

Movistar

Es una proveedora de servicios de telefonía móvil, es la segunda mayor operadora en Ecuador. Ayala Consulting Cia Ltda., contrató el servicio de esta telefónica para la comunicación interna y externa (servicio de roaming) tanto del presidente y la gerente de la compañía.

Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)

Es una empresa pública del Ecuador que oferta servicios de telefonía fija, local, regional e internacional, acceso a internet, televisión satelital y telefonía móvil. Ayala Consulting Cia. Ltda., contrató con esta empres los servicios de telefonía fija y el acceso a internet.

A continuación se indica si los proveedores representan una amenaza o una oportunidad para Ayala Consulting Cia. Ltda.

Ayala Consulting Cia Ltda., no cuenta con opciones diferentes de proveedores, únicamente para el desarrollo de sistemas de información de los proyectos sociales que implementa cuenta con 2 opciones para comparar y elegir con cual proveedor trabajará, pero en los otros campos (seguros, agencias de viaje, servicio de hosting, telefonía e internet) esta cuenta con proveedores únicos lo mismo que representa una **amenaza** ya que si unos de estos incumple, a la

empresa le tomaría tiempo conseguir y contratar otra compañía que preste los servicios requeridos .

2.2.2.3. Competencia

Varias son las organizaciones dedicadas al desarrollo e implementación de proyectos sociales para erradicar la pobreza, pero no todos son especializados en los proyectos que incluyen transferencias monetarias condicionadas orientadas a la formación de capital humano en educación, salud y nutrición. En Ecuador Ayala Consulting Cia Ltda., no tiene competencia pero a nivel mundial la mayor competencia es OXFAN, ADA Consultores y Economic Policy Research Institute (EPRI).

OXFAN

Es una organización enfocada a encontrar soluciones duraderas a la injusticia de la pobreza, buscan un mundo en el cual las personas tengan participación en la toma de decisiones que afectan sus vidas, disfrutar de sus derechos y cumplir con sus responsabilidades en un entorno que los trate con igualdad. Oxfan busca ser innovador para así incrementar su impacto a través de la combinación de programas de desarrollo sostenible basados en derechos, educación pública, comercio justo, acción humanitaria en desastres y conflictos. Su sede principal está ubicada en Boston - Estados Unidos.

ADA Consultores

Es una empresa con sede en Quebec - Canadá que presta servicios de ingeniería y consultoría en el campo de desarrollo internacional. Los servicios pueden ser el levantamiento de un sistema de información, evaluación de proyectos de desarrollo, elaboración de encuestas, entre otros. La empresa ha

prestado sus servicios profesionales en la ejecución de proyectos llevados a cabo en países en desarrollo y emergentes. Tiene tres áreas principales de actividad estas son:

- Desarrollo Rural
- Gestión de los recursos naturales
- Aplicación de nuevas tecnología de la información y la comunicación.

La empresa desarrolló el sistema de información COMET (control de gestión y evaluación de proyectos, planificación y seguimiento de las actividades sobre el terreno) para el Programa Mundial de Alimentos (PMA). El PMA es una agencia de la Organización de la Naciones Unidas (ONU) que proporciona alimentos para apoyar a proyectos de desarrollo, refugiados de larga duración, personas desplazadas, a personas afectadas por desastres naturales o provocados por el hombre.

Economic Policy Research Institute (EPRI)

Es un instituto sin fines de lucro de investigación independiente con sede en el Cabo - Sudáfrica, presta servicios en investigaciones en protección social, cursos de capacitación y servicios de asesoramiento sobre políticas a los gobiernos y la sociedad civil. Están comprometidos con la erradicación de la pobreza, buscan un crecimiento económico favorable a los pobres, equitativo e inclusivo y la protección social para las personas vulnerables.

EPRI trabaja con la colaboración con organizaciones multilaterales en materia de investigación política de protección social. Ha prestado sus servicios profesionales en países en desarrollo como Lesotho, Mozambique, Uganda, Kenya, Bangladesh, Nepal y Pakistán. Realiza visitas de estudio de programas de

desarrollo social para responsables anfitriones gubernamentales de este tipo de proyectos.

Los cursos de capacitación que brinda este instituto tratan sobre las transferencias de efectivo. Es participante regular de conferencias internacionales de protección social organizadas por el Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional (DFID), el UNICEF, el Banco Mundial y la Fundación Ford.

A continuación se indica si la competencia representa una amenaza o una oportunidad para Ayala Consulting Cia. Ltda.

Los programas de Transferencias Monetarias Condicionadas (TMC) han tomado mayor importancia y se han extendido durante los últimos tiempos gracias a la evolución presentada en su diseño e implementación uno de estos es la innovación de tecnología que permite la ejecución de procesos más eficaces y eficientes, han demostrado ser una herramienta importante para la reducción de la pobreza es por este motivo que los organismos internacionales como el Banco Mundial continúan aprobando este tipo de programas, para Ayala Consulting Cia. Ltda, el tema de la competencia representa una **amenaza** ya que como se mencionó anteriormente los programas de TMC están en auge por este motivo las empresas dedicadas a prestar servicios de diseño e implementación de este tipo de programas o proyectos van a ser cada vez más.

Cabe recalcar que Ayala Consulting Cia. Ltda., a diferencia de sus competidores, para la ejecución de Proyectos de Transferencias Monetarias Condicionadas propone utilizar la estrategia de implementación llamada “Ensayo y Error” que ha sido desarrollada y perfeccionada por la firma. Su aplicación permite una ejecución rápida y eficiente de los procesos requeridos para completar la implementación dentro del período propuesto para la consultoría. De no seguirse la metodología propuesta, solo el diseño y el desarrollo del sistema de información

llevarían un año, dejando un segundo año para implementación, esto representa una **oportunidad** para la empresa puesto que el desarrollo e implementación de los proyectos se realiza en menor tiempo y alcanzando los objetivos planteados, esto representa un factor importante al momento que los organismos internacionales que financian este tipo de proyectos seleccionan a la empresa consultora que prestará sus servicios.

2.2.2.4. Precios

En el campo de la prestación de servicios en el diseño e implementación de proyectos sociales de TMC la fijación de precios está basada principalmente en la transmisión del conocimiento, el tiempo que se prestará el servicio, el tamaño del proyecto, el número de personas que trabajaran, el tiempo que los profesionales estarán en campo tomando en cuenta su alimentación, hospedaje, transporte.

Siempre las empresas para fijar el precio de su producto o servicio deben mirar también los precios que ofrecen sus competidores y tratar de entrar al mercado con un precio justo, ni tan alto ni tan bajo ya que los clientes pueden percibirla como demasiado caro o que el valor añadido que aporta no vale ese precio.

Las organizacionales internacionales para contratar este tipo de servicio piden a los participantes la presentación de una propuesta financiera y una propuesta técnica, para la selección de la empresa que prestará los servicios se realiza un concurso aplicando una calificación la misma que otorga un mayor porcentaje a la propuesta técnica (70%). Para estas organizaciones lo más importante antes que el precio es la propuesta de trabajo, la experiencia de la compañía y la experiencia del personal. Es decir si una empresa participante es la más barata esta obtendrá un 30% en la propuesta financiera, pero si su propuesta técnica, experiencia, entre otros no cumple con las expectativas del cliente esta

obtendrá una ponderación baja por ejemplo 30% lo que le da un total de 60%, en cambio si una empresa obtiene el 70% en su propuesta técnica pero es la más cara y por esto obtienes 0% en la propuesta financiera, está será la elegida ya que su puntaje es del 70%.

Para Ayala Consulting Cia Ltda., el precio representa una **oportunidad** ya que a diferencia de sus competidores esta entrega un valor agregado a su servicio, este es el diseño del sistema de información a ser utilizado para el manejo de la información. Este aspecto hace que la compañía en calificación del concurso en su propuesta financiera alcance un porcentaje alto y sumado a este la calificación de la propuesta técnica, más experiencia la ha hecho en un sin número de ocasiones la ganadora para la prestación de estos servicios en diferentes países del mundo.

2.3 Resumen FODA de la empresa Ayala Consulting Cia. Ltda.

Fortalezas

- 1) Los profesionales con los que cuenta la empresa provienen de diferentes nacionalidades.
- 2) Trabajo en equipo por parte del personal de planta de la organización.
- 3) Entrega de productos que describen específicamente el ciclo del proyecto y que cumplen con las expectativas del cliente.
- 4) Control y tratamiento adecuado de las actividades financieras que permitan tener sustentos pertinentes en caso de Auditorías Externas.
- 5) La compañía cuenta con un sistema de información financiera diseñado bajo NIIFS, lo que facilita el proceso de transición a estas normas.
- 6) Selección de personal en base a competencias.
- 7) Incremento salarial promueve la motivación para la superación profesional del personal.

- 8) Aplicación de evaluaciones de desempeño.
- 9) Renovación tecnológica.

Debilidades

- 1) Limitación para acceder a préstamos bancarios debido a que sus clientes son entidades gubernamentales nacionales e internacionales.
- 2) Entrega de bonos de desempeño al personal antes de que haya ejecutado en un 100% su trabajo.
- 3) El enfoque del bono de desempeño solo para el área de proyectos.
- 4) La falta de personal en el área de sistemas hace que las actividades no se ejecuten eficientemente.

Oportunidades

- 1) Objetivos de gobiernos para mejorar el tema relacionado a la inversión social a través del otorgamiento de más recursos.
- 2) Crecimiento paulatino del PIB con mayor participación de la producción del sector NO petrolero.
- 3) Implementación de proyectos sociales con el objetivo de combatir la pobreza.
- 4) Los clientes son organizaciones internacionales que buscan erradicar la pobreza en el mundo.
- 5) Entrega del sistema de información para el manejo adecuado de datos como valor agregado al precio por sus servicios profesionales lo diferencia de sus competidores.
- 6) Aplicación de la metodología ensayo y error que le permite a la empresa desarrollar su trabajo de manera progresiva (elaborando, diseñando, implementando y ajustando) y lograr el diseño e implementación del proyecto de manera rápida y eficiente.

Amenazas

- 1) Problemas internacionales que ha mantenido el gobierno actual.
- 2) Incremento de impuestos a la salida de divisas
- 3) Presión política sobre los proyectos que se ejecutan en el Ecuador.
- 4) Incremento del nivel general de precios en la economía ecuatoriana.
- 5) Balanza de pagos con cifras deficitarias.
- 6) Poca capacidad de pago del estado ecuatoriano frente a sus obligaciones de deuda.
- 7) La delincuencia, la falta de seguridad existente en el país.
- 8) Economía vulnerable y menos atractiva para inversiones debido al incremento del desempleo.
- 9) Falta de tecnología e involucramiento de las personas con esta.
- 10) Cambio de leyes tributarias para incremento de impuestos.
- 11) Proveedores únicos para el requerimiento de la prestación de servicios indispensables para el desarrollo de las actividades de la empresa.
- 12) Participación de empresas extranjeras en el diseño e implementación de proyectos sociales de Transferencias Monetarias Condicionadas impulsados por organismos internacionales.
- 13) Posible incremento de empresas dedicadas a diseñar e implementar proyectos de transferencias monetarias condicionadas en diferentes partes del mundo.

CAPÍTULO III
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Propuesta Organizacional

Partiendo de la información organizacional de la empresa Ayala Consulting Cia. Ltda., detallada en el capítulo I de este documento se procede a realizar una propuesta organizacional, la misma que será presentada ante todos los miembros que forman parte de la compañía y será aprobada o rechazada por la autoridad máxima de la misma.

3.1.1. Organización

Ayala Consulting Cia. Ltda., es una organización con fines de lucro, es decir tiene el objetivo de generar utilidades para sus propietarios y accionistas. Independientemente de eso cabe recalcar que la actividad económica de la organización está enfocada a prestar servicios que directamente tienen un impacto en la sociedad.

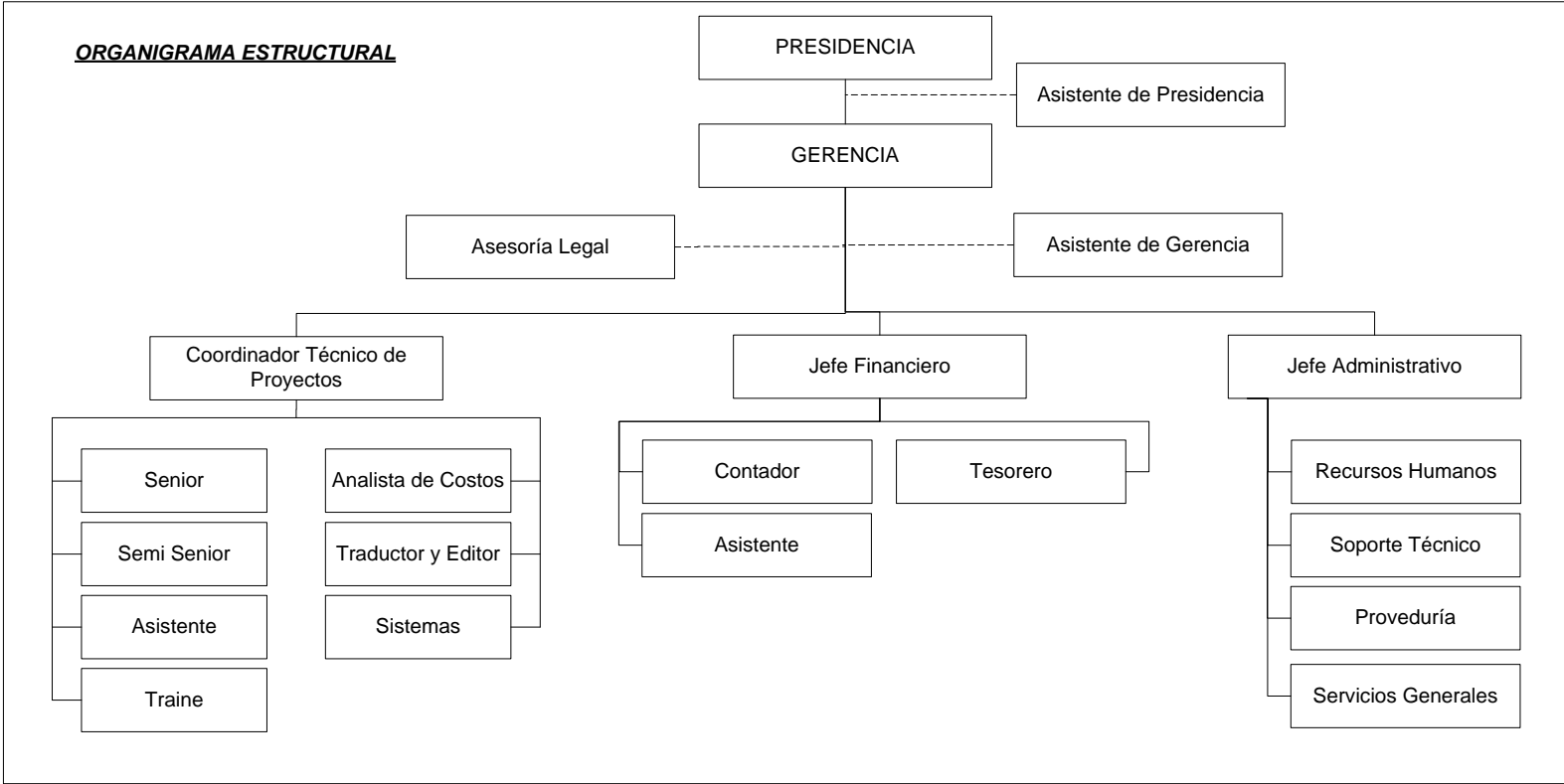
Tomando como enfoque la toma de decisiones dentro de la organización se puede decir que esta se maneja de forma descentralizada, ya que esta responsabilidad es delegada estructuralmente hasta donde sea posible, esto con el objetivo de obtener una mejor capacidad de respuesta y creatividad por parte de sus colaboradores.

Partiendo de que la organización no se maneja radicalmente bajo el esquema de Organización Lineal y a su vez separa, distingue y especializa las funciones de sus colaboradores se determina a Ayala Consulting Cia. Ltda., como una Organización de tipo Línea – Staff.

Organigrama Estructural

A continuación se presenta el organigrama estructural propuesto para la organización Ayala Consulting Cia. Ltda.

Gráfico 3.1 Organigrama Estructural Ayala Consulting Cia. Ltda.



Fuente y Elaboración: La Autora

Organización de tipo Línea – Staff

“El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados”²¹

En Ayala Consulting se maneja una adecuada relación de la Línea y el Staff puesto que ambos son necesarios para lograr los objetivos propuestos.

3.1.2. Funciones

De acuerdo con el Acta de Constitución de la compañía Ayala Consulting Ayalcon Cia. Ltda., y el Manual de Funciones de la misma.

Presidencia

1. Velar por el cumplimiento del objeto social, de la Ley, de los Estatutos y de las resoluciones de la Junta General.
2. Convocar y presidir las sesiones de la Junta General.
3. Suscribir conjuntamente con el Gerente General los certificados de aportación y firmar con el Secretario las actas de la Junta General.
4. Supervisar las operaciones de la marcha económica de la compañía.

²¹ <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>

5. Comparecer conjuntamente con el Gerente en la realización de los actos y suscripción de contratos, por cuyo monto e importancia, la Junta General así lo haya dispuesto.

Asistente de Presidencia

1. Asistir directamente a la presidencia en todas las actividades propias del presidente.
2. Organizar la agenda de presidencia.
3. Manejo y control de contratos de consultoría.
4. Seguimiento de la cartera de crédito
5. Manejar la logística de pasajes, hospedaje y seguros de los consultores en base a los presupuestos asignados.
6. Tramitar y renovar visas de trabajo para consultores internos y externos.
7. Revisar, editar y enviar propuesta financiera de proyectos.
8. Mantener contacto directo con clientes.
9. Envío y recepción de documentos.

Gerencia

1. Ejercer con amplios poderes la administración y el manejo de los negocios sociales y la representación legal de la compañía.
2. Suscribir conjuntamente con el Presidente los certificados de aportación y las actas de la Junta General cuando actúe como Secretario.
3. Organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la compañía.
4. Concurrir a nombre de la compañía a la celebración de escrituras públicas.
5. Cuidar y hacer que se lleven los libros de contabilidad.
6. Presentar informes detallados y regulares, acerca de la situación de la compañía, acompañada de los Estados Financieros correspondientes.

7. Contratar empleados, fijar sus remuneraciones, señalar sus funciones y dar por terminados dichos contratos por causas legales, cuando fuere el caso.
8. Usar la firma y representar a la compañía en todo documento de crédito.
9. Ejecutar conjuntamente con el Presidente, toda clase de actos y contratos necesarios para el cumplimiento del objeto social.
10. Participar en el diseño de programas de salud o de programas de protección social donde se incluyen componentes de salud.

Asistente de Gerencia

1. Ser responsable de la documentación confidencial generada o recibida
2. Atender y corresponder llamadas telefónicas.
3. Manejar las pólizas de seguros de la Compañía y personales de la Gerencia.
4. Manejar el archivo societario de la Compañía.
5. Mantener actualizado el estatus societario de la Compañía, como nombramientos, actas de socios y demás.
6. Realizar la conciliación bancaria de tarjetas personales de crédito.
7. Apoyar en temas administrativos a la Gerencia General.
8. Apoyar a la Gerencia General en trámites personales que ella requiera.
9. Las demás que le asignare su Jefe Inmediato, en el ámbito de su competencia

Asesoría Legal

1. Dar asesoramiento jurídico, tributario, legal a los departamentos de la compañía.
2. Elaborar documentos legales en procesos de contratación de bienes, servicios y consultorías.

3. Realizar informes legales solicitados por el presidente o la gerente general de la empresa.
4. Redactar todo tipo de contratos.
5. Participar durante la elaboración de reglamentos y otros documentos de carácter empresarial.

Coordinador Técnico de Proyectos

1. Representar a la empresa frente a organizaciones nacionales e internacionales que realizan las licitaciones o concursos para la selección de la empresa prestadora de servicios de consultoría.
2. Suscribir contratos para la ejecución de la consultoría de los proyectos.
3. Autorizar, aprobar, firmar, convenios, actas y la documentación generada durante la ejecución de los proyectos.
4. Definir la metodología para el desarrollo e implementación de los proyectos.
5. Aprobar los términos de referencia para la contratación de personal que brindará apoyo en la ejecución de los proyectos.
6. Mantener buenas relaciones con los organismos internacionales y cada uno de los ministerios para los cuáles la empresa presta sus servicios.
7. Planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar todas las actividades operativas durante la ejecución de los proyectos, buscando alcanzar los objetivos del mismo.
8. Asegurar que el personal a cargo del desarrollo e implementación de los proyectos cuente con los recursos necesarios para desarrollar las actividades previstas.
9. Entregar a la organización responsable del proyecto toda la documentación de cada uno de los procesos y los respectivos informes al término de la prestación de servicios.

Senior

1. Dirigir el diseño e implementación de programas de protección social, salud, educación, vivienda, y desarrollo municipal.
2. Colaborar en la preparación de procesos operativos e implementación de proyectos.
3. Brindar asistencia en procesos de control y supervisión.
4. Realizar informes de evaluaciones de medio término relacionados a proyectos de protección social financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial y UNICEF.
5. Diseñar modelos estadísticos y de probabilidades, diseño de métodos de optimización y algoritmos.
6. Crear un estudio estadístico con el fin de determinar el costo de oportunidades para Transferencias Monetarias.
7. Coordinar los procesos logísticos, implementación y capacitación de las unidades ejecutoras para la puesta en marcha de proyectos.
8. Evaluar el sistema de información y de los procesos operativos, coordinación de desarrollo de módulos computacionales.
1. Desarrollar el análisis econométrico de base de datos (hogares, beneficiarios).

Semi Senior

1. Participar en estudios de monitoreo y evaluación, y en el desarrollo de estudios para publicación.
2. Participar en el diseño y desarrollo de la formulación de evaluaciones para gobiernos de países en vías de desarrollo.
3. Preparación de los perfiles de los países a ser incluidos en los documentos principales de un determinado programa.

4. Preparar manuales operativos, evaluaciones institucionales, propuestas para consultorías realizadas para el Banco Mundial, BID y UNICEF.
5. Capacitar al personal de las instituciones ejecutoras en procesos operativos de los proyectos.
6. Dar apoyo técnico en las misiones de campo
7. Desarrollar encuestas y cálculos de coeficientes.
8. Revisar y analizar la información, supervisar y controlar la obtención de datos.

Asistente

1. Dar apoyo en el desarrollo de manuales operativos.
2. Preparar anexos técnicos, guías y materiales de capacitación para los diferentes proyectos sociales que lleva a cabo la empresa.
3. Proporcionar capacitación al personal de las instituciones ejecutoras en procesos operativos de los proyectos.
4. Brindar apoyo técnico en las misiones de campo que llevan a cabo en los diversos países donde se implementan los programas de Transferencias Monetarias Condicionadas.
5. Analizar documentos relacionados con la implementación y evaluación de proyectos sociales realizados por la firma en varios países.

Traine

1. Dar asistencia en el diseño de proyectos. Preparación y diseño de formas, anexos y guías técnicas introducidas en los manuales principales de los proyectos llevados a cabo por la empresa.
2. Brindar apoyo técnico en las misiones de campo.

Analista de Costos

1. Registrar sistemáticamente las actividades económicas a fin de evaluar los costos en base al modelo de costeo ABC y las inversiones atribuidas a cada uno de los proyectos ejecutados por la empresa.
2. Valorizar adecuadamente los servicios producidos por la empresa durante el diseño y la implementación de los proyectos.
3. Informar a la gerencia y presidencia de la empresa el estado de los costos.
4. Determinar indicadores de eficiencia de las actividades realizadas a nivel de centro de costos.
5. Analizar los costos fijos y variables para establecer la rentabilidad de los proyectos ejecutados, puntos de equilibrio y realizar análisis de sensibilidad.
6. Establecer un presupuesto de horas de trabajo que se asignan a los diferentes proyectos.
7. Asignar el costeo a cada una de las actividades involucradas en los procesos en base a los drives de las unidades de apoyo a las que se generan ingresos.
8. Elaborar la información contable de costos requerida por la Alta Dirección para la toma de decisiones.
9. Elaborar análisis de resultados, gráficos estadísticos y otros para una mayor comprensión de los datos.
10. Las demás que le asignare el Gerente General, en el ámbito de su competencia.

Traductor y Editor

1. Edición y traducción de documentos técnicos del idioma español al idioma inglés.
2. Asistencia en la preparación de propuestas técnicas solicitadas por los diferentes clientes de la organización.

3. Administración constante de los contenidos de la página web que mantiene la organización.
4. Búsqueda de información sobre proyectos que requerirán asistencia de la consultora, la información recolectada debe ser transferida al responsable de la elaboración de la carta de interés y propuesta técnica.

Sistemas

1. Establecer el mecanismo de seguridad de la Información.
2. Programar el software que requiera la organización.
3. Verificar la calidad de software desarrollado para los proyectos que la organización implementa (pruebas).
4. Elaborar la documentación técnica de la arquitectura del software desarrollado para los proyectos que la organización implementa.
5. Investigar tecnología informática.
6. Transferir conocimientos y uso del software a los clientes.
7. Las demás que le asigne la Gerencia General, en el ámbito de su competencia.

Jefe Financiero

1. Coordinar con la Jefatura de Recursos Humanos todas las acciones pertinentes al manejo del pago de remuneraciones al personal.
2. Emitir los requerimientos de fondos a la Gerencia General.
3. Registrar en el sistema informático toda la información contenida en los ingresos y egresos de efectivo, para que se genere el registro contable en forma automática; así como efectuar las correcciones que sean identificadas en el momento de la validación contable.
4. Verificar la Transferencia de fondos a las cuentas corrientes de la compañía.

5. Transferir fondos a personal contratado por servicio de consultoría en proyectos.
6. Generar, verificar y firmar conjuntamente con la Gerencia General, los balances e informes financieros que son requeridos por los organismos de control
7. Las demás que le asigne el Gerente General, en el ámbito de su competencia.

Contador General

1. Organizar, coordinar y supervisar el desarrollo contable de todas las operaciones financieras que efectúa la Empresa, de acuerdo a las políticas, normas técnicas y principios de Contabilidad generalmente aceptados y a lo dispuesto por organismos de control.
2. Proporcionar a la Administración y demás áreas de la Empresa, asesoramientos técnicos, información especializada y recomendaciones, que sirvan de soporte para la toma de decisiones económicas y financieras.
3. Proporcionar a la Gerencia General y demás áreas de la Empresa los datos contables necesarios para estudios, análisis y cualquier otra acción que facilite el control de las operaciones y la eficaz toma de decisiones.
4. Supervisar que la Contabilidad General de la Empresa se encuentre actualizada y en orden y que los Estados Financieros y Anexos se elaboren en la forma y plazos previstos por la Ley.
5. Proporcionar la información requerida por auditoría interna, externa y cumplir y hacer cumplir las recomendaciones que sobre aspectos contables se formularen.
6. Llevar registros de Caja y Bancos.
7. Verificar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en el sistema informático contable.

8. Generar, verificar y firmar conjuntamente con la Gerencia General, los balances e informes financieros que son requeridos por los organismos de control.
9. Mantener debidamente actualizado y completo el archivo de documentación de respaldo contable institucional.
10. Mantener un adecuado sistema de control interno contable.
11. Supervisar que la depreciación de los activos fijos se encuentren correctamente calculadas.
12. Verificar que los gastos presentados por compras o servicios tengan su respectivo justificativo aprobado por la Gerencia General.
13. Las demás que le asigne el Gerente General, en el ámbito de su competencia.

Asistente de Contabilidad

1. Llevar, el desarrollo contable de todas las operaciones financieras que efectúa la Empresa, de acuerdo a las políticas, normas técnicas y principios de Contabilidad generalmente aceptados y a lo dispuesto por organismos de control.
2. Verificar y consolidar los saldos contables.
3. Verificar que los comprobantes de pago cuenten con los documentos de soporte y las autorizaciones respectivas.
4. Llevar y mantener actualizada la Contabilidad General de la Empresa y elaborar los Estados Financieros y Anexos en la forma y plazos previstos por la Ley.
5. Efectuar y validar los registros contables y generar su respectivo comprobante contable.
6. Efectuar los cierres mensuales y anuales de acuerdo a los plazos establecidos.

7. Mantener debidamente actualizado y completo el archivo de documentación de respaldo contable institucional.
8. Mantener un adecuado sistema de control interno contable.
9. Generar comprobantes de pago y planillas del IESS.
10. Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.
11. Verificar que los gastos presentados por compras o servicios tengan su respectivo justificativo aprobado por la Gerencia General.
12. Las demás que le asignare el Contador General, en el ámbito de su competencia.

Tesorero

1. Organizar y controlar los flujos de efectivo para el pago de gastos.
2. Mantener la información actualizada referente a las disponibilidades de flujo de efectivo.
3. Recibir, concentrar, custodiar y manejar los fondos y valores que le sean asignados, validando el ingreso y erogaciones que sean afines al presupuesto autorizado.
4. Determinar los criterios básicos del flujo de efectivo para la erogación del gasto de acuerdo al presupuesto de egresos, vigilando y programando la circulación de efectivo con base a la disponibilidad de los recursos comprometidos.
5. Establecer sistemas, procedimientos y medidas necesarias para el registro y control de la cuenta de deudores diversos y anticipo a proveedores, fijando los requerimientos para cada caso.
6. Informar diariamente al Jefe financiero los saldos bancarios.
7. Efectuar los depósitos en las cuentas corrientes de la compañía y realizar los registros y transferencias diarias de fondos de las cuentas que se manejen en los bancos.
8. Realizar las conciliaciones bancarias mensualmente.

9. Controlar el fondo fijo de caja, de conformidad con las políticas de la empresa.
10. Pagar mensualmente la nómina de acuerdo a las políticas de la empresa.
11. Efectuar oportunamente el pago correspondiente a proveedores y prestadores de servicio.
12. Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

Jefe Administrativo

1. Administrar eficientemente los recursos humanos y materiales asignados, así como proporcionar los servicios generales de apoyo.
2. Responsabilizarse en la planeación, organización, dirección y control de los servicios administrativos, sugiriendo las medidas necesarias para mejorar su funcionamiento.
3. Optimizar los recursos humanos y materiales, por medio de la aplicación de las técnicas administrativas adecuadas a las circunstancias y a las necesidades de la empresa.
4. Organizar, sistematizar, elaborar e implementar procedimientos y sistemas de trabajo que redunden en el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
5. Participar en la elaboración y actualización de los manuales de organización y procedimientos del área Administrativa y apoyar a las otras áreas que lo requieran.
6. Acordar con las jefaturas, el establecimiento de políticas y lineamientos que permitan optimizar los procesos y recursos de las áreas a su cargo.
7. Planear, vigilar y evaluar las funciones, los planes y los programas de trabajo de los departamentos que integran la Dirección Administrativa.
8. Las demás que le asigne la Gerencia General, en el ámbito de su competencia.

Recursos Humanos

1. Elaborar y actualizar normas y políticas internas de la compañía.
2. Planificar y coordinar las evaluaciones de desempeño del personal.
3. Planificar el reclutamiento y la selección de personal.
4. Elaborar contratos laborales del personal.
5. Verificar la legalización de contratos laborales e ingresos al IESS
6. Coordinar las prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal.
7. Revisar, aprobar y firmar licencias, permisos y otras acciones del personal en ausencia y con autorización de la Gerencia General.
8. Verificar el cumplimiento del Reglamento Interno de la compañía.
9. Velar por la Seguridad e Higiene Ocupacional, así como el cumplimiento del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.
10. Reportar Novedades que afecten al rol mensual de cada empleado.
11. Elaborar Plan de capacitación externa y talleres de capacitación interna
12. Verificar el funcionamiento adecuado de la infraestructura del equipo mobiliario de la compañía.
13. Realizar estudios de clima organizacional
14. Coordinar o verificar el alojamiento y movilización del personal en misión
15. Las demás que le asigne la Gerencia General, en el ámbito de su competencia.

Soporte Técnico

1. Administrar la red que mantiene la organización.
2. Mantener una administración técnica de la página web.
3. Administrar el hosting y cuentas de usuarios.
4. Mantener una buena administración de la infraestructura informática.
5. Brindar soporte técnico a los usuarios.

6. Dar mantenimiento al hardware.
7. Mantener la custodia de los equipos informáticos.
8. Las demás que le asignare la Gerencia General, en el ámbito de su competencia.

Proveeduría

1. Gestionar la adquisición de materiales de oficina, implementos de limpieza necesarios para el normal funcionamiento de la institución.
2. Llevar un inventario mensual actualizado de los materiales de oficina y limpieza con los que cuenta la empresa.
3. Solicitar cotizaciones a mínimo 3 oferentes, cuidando que los materiales a ser adquiridos se ajusten a la calidad, cantidad, precio y tiempos de entrega requeridos por la empresa.
4. Coordinar con el Departamento Financiero para obtener las estimaciones anuales de necesidades a efecto de programar, conjuntamente con las unidades interesadas, las adquisiciones que se requieran por medio de los procedimientos aplicables.
5. Entregar a cada uno de los trabajadores de la compañía los materiales necesarios para el desenvolvimiento de sus actividades.

Servicios Generales

Dentro de los servicios generales se detallarán las funciones tanto del personal de limpieza como del conductor-mensajero.

Personal de limpieza

1. Abrir la oficina y realizar la limpieza diaria de los puestos asignados a cada colaborador y los espacios físicos como la sala de reuniones, cocina, biblioteca, bodega.
2. Asistir al personal administrativo, operativo y visitantes con el servicio de cafetería.
3. Realizar labores de mensajería local como depósito y cobro de cheques.
4. Realizar cualquier otra actividad solicitada por su jefe inmediato.

Conductor – Mensajero

1. Estar al servicio de la Gerente General, proporcionando la movilización de ella y su familia cuando lo necesite.
2. Dar asistencia a la Gerente General los fines de semana cuando lo requiera.
3. Dar mantenimiento a los carros de la empresa.
4. Transportar dentro de Ecuador a los consultores a las ciudades en las que se implementen el proyecto.
5. Realizar depósitos en los diferentes bancos.
6. Llevar y retirar documentación y/o materiales a los proveedores o lugares indicados.
7. Realizar cualquier otra actividad solicitada por su jefe inmediato.

3.1.3. Direccionamiento Estratégico

3.1.3.1. Misión

Brindar un servicio profesional, serio y efectivo que permita dar a conocer el trabajo del personal altamente calificado de distintas nacionalidades con el que

cuenta la empresa a las entidades gubernamentales y agencias de desarrollo orientadas al apoyo de programas sociales especialmente los relacionados a las transferencias de incentivos monetarios condicionados o no condicionados.

3.1.3.2. Visión

Para el año 2017 ser la empresa ecuatoriana líder que brinda servicios de consultoría mediante la aplicación de procesos que demuestren ser más eficientes y efectivos en el diseño e implementación de proyectos sociales a nivel mundial, principalmente en África, América, Asia y Europa.

3.1.3.3. Objetivos

A continuación se presenta el objetivo general y los objetivos específicos propuestos.

Objetivo General

Liderar nichos de mercados nacionales e internacionales de protección social enfocados en transferencias monetarias condicionadas o no condicionados para implementar metodologías eficientes, efectivas y únicas en el diseño e implementación de cada uno de los proyectos.

Objetivos Específicos

- Investigar proyectos sociales de educación, salud, vivienda a nivel nacional o internacional propuestos por organismos de desarrollo como el Banco Mundial, el BID, la UNICEF, DFID para participar en el diseño e implementación de los mismos.

- Aplicar la metodología desarrollada en cada uno de los proyectos de transferencias monetarias condicionadas o no condicionadas a ser implementados en los diferentes países alrededor del mundo para lograr cada uno de los objetivos establecidos.
- Afianzar el talento humano competente, innovador y comprometido con la organización con el propósito de desarrollar productos de calidad.
- Desarrollar una cultura organizacional donde prevalezca el aprendizaje continuo de los funcionarios de la empresa para establecer lineamientos estandarizados en la ejecución del trabajo.

3.1.3.4. Políticas

A continuación se describen políticas de trabajo, de propuesta económica, de cobro, de pago e internas de la empresa para el trabajador.

Políticas de trabajo

- Brindar un servicio eficiente y de calidad a los clientes, siempre cuidando cada uno de los procesos a llevarse a cabo durante el diseño e implementación de un proyecto.
- Brindar un trato justo, cordial y equitativo a los clientes tanto internos como externos buscando siempre una labor cooperativa y un desarrollo integral de los mismos.

Políticas de propuesta económica

- La compañía realizará la propuesta económica respectiva para la ejecución de un proyecto, en esta propuesta se incluirán honorarios profesionales, gastos de oficina, viáticos, transporte y hospedaje. La propuesta entrará en

una etapa de negociación con el cliente en la cual se llegará a un acuerdo para la firma del contrato.

Políticas de cobro

- La compañía suscribirá contratos por obra, recibirá un primer pago por iniciación del trabajo, los posteriores pagos se recibirán una vez entregados los productos en los tiempos y porcentajes estipulados en el contrato.
- Una vez entregados los productos la empresa está en la obligación de emitir la factura correspondiente.
- Para recibir el pago respectivo la empresa emitirá una factura, cuando se trata de contratos nacionales la factura deberá cumplir con las normas establecidas por el SRI, cuando son contratos internacionales la factura se emitirá en un formato ya establecido por la empresa o en un formato solicitado por el cliente.

Políticas de pago

- El pago a proveedores se realizará en un máximo de 30 días luego de recibida la factura.

Políticas interna de la empresa para el trabajador

- La Compañía no reconocerá como válido ningún documento, contrato, acuerdo, convenio, comunicación, memorando, circular, autorización, carta o permiso que no lleve la firma del Gerente General o de un funcionario con poder o autorización suficiente para generar dicho documento.
- Los aspirantes a trabajar en la compañía deberán someterse al proceso de selección y reclutamiento. Después de verificar los datos obtenidos, la

empresa se reserva el derecho de contratar o no al aspirante, sin que esto implique derecho alguno a ocupar la vacante.

- Todos los trabajadores de la Compañía laborarán cumpliendo de manera estricta en el horario y turnos fijados por la Compañía de 9h00 a 13h00 y de 14h00 a 18h00, sujetándose a las disposiciones legales y podrá variar de acuerdo con las necesidades y naturaleza del trabajo.
- Todos los empleados deberán registrar su entrada y salida diariamente, así como los permisos o ausencias por cualquier razón. Si su ausencia no es autorizada por Gerencia General o el departamento de Recursos Humanos su permiso no tendrá justificación.
- Ningún trabajador podrá salir o abandonar su lugar de trabajo sin permiso previo y escrito del funcionario autorizado para el efecto. Este permiso se concederá únicamente por enfermedad o calamidad doméstica comprobada.
- Los horarios de trabajo se ajustaran al cumplimiento de los objetivos a llevarse a cabo conjuntamente con el coordinador o residente del proyecto fuera de Quito. Debido a que la carga horaria de trabajo y esfuerzo es mayor, se compensara al empleado con una bonificación adicional a su remuneración, de acuerdo a los términos convenidos.
- Queda terminantemente prohibido el tiempo de trabajo en asuntos personales. En caso de requerirlo es necesario la autorización de la Gerencia General.
- Con la finalidad de promover el desarrollo del empleado se realizaran evaluaciones de cumplimiento de objetivos en forma semestral.
- Organizar permanentemente o periódicamente cursos de capacitación y adiestramiento, sobre temas específicos al tipo de actividades que realiza la empresa.
- Adoptar las medidas de higiene y seguridad en el lugar de trabajo previstas por las leyes.

- Tomar las medidas preventivas de accidentes que sean necesarias en el lugar de trabajo.

3.1.3.5. Principios

Los principios corporativos reflejan las ideas y comportamientos principales de una organización, sirven de orientación en el desarrollo de las actividades en sí de la organización y su personal.

Los principios propuestos para la compañía Ayala Consulting Cia Ltda., son los siguientes:

- **Integridad moral:** Los principios, valores y normas de convivencia y conducta humana adoptados por la organización deben ser íntegramente vividos y preservados por el talento humano de esta, en sus relaciones entre sí, con la sociedad y consigo mismo.
- **Transparencia:** Las acciones ejecutadas por la organización están enmarcadas con claridad en el obrar, podrán encontrarse errores involuntarios, pero nunca dolo o mala intención.
- **Respeto:** Las diferencias que existen entre los seres humanos son aceptadas, por esto es importante la comunicación para mantener un ambiente laboral tranquilo, es por esto que en la organización se debe actuar tomando en cuenta que nuestros derechos terminan donde empiezan los del otro.
- **Equidad e Igualdad:** La justicia se determina en la medida en que cada persona obtenga lo que se merece y necesita para su desarrollo personal, profesional y social.

- **Honestidad:** Desarrollarse en un Estado de derecho, con transparencia, rectitud y en armonía con los valores éticos, humanos y organizacionales que se promulgan.

3.1.3.6. Valores

Son un elemento importante durante la toma de decisiones y deben verse reflejados en el desempeño diario de todo el personal que conforma la organización permitiendo de esta forma conservar los activos más importantes de la misma.

Los valores propuestos para la compañía Ayala Consulting Cia Ltda., son los siguientes:

- **Solidaridad:** Sensibilidad frente a la necesidad del otro, principio de la ayuda mutua, mejorando sus condiciones de vida personales y profesionales, de acuerdo a las posibilidades reales.
- **Liderazgo:** Liderazgo participativo que promueva el desarrollo de competencias y el empoderamiento del talento humano de la organización y de las personas que contribuyen al desarrollo de la misma.
- **Excelencia:** Mejoramiento continuo de la metodología desarrollada para la implementación de proyectos de transferencias monetarias condicionadas y no condicionadas que permiten alcanzar y trascender la satisfacción de las necesidades de los clientes, optimizar el desempeño y garantizar la rentabilidad social de la entidad.

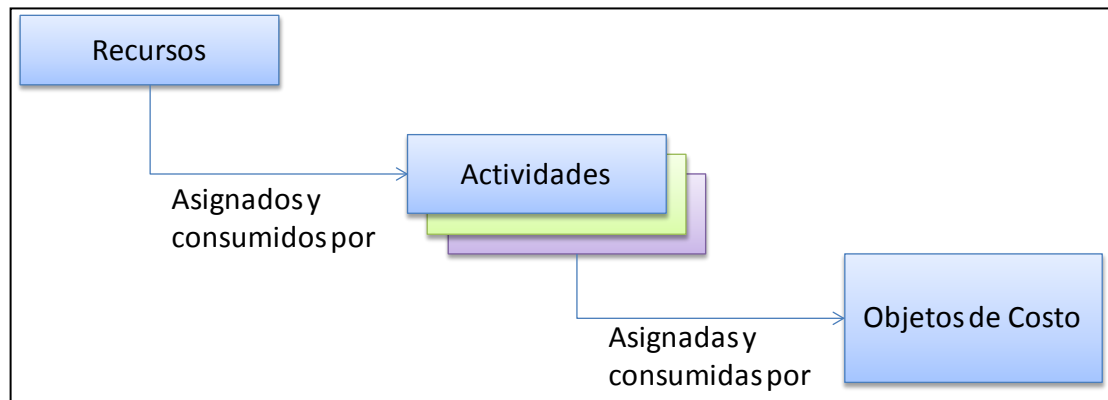
- **Trabajo En Equipo:** Cada miembro de la organización de acuerdo con sus conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas, aporta de manera sustancial al mejoramiento continuo de la organización asegurando un eficaz y efectivo cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA DE UN MODELO DE COSTEO PARA EL PROYECTO
KANO STATE PILOT CONDITIONAL CASH TRANSFER FOR GIRLS
EDUCATION

4.1. ¿Qué es el modelo de costos ABC y cuál es su importancia?

El modelo de costos ABC, por sus siglas en inglés “Activity Based Costing” o en español “Costeo Basado en Actividades” atribuye un concepto innovador: “Los productos o servicios (objetos de costo) no consumen recursos, consumen actividades”²².

Gráfico 4.1 Definición gráfica del costeo ABC



Fuente y elaboración: Costeo basado en actividades-ABC- Gestión basada en actividades-ABM-, Joaquín Cuervo Tafur y Jair Albeiro Osorio Agudelo

El costeo ABC, identifica cada una de las actividades que se ejecutan en la organización, cuánto cuestan y el valor agregado que estas tienen, es importante que la empresa se divida en actividades si quiere aplicar el costeo ABC. La función principal de una actividad es convertir los recursos por ejemplo la mano de obra, tecnología, materiales en salidas (resultados medibles). Una actividad describe:

- ¿Qué hace la empresa?
- La manera en que el tiempo se consume
- Salidas o productos que se obtienen.

²² Joaquín Cuervo Tafur y Jair Albeiro Osorio Agudelo. Costeo basado en actividades-ABC- Gestión basada en actividades-ABM-. Ed. Ecoe Ediciones 2006

Las actividades forman conjuntos, mismos que dan como resultado el total de los procesos productivos, los conjuntos son ordenados de forma secuencial y simultánea con el objetivo de obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso. El proceso implica el aprovechamiento de los procedimientos y recursos humanos, tecnológicos, materiales para conseguir el resultado final.

Lo primordial es conocer la generación de los costos para así obtener un mayor beneficio posible de ellos, minimizando aquellas actividades que no generen valor.

4.1.1. Fundamentos teóricos

De acuerdo con Joaquín Cuervo Tafur y Jair Albeiro Osorio Agudelo en su libro Costeo Basado en Actividades – ABC- Gestión Basada en actividades – ABM-, a continuación se mencionaran siete fundamentos teóricos del Costeo Basado en Actividades:

Fundamento 1: Es un modelo gerencial, no contable

Si el objetivo de la empresa es diseñar un modelo de costeo a su medida, el costeo ABC no debe ser concebido como un modelo contable y tampoco debe ligarse a la contabilidad ya que este fue creado exclusivamente para la Gerencia.

El modelo de costeo ABC tiene la finalidad de mejorar la asignación de los recursos a los diferentes objetos de costo y medir el desempeño de las actividades que se ejecutan en la empresa y así determinar el costo de los productos o servicios a través del consumo de las actividades.

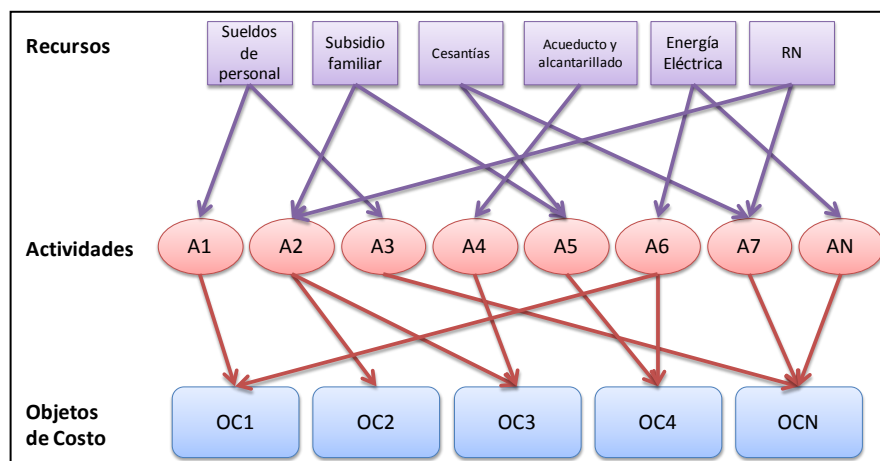
Fundamento 2: Los objetos de costo consumen actividades

El mecanismo de distribución de los recursos a los objetos de costo propuesto y utilizado por los métodos tradicionales de costos no brindó la confiabilidad necesaria de la información de los costos unitarios. Por otro lado el modelo de costeo ABC encontró el camino para asignar de manera razonable la cantidad de recursos que un objeto de costo consume lo que le hace ser un modelo confiable para determinar costos unitarios.

Bajo el precepto de que los objetos de costo no consumen recursos si no actividades, por ejemplo para el caso de un consultorio dental, el paciente como objeto de costo no consume **insumos y costo de depreciación de la máquina para calzar muelas**; estos son consumidos por una actividad denominada **“calzar muela”** misma que es consumida por el paciente (objeto de costo).

A continuación se muestra una gráfica que describe la asignación de recursos según el modelo de costeo ABC.

Gráfico 4.2 Asignación de recursos según ABC



Fuente y elaboración: Costeo basado en actividades-ABC- Gestión basada en actividades-ABM-, Joaquín Cuervo Tafur y Jair Albeiro Osorio Agudelo

Fundamento 3: Considera como recursos tanto los costos como los gastos

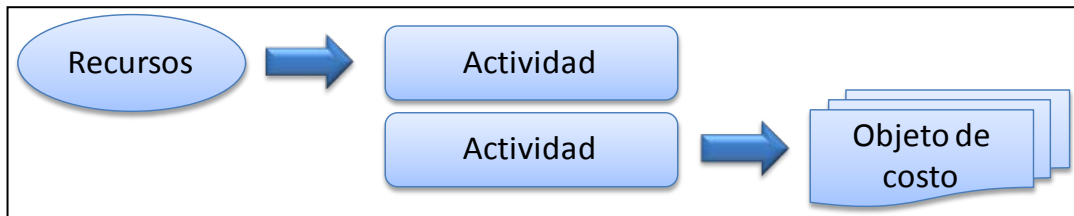
Desde el punto de vista que todos los esfuerzos involucrados para producir o comercializar un producto o prestar un servicio son recursos, tanto los costos como los gastos son recursos. Por este motivo el modelo de costeo ABC respeta la diferencia contable entre el costo y el gasto pero no la utiliza.

Según la metodología de que tanto costos y gastos son recursos, el costo de un producto o servicio incluye a parte de los recursos directos una parte de la estructura corporativa de la empresa (gerencia, contabilidad, recursos humanos, entre otras). Si la empresa desea tener un producto o servicio rentable su administración debe demostrar y garantizar un desempeño eficiente.

Fundamento 4: Acierta las relaciones de causalidad entre los recursos y las actividades y entre las actividades y los objetos de costo.

Este fundamento hace hincapié sobre la relación causa y efecto entre los recursos, las actividades y los objetos de costo como se muestra a continuación:

Gráfico 4.3 Relación de causalidad recursos, actividades y objetos de costo



Fuente: Costeo basado en actividades-ABC- Gestión basada en actividades-ABM-, Joaquín Cuervo Tafur y Jair Albeiro Osorio Agudelo

Elaboración: La Autora

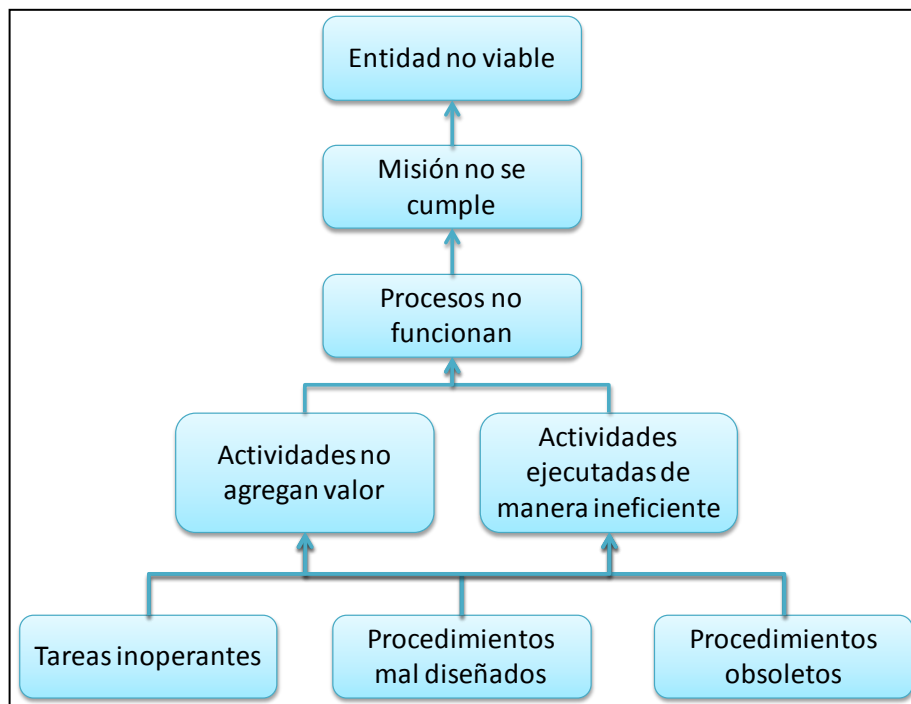
- La actividad utiliza recursos, por este motivo un recurso se consume.
- Ejecutar o realizar una actividad cuesta, como el producto o servicio consume actividades, este adquiere un costo.

Fundamento 5: Su enfoque es sistémico, poco interesan las jerarquías departamentales.

Para el modelo de costeo ABC resultan más importantes las actividades y los procesos que se realizan en la empresa que los departamentos con los que esta cuenta.

Cuando una entidad no es viable, se debe determinar la raíz del problema, para así tomar las mejores decisiones que ayuden a alcanzar los objetivos planteados.

Gráfico 4.4 Razones que determinan una entidad no viable



Fuente: Costeo basado en actividades-ABC- Gestión basada en actividades-ABM-, Joaquín Cuervo Tafur y Jair Albeiro Osorio Agudelo
Elaboración: La Autora

Fundamento 6: Es la base fundamental para desarrollar la Administración Basada en Actividades

“Quizás más importante que conocer el costo de los diferentes objetos de costo, es disponer de una visión del despilfarro, de las oportunidades de reducción del costo y de mejora del rendimiento, de forma que permita a la dirección ser más competente y asegurar la rentabilidad”²³

La Administración Basada en Actividades (ABM- Activity Based Management por sus siglas en inglés) permite la gestión estratégica de la empresa para que esta alcance su viabilidad. El ABM inicia cuando el costeo ABC termina.

Fundamento 7: Si no existe compromiso de grupo, sus objetivos fracasan

Cada uno de los colaboradores de la empresa debe mostrar un compromiso con la misma “ponerse la camiseta”, aprender a convivir con la racionalidad, eliminar el despilfarro de recursos, innovar y alcanzar la eficiencia ya que esto justifica la inversión realizada para alcanzar la viabilidad empresarial.

4.1.2. Objetivos

Los objetivos primordiales del modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC) son:

1. Determinar el costo exacto de las actividades y procesos llevados a cabo por la empresa, siendo eficientes y dando a la empresa una orientación hacia el mercado.

²³ BRINSON, James A. Contabilidad por actividades. ED. Marcombo 1995

2. Ser una medida de desempeño que permita mejorar los objetivos de satisfacción y eliminar el desperdicio de recursos en actividades operativas y administrativas.
3. Concientizar a la organización principalmente al nivel gerencial sobre la importancia de los departamentos que contribuyen indirectamente al proceso productivo ya que los gastos indirectos de fabricación incurridos en estos son los que contribuyen al éxito de las empresas.
4. Proporcionar información para la adecuada planeación del negocio y una adecuada toma de decisiones estratégicas.

4.1.3. Ventajas

A continuación se detallan las ventajas más importantes del modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC).

1. El ABC surge como un sistema de gestión integral, da solución a los problemas que tienen las empresas con el manejo de los costos indirectos ya que ahora estos se asignan primeramente a las actividades, mismas que son consumidas por los productos o servicios (objetos de costo). Esto permite que la asignación de los costos sea más racional y equitativa.
2. Este modelo no afecta directamente a la estructura organizativa de tipo funcional ya que las actividades son gestionadas y ordenadas horizontalmente a través de la organización. Contribuye significativamente al proceso de planificación estratégica y toma de decisiones de la empresa.
3. El ABC favorece el ahorro de costos ya que ayuda a identificar las actividades que no son útiles para el proceso productivo y a suprimirlas si estas no añaden valor alguno.

4.1.4. Desventajas

A continuación se detallan las desventajas más significativas del modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC).

1. Como es un modelo que no formaba parte de las actividades habituales de la empresa, este demandará recursos económicos significativos y tiempo durante su diseño, implementación y mantenimiento. Antes de tomar cualquier decisión la empresa debería evaluar si este costo de inversión es excesivo para el beneficio que se obtendrá cuando el modelo de costeo ABC esté vigente en la organización.
2. Si bien es cierto la determinación de las actividades puede resultar fácil ya que el personal de la empresa sabe qué se hace y cómo se hace, La definición de los factores que desencadenan la actividad resulta ser compleja.

4.2. Modelo ABC en empresas de servicio

El costeo ABC podría aplicarse en cualquier tipo de empresa, pero siempre se debe considerar algunos aspectos que determinarán la conveniencia de implementarlo o no en un caso particular

Tabla 4. 1 Aspectos a tomar en cuenta para la implementación de un modelo ABC

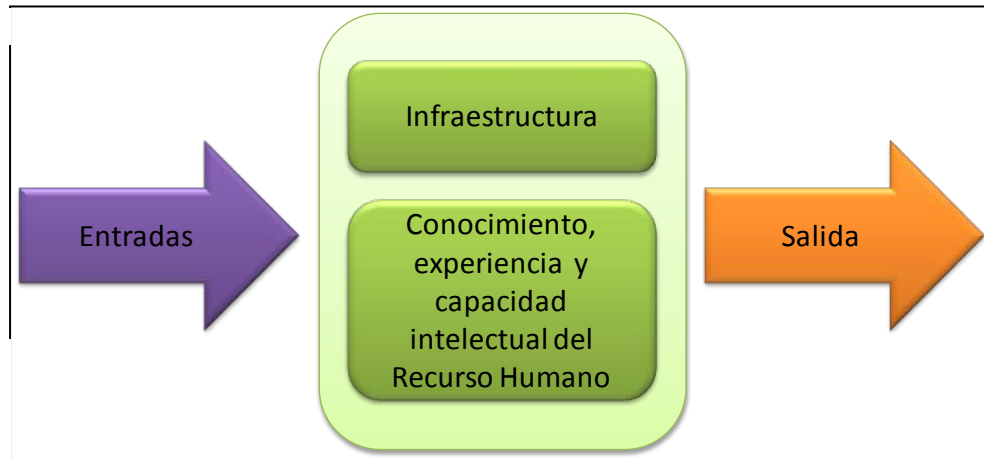
ASPECTO	DETALLE	¿EXISTE LIMITACIÓN?
Ámbito de acción	Aplicable en cualquier actividad económica	NO
Alta tecnología informática	Requiere un sistema informático completo, confiable e interrelacionado	PARCIAL (solucionable en el tiempo)
Influencia significativa de los costos indirectos	Racionalidad de distribución costos – actividad – objetos de costos	ASPECTO DETERMINANTE
Amplio surtido y diversidad de productos	Empresas monoproductoras que no dispongan de una alta gama de clientes	SI
Fuerte inversión Inicial	Recursos monetarios y tiempo	COSTO - BENEFICIO
Rastreabilidad incuestionable el costo directo	Problemas con la asignación	PARCIAL (solucionable)

Fuente: Contabilidad de Costos. Herramienta para la toma de decisiones, Pedro Zapata
Elaboración: Autora

Por lo detallado en la tabla anterior, no todas las empresas estarán en la capacidad de implementar el modelo de costeo ABC. Un aspecto muy importante para la implementación de este modelo es que la gerencia esté totalmente convencida de los beneficios que reporta para el control y la cuantificación de los costos.

Hoy en día son muchas las empresas de servicios que están implementando un modelo de costeo ABC. Este tipo de empresas como muchas otras tiene el objetivo estratégico de servicio al cliente. A continuación se muestra una representación de un proceso en el sector de servicios:

Gráfico 4.5 Proceso en el sector de servicios



Fuente y Elaboración: La Autora

Los outputs o salidas en una empresa de servicios manifiestan cierto grado de subjetividad, por ejemplo la calidad del servicio prestado, la relevancia e importancia de la información, grado de satisfacción de los clientes, entre otros. Para obtener estas salidas al igual que cualquier otra empresa, estas incurren en procesos (conjunto de actividades) que demandan un costo.

El proceso en una empresa de servicio actúa sobre el propio cliente, ya que a este se lo considera como entrada y será la salida más un valor añadido por la prestación del servicio que recibió.

Por lo general en las empresas de servicio no es posible valorar la calidad hasta el momento en el que se presta el servicio y esta valoración en la mayoría de los casos llega a ser subjetiva debido a que el trabajo realizado, la infraestructura, pueden ser excelentes pero el comportamiento del recurso humano es el determinante de la satisfacción o de la no satisfacción del usuario.

Las características de un servicio son: intangible, inseparable, variable, posee un carácter perecedero.

Tabla 4.2 Características de los servicios

CARACTERÍSTICAS	DETALLE
Intangibles	No se pueden ver, sentir antes de ser adquirido
Inseparables	Se producen y se consumen simultáneamente
Variable	Calidad depende de la empresa que presta el servicio
Carácter perecedero	No pueden formar parte de un inventario

Fuente: <http://www.scribd.com/doc/64555184/Aplicacion-parcial-del-procedimiento-Gestion-por-Competencias-a-la-mejora-de-procesos>

Elaboración: La Autora

Últimamente las empresas de servicios se han visto obligadas a manejar información relevante que le permita tener mayor detalle sobre el costo y la rentabilidad de los servicios que están prestando y así poder tomar decisiones que mejoren la calidad y la eficiencia de las actividades que se desarrollan en las mismas.

La información por el grado de importancia que esta tiene es considerada como un recurso, el más importante dentro el sistema productivo o de servicio, pero hay que tomar en cuenta que un recurso es consumible es decir se agota mientras que la información al pasar el tiempo se enriquece.

Las empresas de servicios son las más aptas para implementar en ellas un modelo de costeo ABC por las siguientes razones:

1. Es necesario tener un stock de recursos que se requieren, en una empresa de servicios no existen mayores fluctuaciones.

2. Los costos en la empresa de servicios parecen ser fijos cuando realmente son variables.
3. Las empresas de servicio poseen desde pocos materiales directos a ninguno en absoluto.
4. La mayoría del personal (recurso humano) brinda un soporte indirecto y no directo a los servicios y los clientes.

Como se puede notar en una empresa de servicios resulta más complejo tener una referencia adecuada para la medición de sus costos, por este motivo el modelo de costeo ABC es el recomendable para este tipo de empresas. Aquí resulta muy importante el feedback operativo ya que proporciona información como: costos incurridos en cada unidad operativa dependiendo las actividades que en ellas se ejecuten, la calidad del servicio realizado y los tiempos de respuesta.

Según la NIC - Inventarios, los costos de los inventarios para un prestador de servicios se componen fundamentalmente de mano de obra y otros costos del personal directamente involucrado en la prestación del servicio, incluyendo personal de supervisión y otros costos indirectos atribuibles. La mano de obra y los demás costos relacionados con las ventas, y con el personal de administración general, no se incluirán en el costo de los inventarios, sino que se contabilizarán como gastos del periodo en el que se hayan incurrido.

Por este motivo, la aplicación del modelo de costeo ABC se considera como una herramienta gerencial para la toma de decisiones mientras que los sistemas para la determinación del costo de los inventarios, son el costo estándar y el método de los minoristas. Los costos estándares se establecerán a partir de niveles normales de consumo de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad y por otro lado el método de los minoristas es utilizado a menudo, en el sector comercial al por menor, para la medición de

inventarios, cuando hay un gran número de artículos que rotan velozmente, que tienen márgenes similares y para los cuales resulta impracticable usar otros métodos de cálculo de costos.

4.2.1. Sector de la Consultoría de proyectos

“La consultoría de proyectos tiene como cliente principal el responsable del proyecto a optimizar. El objetivo principal es proporcionar al cliente la metodología adecuada para organizar el proyecto y sus conocimientos optimizando el trabajo a realizar y asegurando la consecución del objetivo del proyecto en tiempo, forma y presupuesto definido”²⁴.

Las empresas que dedican su actividad a prestar servicios de consultoría cuentan con profesionales que poseen gran experiencia y conocimiento específico en una determinada área, los cuáles son responsables de asesorar a otras empresas, países o a organizaciones en general.

Empresas enfocadas a la consultoría de proyectos sociales que involucran transferencias monetarias condicionadas, como es el caso de Ayala Consulting Cia. Ltda., prestan servicios profesionales especializados en la identificación, elaboración y evaluación de proyectos; en sus niveles de diseño e implementación. Además realizan evaluaciones operativas de proyectos en los sectores de educación, salud, vivienda, protección social y desarrollo municipal.

Ayala Consulting Cia Ltda., adicionalmente provee asistencia técnica comprensiva incluyendo: manuales, guías, sistemas informáticos, capacitación, estudios de evaluación, y otros que se requieran para poner en marcha el proyecto en un tiempo óptimo. Conjuntamente, la empresa se adapta a las necesidades del

²⁴ http://www.comercialcueto.com/servicios_consultoria_proyectos.html

cliente y puede prestar los servicios generales o específicos que el cliente requiere.

4.3. Cálculo de costo utilizando el modelo ABC

El cálculo de los costos utilizando el modelo ABC permite a las organizaciones mantener un control adecuado y preciso de sus recursos, con lo cual podrá determinar el costo real de cada actividad ejecutada por la organización en el proceso de obtener sus outputs (producto o servicio).

Para lograr lo anteriormente dicho, es necesario que la empresa aplique una metodología que nos permita tener resultados eficaces y eficientes. A continuación en este capítulo se describirá paso a paso una metodología para el costeo ABC de un proyecto ejecutado por una empresa de servicios.

4.4. Relevancia de los gastos indirectos

Los gastos o costos indirectos de fabricación han aumentado su participación dentro del costo total de los productos o servicios, mientras que por otro lado se ha notado que los costos directos han disminuido. Por lo anteriormente dicho, actualmente “La gerencia se enfrenta con un problema para poder disponer de costos unitarios más precisos: ¿cómo determinar la cantidad razonable de costos indirectos de fabricación que deben aplicarse a cada tarea, proceso o unidad de producto?”²⁵.

Como lo manifiesta Pedro Zapata Sánchez en su libro Contabilidad de Costos – Herramienta para la toma de decisiones, muchas son las empresas que solucionan el problema de la asignación de los costos indirectos a través de la

²⁵ ZAPATA S, Pedro. Contabilidad de Costos – Herramienta para la toma de decisiones. ED. McGraw-Hill Interamericana

predeterminación de tasas como la tasa predeterminada única o múltiples tasas predeterminadas, lo cual da una solución parcial del problema.

Tabla 4.3 Tasas predeterminadas para el manejo de los CIF

TASA	AMBITO DE APLICACIÓN	LIMITACIÓN	RESULTADO
Predeterminada única	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas pequeñas • Empresas medianas • Empresas con procesos productivos simples 	Atada al comportamiento de una sola base de actividad (horas de mano de obra directa)	Distorsión en los costos unitarios
Múltiples tasas predeterminadas	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas grandes con gran cantidad de departamentos productivos • Empresas grandes con operaciones de elevada complejidad 	Solo referencian el volumen de producción como única variable para distribuir los CIF	No garantiza correcta asignación
	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas grandes con amplia gama de productos que difieren en volumen y complejidad de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de alto volumen de producción sobrevaluados • Productos de bajo volumen de producción favorecidos en términos de costo 	No existe una correcta asignación

Fuente: Contabilidad de Costos. Herramienta para la toma de decisiones, Pedro Zapata

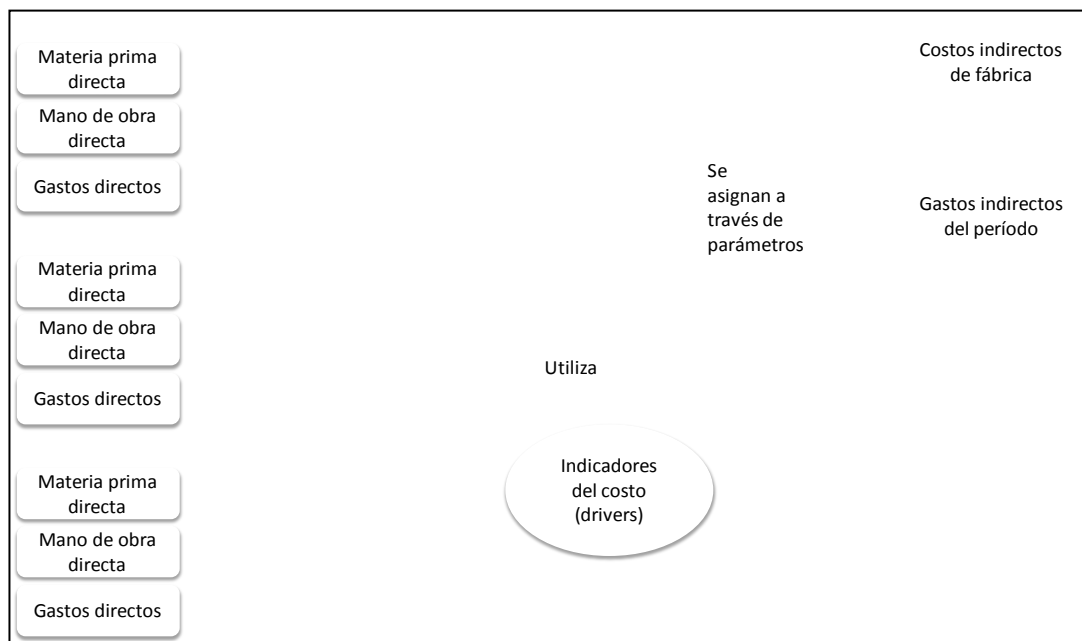
Elaboración: La Autora

El modelo de costeo ABC, logra resolver este problema ya que a diferencia de los métodos tradicionales, este indica que los costos indirectos deben ser asignados a las actividades que se desarrollan para obtener los productos o servicios más no directamente a estos.

“Este modelo establece que cada producto u objeto económico a costear, además de recibir todos los costos directos requeridos en el desarrollo del mismo, debe absorber los costos y gastos causados por los procesos operativos y comerciales – administrativos (CIF y gastos, respectivamente)”²⁶.

Según Pedro Zapata Sánchez, la asignación de los costos se debe realizar a través de parámetros y drivers. A continuación se muestra una explicación gráfica de la asignación y distribución de costos y gastos en el modelo ABC.

Gráfico 4.6 Asignación o distribución de costos y gastos en el modelo ABC



Fuente y Elaboración: Contabilidad de Costos. Herramienta para la toma de decisiones, Pedro Zapata

“Se debe tener en cuenta que cuando las actividades generadoras de costos se encuentran directamente correlacionadas con la fabricación de los productos, dada la interrelación estrecha entre las actividades subyacentes y los

²⁶ ZAPATA S, Pedro. Contabilidad de Costos – Herramienta para la toma de decisiones. ED. McGraw-Hill Interamericana

productos, el costo de éstas ha de asignárseles directamente como sería el costo de la depreciación de máquinas”²⁷.

Cabe recalcar que para obtener una asignación precisa de los costos es importante que las actividades se encuentren diseñadas para absorber únicamente los costos indirectos concernientes a ellas.

4.5. Diagnóstico de la contabilidad de costos

Según Joaquín Cuervo Tafur y Jair Albeiro Osorio Agudelo en su libro Costeo basado en actividades -ABC- Gestión basada en actividades –ABM-, la contabilidad que maneja la organización es considerada como la base o la fuente principal que se requiere en la aplicación de un modelo ABC, por este motivo el departamento de contabilidad debe garantizar un manejo adecuado de toda la información.

El manejo adecuado y confiable de los recursos se aplica bajo la estructura de centros de costos dentro de la organización. Bajo esta estructura lo que el modelo ABC quiere asegurar es que la contabilidad ofrezca de manera expedita toda la información necesaria para el cálculo oportuno de los objetos de costo existentes.

El modelo ABC requiere tener un manual de funciones y un inventario de propiedad, planta y equipo actualizados con el objetivo de que la nómina de los trabajadores se registre en el centro de costo correspondiente y exista una depreciación según el valor real de la propiedad, planta y equipo. El no contar con datos actualizados, da como resultado información final no confiable.

²⁷ ZAPATA S, Pedro. Contabilidad de Costos – Herramienta para la toma de decisiones. ED. McGraw-Hill Interamericana

4.5.1. Diagnóstico de la contabilidad en Ayala Consulting Cia. Ltda.

Lo que se quiere establecer con la aplicación de un modelo de costeo ABC para los proyectos desarrollados por Ayala Consulting Cia. Ltda., es el precio real del servicio prestado y elaborar propuestas financieras tomando como base un costeo real determinado en base a las actividades que se realizan durante la ejecución de los mismos.

Actualmente la elaboración de la propuesta financiera es decir la fijación del precio del servicio que va a prestar la empresa es elaborada en base a datos históricos de proyectos que ya han sido ejecutados pero sin una base de cálculo que garantice un costeo real de las actividades a ser desarrolladas y sin tomar en cuenta algunos costos que parecen ser irrelevantes para la empresa como la depreciación de equipos, el consumo de luz y el arrendamiento de la oficina, entre otros.

Contablemente una vez que el proyecto se empieza a diseñar e implementar, el departamento de contabilidad de la empresa maneja y registra la información generada a través de una contabilidad de servicios y un sistema de información JIREH, el cual cuenta con los siguientes módulos: contabilidad, bancos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, SRI y Facturación.

Como se puede observar el sistema de información no cuenta con un módulo de Costos que permita controlar y planificar los recursos y así asignarlos de una manera adecuada y precisa a cada una de las actividades realizadas hasta obtener el producto final que es el diseño e implementación de un proyecto determinado.

Los costos y gastos incurridos en cada uno de los proyectos (centros de costos) son asignados a los mismos a través del módulo de cuentas por pagar lo

que corresponde a compras y a través del módulo de contabilidad lo que corresponde a mano de obra. La empresa no maneja costos indirectos, estos son asignados directamente como gasto a cada uno de los centros de costo según corresponda.

4.6. Metodología del ABC utilizada

A continuación se detalla paso a paso la metodología para la aplicación de un Modelo de Costeo ABC para el proyecto Kano State Pilot Conditional Cash Transfer for Girls Education financiado por el Banco Mundial y otros.

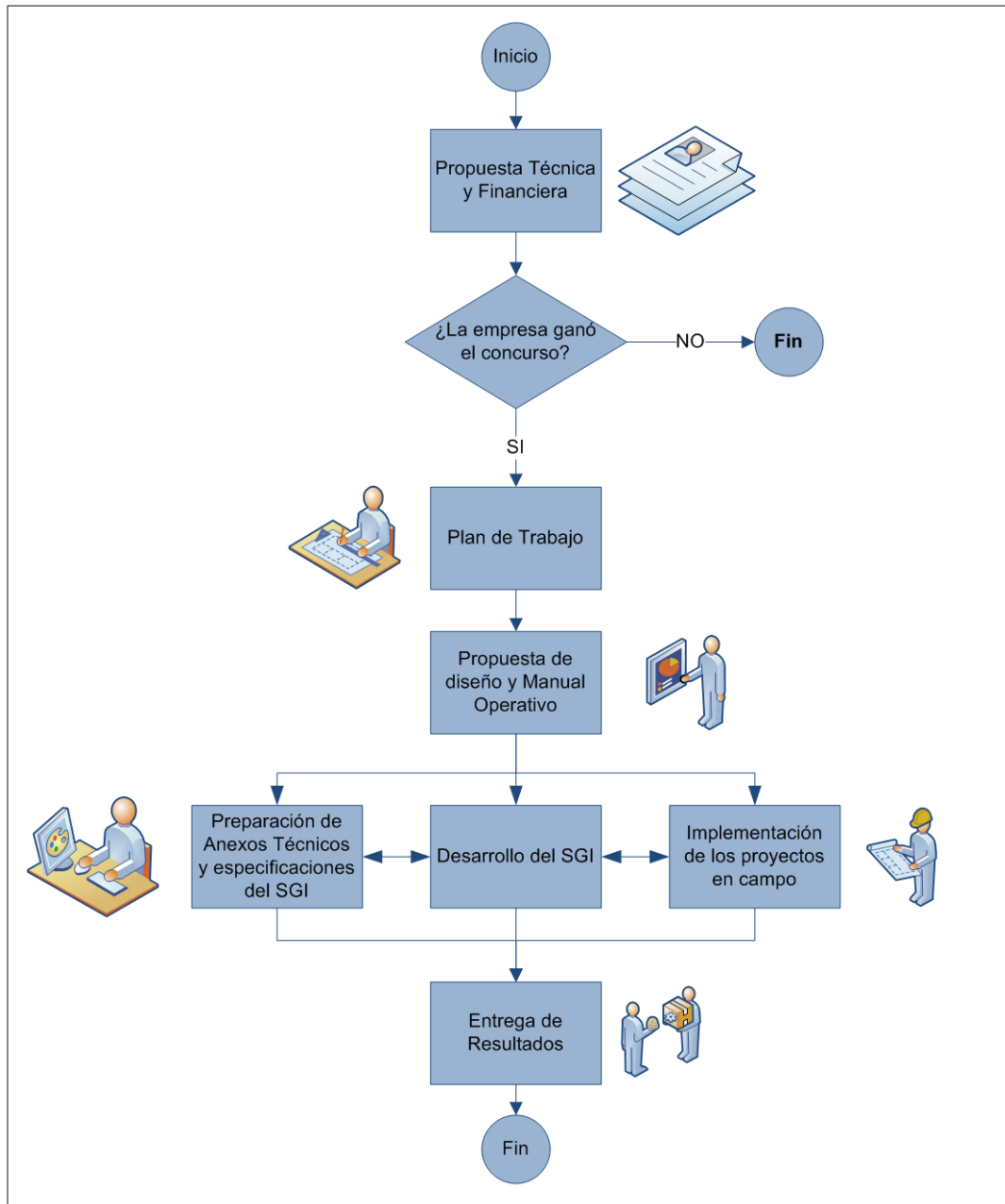
Con la aplicación del modelo ABC se busca determinar cuánto dinero le costó a la empresa prestar el servicio de diseño e implementación del proyecto y si realmente se obtuvo una utilidad del mismo comparando el ingreso, costos y gastos incurridos.

Esta metodología será para Ayala Consulting Cia. Ltda., la base para la elaboración de nuevas propuestas financieras, lo que servirá para que el valor fijado como utilidad al servicio prestado sea el mismo que le sobre a la empresa una vez que haya entregado el servicio a los clientes.

4.6.1. Definir las actividades del proyecto

Para definir las actividades del proyecto primero se debe determinar los procesos que este involucra. A continuación se presenta un flujo que muestra cada uno de los procesos que se ejecutan desde la recepción de la carta de invitación para participar en un proyecto en específico hasta la entrega del informe final de trabajo en la empresa Ayala Consulting. Cia Ltda.

Gráfico 4.7 Flujo de procesos - Servicio de Consultoría



Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

La definición de las actividades indirectamente relacionadas con la ejecución del servicio de consultoría se realizará de acuerdo con las funciones

detalladas en el capítulo III de este documento para cada uno de los responsables de las áreas administrativas involucradas.

En el siguiente capítulo se definirán las actividades correspondientes a cada uno de los procesos detallados en el gráfico anterior y las actividades del personal administrativo que está involucrado indirectamente en la ejecución del servicio de consultoría.

4.6.2. Cálculo de los costos directos por actividades

Una vez determinadas las actividades que están inmersas en cada proceso desde la propuesta técnica y financiera hasta la entrega de resultados, es necesario asignar los costos que están directamente relacionados con cada una de ellas.

A continuación se detallan cada uno de los costos directos relacionados con las actividades definidas para los diferentes procesos:

- Sueldo Unificado
- Beneficios Sociales (Décimo Tercer Sueldo, Décimo Cuarto Sueldo, Fondos de Reserva, Vacaciones)
- Aporte Patronal
- Bono de misión y Bono de productividad
- Porcentaje de comisión transferencias bancarias
- Seguro Privado
- Seguro Internacional
- Suscripción Página Web
- Servicios de internet fijo
- Servicios básicos (luz, teléfono fijo y móvil)
- Costos de impresión

- Costos de empastado
- Suministros de oficina (compra de CDs)
- Costos de viaje (alojamiento, pasaje aéreo, transporte, perdiem, telefonía móvil (rooming), compra de modem de internet y recargas prepago de megas)
- Depreciación Equipo de computación
- Depreciación Muebles y Enseres
- Depreciación Equipo de oficina (teléfono)
- Servicio de Profesionales (programación)
- Honorarios Profesionales (especificaciones del SGI y diseño de materiales de comunicación)
- Porcentaje de comisión transferencias bancarias desde los EEUU.
- Servicio DHL
- Arrendamiento Oficina
- Transporte Local (Ecuador)

SUELDO UNIFICADO.- Ayala Consulting Cia. Ltda., dentro de su sistema de calificación de puestos, mantiene la siguiente escala de sueldos:

Cuadro 4.1 Escala de Sueldos

No.	Puesto	Sueldo
1	Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos)	\$3000,00
2	Gerente General	\$3000,00
3	Jefaturas (Financiera, RRHH y Sistemas)	\$1500,00
4	Oficial Senior (Residentes)	\$2000,00
5	Oficial Junior	\$1200,00
6	Oficial en entrenamiento	\$600,00
7	Programadores	\$1200,00
8	Traducción y Edición	\$1200,00
9	Contador	\$1200,00
10	Asistentes (Presidencia, Gerencia, Contabilidad)	\$600,00
11	Chofer	\$400,00
12	Personal de Limpieza	\$292,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

BENEFICIOS SOCIALES.- Los beneficios sociales a considerar son los dispuestos por la ley: i) Décimo Tercer Sueldo, ii) Décimo Cuarto Sueldo, iii) Fondos de Reserva y iv) Vacaciones.

APORTE PATRONAL.- Es un aporte que el empleador mensualmente paga al IESS por la seguridad social de sus trabajadores. Este aporte es el 12,15% del total de los ingresos percibidos por los trabajadores en el mes (sueldo unificado, bonos de misión, bonos de productividad).

BONO DE MISIÓN.- El bono de misión es un incentivo mensual que Ayala Consulting Cia. Ltda., entrega al trabajador por el hecho que presta sus servicios profesionales fuera de su lugar de residencia y cambia su hábitat por un determinado tiempo.

Para el cálculo del bono de misión Ayala Consulting Cia. Ltda., toma en cuenta varios factores relacionados con el país en el cual se prestará los servicios,

estos son: el riesgo del país, accesos y facilidades, relación con el cliente y el nivel de responsabilidad del consultor.

Cuadro 4.2 Cálculo Bono de Misión

CALCULO BONO DE MISION											
		RIESGO PAIS		ACCESOS Y FACILIDADES		RELACION CON EL CLIENTE		NIVEL DE RESPONSABILIDAD		BONO MÁXIMO A RECIBIR SI EL % TOTAL OBTENIDO ES 100	
		25%		25%		25%		25%		\$ 3.000,00	
NOMBRE DEL EMPLEADO	Seguro (1) De cuidado (2) Peligroso (3)		Confortable (1) Semi confortable (2) Inconfortable (3)		Colaborador (1) Semi complicado (2) Complicado (3)		Asistente de Residente (1) Residente (2) Coordinador Técnico (3)		%TOTAL OBTENIDO	BONO DE MISION A RECIBIR POR EL EMPLEADO	
	calific.	ponderación	calific.	ponderación	calific.	ponderación	calific.	ponderación			
		FALSO		FALSO		FALSO		FALSO	0,0%	-	

Fuente y Elaboración: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Como se puede observar en el cuadro que antecede, cada uno de los factores tiene sub factores a considerar los mismos que tienen un nivel de calificación que va del 1 al 3. Donde 1 es lo mejor (para los factores riesgo del país, acceso y facilidades, relación con el cliente) o implica poca responsabilidad (para el factor nivel de responsabilidad del consultor) y 3 es lo peor (para los factores riesgo del país, acceso y facilidades, relación con el cliente) o implica mucha responsabilidad (para el factor nivel de responsabilidad del consultor). Cada nivel de calificación tiene asociado un valor económico.

Cuadro 4.3 Valor económico por nivel de calificación

Nivel de Calificación	\$
1	\$250,00
2	\$500,00
3	\$750,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Nota.- Estos valores se manejan como política de la Gerencia General basados en la experiencia de trabajo.

BONO DE PRODUCTIVIDAD.- El bono de productividad es un incentivo mensual que Ayala Consulting Cia. Ltda., entrega al trabajador por el nivel de productividad alcanzado en la ejecución de su trabajo cuando se encuentra de misión.

Para el cálculo del bono de productividad Ayala Consulting Cia. Ltda., toma en cuenta una calificación por rangos que va desde los \$0,00 a los \$1000,00. El nivel de rango para el bono de productividad del trabajador será determinado por el Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos).

Cuadro 4.4 Cálculo Bono de Productividad

CALCULO BONO DE PRODUCTIVIDAD		
NOMBRE DEL EMPLEADO	1. 0-400 2. 200-600 3. 400-800 4. 600-1000	BONO DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL
	calific.	Valor por Productividad
		FALSO

Fuente y Elaboración: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Como se puede observar en el cuadro que antecede existen 4 rangos de calificación, si el Presidente (Coordinador Técnico de proyectos) determina que el trabajador se encuentra en el rango número 3 de productividad le otorgará a final del mes un valor económico entre \$400,00 y \$800,00.

Nota.- Estos valores se manejan como política de la Gerencia General basados en la experiencia de trabajo.

PORCENTAJE COMISIÓN – TRANSFERENCIAS BANCARIAS.- Ayala Consulting Cia. Ltda., transfiere el sueldo a sus empleados a cada una de sus cuentas. Cuando la cuenta del empleado pertenece a un banco diferente al que pertenecen las cuentas de la compañía, a esta le cuesta \$2,00 la transacción.

SEGURO PRIVADO.- Ayala Consulting Cia Ltda., dispone que sus trabajadores mantengan un seguro de vida y médico privado desde que inician sus labores en la compañía, el valor del seguro será cancelado 50% por la empresa y el otro 50% por el trabajador. Actualmente BMI brinda este servicio a Ayala Consulting Cia. Ltda.

Cuadro 4.5 Costo Seguro Privado

Costo Mensual Seguro BMI	50% Empresa	50% Trabajador
\$64,36	\$32,18	\$32,18

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

SEGURO INTERNACIONAL.- Es un seguro de viaje que se contrata para los trabajadores de Ayala Consulting Cia. Ltda., que salen de misión para la implementación de los proyectos, este seguro se contrata a la compañía AssistCard y tiene la condición de que no puede ser un seguro menor a 61 días.

Cuadro 4.6 Costo Seguro Internacional

Tiempo mínimo a contratar	Costo Seguro AssistCard
61 días	\$167,14

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

SUSCRIPCIÓN PÁGINA WEB.- Ayala Consulting Cia. Ltda., se encuentra suscrita a varias páginas web de organizaciones internacionales con el objetivo de obtener información, noticias, avisos de proyectos sociales que se van a poner en marcha, de esa forma la compañía tiene el conocimiento para acceder al concurso de selección y enviar una carta de interés de participación y/o la propuesta técnica y financiera. Solo una de estas páginas web es pagada: Desarrollo de Negocios de las Naciones Unidas (www.devbusiness.com)

Cuadro 4.7 Costo Suscripción Página Web

Periodicidad de Pago	\$
Anual	\$550,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

SERVICIO DE INTERNET FIJO, SERVICIOS BÁSICOS (LUZ Y TELEFONO FIJO Y MÓVIL).- Las tarifas que Ayala Consulting Cia. Ltda., paga mensualmente por estos servicios son:

Cuadro 4.8 Costo servicio de internet, luz y teléfono

Servicio	Costo Mensual
Internet	\$90,00
Luz	\$80,00
Teléfono Fijo	\$1000,00
Teléfono Móvil	\$438,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

COSTOS DE IMPRESIÓN, EMPASTADO Y SUMINISTROS DE OFICINA (COMPRA DE CDS).- Ayala Consulting Cia. Ltda., realiza la impresión, empastado de documentos y la compra de CDs para almacenar la información en Epstein Cia. Ltda., con quien mantiene un crédito y un convenio de pago. Los

precios establecidos por Epstein Cia. Ltda., para las necesidades de Ayala Consulting Cia. Ltda., se muestran a continuación:

Cuadro 4.9 Costos de impresión, empastado y compra de CDs

Nombre del costo	Descripción	Valor de uso	Precio
Impresión	Impresión a b/n	Valor unitario	\$ 0,05
	Impresión a color	Valor unitario	\$ 0,50
Empastado	De 50 a 150 hojas	Valor unitario	\$ 18,00
	De 151 a 200 hojas	Valor unitario	\$ 19,00
	De 201 a 250 hojas	Valor unitario	\$ 20,00
	De 251 a 300 hojas	Valor unitario	\$ 21,00
	De 301 a 350 hojas	Valor unitario	\$ 22,00
	De 351 a 400 hojas	Valor unitario	\$ 23,00
	De 401 a 450 hojas	Valor unitario	\$ 24,00
	De 451 a 500 hojas	Valor unitario	\$ 25,00
CDs DVDs	CDs	Valor unitario	\$ 1,00
	DVDs	Valor unitario	\$ 2,00
	Quemada en CD	Valor unitario	\$ 0,50
	Quemada en DVD	Valor unitario	\$ 0,75
	Caratula adhesiva en CD o DVD	Valor unitario	\$ 1,50

Fuente: Epstein Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

COSTOS DE VIAJE.- Dentro de estos costos se toma en cuenta los siguientes rubros: i) alojamiento (hotel), ii) pasaje aéreo, iii) transporte en el país que se encuentre el consultor, iv) perdiem del consultor, v) telefonía móvil (rooming), vi) compra modem de internet, y vii) recarga prepago de megas para el modem. A continuación se presenta un cuadro donde se detalla los costos de viaje específicamente en Kano-Nigeria, lugar donde se implementó el Proyecto Kano State Pilot for Girls Education:

Cuadro 4.10 Costos de Viaje

Descripción	Precio	Variable
Alojamiento (hotel)	\$110,00	Por noche
Pasaje aéreo	\$3.200,00	Ida y vuelta
Transporte	\$650,00	Mensual
Perdiem	\$30,00	Por día
Telefonía móvil (rooming)	\$400,00	Mensual
Compra modem	\$150,00	Unidad
Recarga de megas	\$80,00	Mensual

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

El costo de transporte comprende un auto contratado que incluye el servicio de chofer. En el caso del costo por perdiem Ayala Consulting Cia. Ltda., determina este valor de acuerdo con el conocimiento que tiene del país al cual el consultor va a viajar y también depende del tipo de alojamiento (hotel o casa arrendada).

Cuadro 4.11 Perdiem

Descripción del País	Valor por día
Barato	\$20,00
Medio	\$25,00
Caro	\$30,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Nigeria es un país Caro y el alojamiento de los consultores es en un hotel por este motivo la compañía determino otorgarles un perdiem de \$30,00 diarios para sus gastos de alimentación.

DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTACIÓN.- Para el desempeño de las funciones de un trabajador en Ecuador se requiere computadoras de escritorio y para el trabajo en campo se utilizan laptops. Para el cálculo de la depreciación se tomará como referencia un valor de adquisición actual.

DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES.- Para el desempeño de las funciones de un trabajador en Ecuador se le asigna una estación de trabajo con gavetas, una silla ejecutiva, una silla de espera, un basurero. Para el cálculo de la depreciación se tomará como referencia un valor de adquisición actual de estos muebles y enseres.

DEPRECIACIÓN EQUIPO DE OFICINA (TELÉFONO).- Cada trabajador de la compañía en su estación de trabajo cuenta con un teléfono digital. Para la depreciación se tomará como referencia un valor de adquisición actual.

SERVICIO DE PROFESIONALES.- Por la programación del SGI que Ayala Consulting Cia. Ltda., entrega a su cliente para el manejo de la información del proyecto canceló a su Proveedor Alarcona Consulting la cantidad de \$70.000,00.

HONORARIOS PROFESIONALES.- Ayala Consulting Cia. Ltda., contrata los honorarios de profesionales para la realización de las especificaciones del SGI – Apoyo Operativo y para el diseño de materiales de comunicación. A continuación se detallan los costos para cada uno.

Cuadro 4.12 Honorarios Profesionales

Descripción	Precio	Variable
Especificaciones del SGI – Apoyo Operativo	\$5.000,00	Mensual
Diseño materiales de comunicación	\$1.000,00	Trabajo terminado

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

PORCENTAJE DE COMISIÓN TRANSFERENCIAS BANCARIAS DESDE LOS EEUU.- Ayala Consulting Cia. Ltda, realiza el pago de los servicios de programación, honorarios profesionales por especificaciones del SGI – Apoyo Operativo y de diseño de materiales de comunicación desde su cuenta que

mantiene en los EEUU. El banco le cobra a la empresa un porcentaje de comisión por las transferencias, este porcentaje depende del monto a transferir.

SERVICIO DHL.- Ayala Consulting Cia Ltda., para el envío de las propuestas técnica, financiera y de documentos (Manual Operativo, Anexos Técnicos, Especificaciones del SGI, Estructura organizacional, Manuales de Usuario, Guías de capacitación y comunicación e Informe final) desde Ecuador a Nigeria o al país en el que se encuentre diseñando e implementando un proyecto, contrata los servicios de DHL. A continuación se detalla el costo de este servicio.

Cuadro 4.13 Costo servicio DHL

Peso	Precio
De 200 hojas	\$150,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

ARRENDAMIENTO OFICINA.- Ayala Consulting Cia Ltda., para la ejecución de sus actividades desde Ecuador arrienda una oficina ubicada al norte de Quito en el sector del Batán. Este arrendamiento tiene un costo de \$1.000,00 mensuales.

TRANSPORTE LOCAL (Ecuador).- La persona encargada de la impresión y empastado de los documentos, requiere transportarse a Epstein Cia. Ltda., la tarifa fijada que Ayala Consulting Cia Ltda., paga por este servicio es de \$3,00 ida y vuelta.

En el siguiente capítulo se realizarán los cálculos correspondientes para cada uno de los costos detallados anteriormente.

4.6.3. Cálculo de los costos indirectos por actividades

Así como se asignan los costos directos a cada una de las actividades que están inmersas en cada proceso desde la propuesta técnica y financiera hasta la entrega de resultados, es necesario también determinar y asignar los costos indirectos en los que se incurre durante la ejecución de cada una de las actividades indirectamente relacionadas con el servicio de consultoría.

A continuación se detallan las agrupaciones de Gastos indirectos en las que incurre la empresa durante la ejecución de un proyecto:

- Gastos Administrativos
- Gastos de Venta
- Gastos Financieros

Gastos Administrativos

Dentro de esta agrupación tenemos costos referentes a:

- Sueldo Unificado
- Beneficios Sociales (Décimo Tercer Sueldo, Décimo Cuarto Sueldo, Fondos de Reserva, Vacaciones)
- Aporte Patronal
- Porcentaje de comisión transferencias bancarias
- Seguro Privado
- Servicios de Internet fijo
- Servicios básicos (luz, teléfono fijo y móvil)
- Suministros de oficina
- Combustible

- Depreciación Equipo de computación e impresora
- Depreciación Muebles y Enseres
- Depreciación Equipo de oficina (teléfono)
- Depreciación Vehículo
- Amortización Software contable
- Arrendamiento oficina

Para el cálculo de los rubros: Sueldo Unificado, Beneficios Sociales, Aporte Patronal, Porcentaje de comisión transferencias bancarias, Seguro Privado, Servicios de Internet fijo, Servicios básicos (luz, teléfono fijo y móvil), Depreciación Equipo de computación, Depreciación Muebles y Enseres, Depreciación Equipo de oficina (teléfono) y Arrendamiento oficina hacer referencia a lo descrito para estos rubros en el punto 4.6.2. Cálculo de los costos directos por actividades.

SUMINISTROS DE OFICINA.- Constituyen los materiales y útiles de oficina utilizados para la ejecución de las actividades administrativas. Entre los principales podemos mencionar los siguientes:

Cuadro 4.14 Suministros de Oficina

Suministro	Costo	Variable
Caja de 10 Resmas de papel Bond	\$40,00	c/8 meses
50 Carpetas con binchas	\$10,00	c/3 meses
20 Cajas de cartón	\$50,00	c/4 meses
10 carpetas archivadoras	\$40,00	c/3meses
Toner impresora Xerox work centre 4250	\$450,00	# de impresiones
Toner impresora Xerox work centre PE 120 I	\$450,00	# de impresiones
100 Sobres manilas	\$20,00	c/3 meses

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

COMBUSTIBLE.- Mensualmente Ayala Consulting Cia. Ltda., gasta en combustible del vehículo \$60,00.

DEPRECIACIÓN IMPRESORA.- Para el desempeño de las funciones administrativas, la empresa cuenta con 2 impresoras. Para el cálculo de la depreciación se tomará como referencia un valor de adquisición actual.

DEPRECIACIÓN VEHICULO.- Ayala Consulting Cia. Ltda., cuenta con una camioneta que le permite la movilización para realizar trámites concernientes a actividades de la compañía. Para el cálculo de la depreciación se tomará como referencia el valor de adquisición actual de un vehículo marca Wolsvagen Amarok a diesel.

AMORTIZACIÓN SOFTWARE CONTABLE.- Para llevar un adecuado control de las actividades contables y financieras de la empresa, esta adquirió un software contable JIREH. Para el cálculo de la amortización se tomará como referencia el valor de adquisición de dicho software.

Gastos de Venta

Dentro de esta agrupación se tiene el costo del servicio de hosting (espacio en internet para alojar páginas web). Este espacio permite que la empresa se dé a conocer a nivel mundial.

Cuadro 4.15 Servicio de Hosting

Costo	Variable
\$180	Anual

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.
Elaboración: La Autora

Gastos Financieros

Dentro de esta agrupación se tiene costos referentes a intereses en préstamos. Toda compañía para llevar a cabo la ejecución de sus actividades requiere un financiamiento, en algunos de los casos para cumplir sus obligaciones a tiempo las empresas se ven obligadas a solicitar préstamos y este es el caso de Ayala Consulting Cia. Ltda., cuando sus clientes no cancelan el servicio en los tiempos estipulados. Por intereses la empresa cancela mensualmente un valor de \$494,00.

4.6.4. Relación entre los costos directos e indirectos con las actividades

Este paso consiste en vincular las actividades descritas para cada uno de los procesos y las actividades administrativas (indirectas) que involucra la prestación de servicio de consultoría en el proyecto Kano State Pilot Conditional Cash Transfer for Girls Education con los rubros de costos utilizados en la realización de dichas actividades, mismos que fueron detallados anteriormente.

En este punto marcaremos con una “X” la celda de la matriz si la actividad consume el rubro de costo correspondiente, como se puede apreciar en el capítulo V.

4.6.5. Asignación de los costos directos a las actividades

Con el registro de la “X” en las celdas de las actividades que consumen el rubro de costo correspondiente, se procede a asignar el costo de acuerdo con el cálculo de cada uno de los rubros que están involucrados en cada actividad, tomando como driver o inductor de costo principal el tiempo en horas que se demora en realizar cada actividad, el número de personas que la realizan y en

otros casos la totalidad del costo por el tiempo de permanencia del consultor en el país de misión.

En el capítulo V se asignaran los costos directos a las actividades de cada uno de los procesos del servicio de consultoría.

4.6.6 Asignación de los costos indirectos a las actividades

Se procede a asignar los costos indirectos partiendo del registro de la “X” en las celdas de las actividades que consumen el rubro de costo correspondiente de acuerdo con el cálculo realizado para cada uno de estos rubros, tomando como driver o inductor de costo principal el tiempo en horas que se demora en realizar cada actividad y en otros casos la totalidad del costo por el tiempo de participación de las áreas administrativas en la prestación del servicio de consultoría en el proyecto Kano State Pilot for Girl’s Educations (Nigeria).

Para determinar el tiempo de participación de las áreas administrativas se tomará como referencia el número de meses en los cuales trabajaron para dicho proyecto dependiendo el tiempo de duración de cada uno de los proyectos que se estaban ejecutando en el mismo periodo que el proyecto en mención.

Cuadro 4.16 Tiempo trabajado por las áreas administrativas en el proyecto

Proyecto	Tiempo de duración	Meses de trabajo Personal Administrativo
Nigeria	1 año	3
Pakistan	4 meses	1
Perú	1 año	3
Laos	4 meses	1
Tunez	9 meses	2
Lesotho	9 meses	2
TOTAL		12

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.
Elaboración: La Autora

En el capítulo V se asignaran los costos indirectos a las actividades de cada uno de los responsables de las áreas administrativas involucradas en el servicio de consultoría.

4.6.7. Cálculo de los costos totales de las actividades

Una vez efectuados los pasos anteriores, en este punto la matriz permite calcular los costos totales de cada una de las actividades. Así se puede obtener también el costo de cada proceso y finalmente el costo del servicio de consultoría para el proyecto Kano State Pilot for Girl's Education financiado por el Banco Mundial y otros.

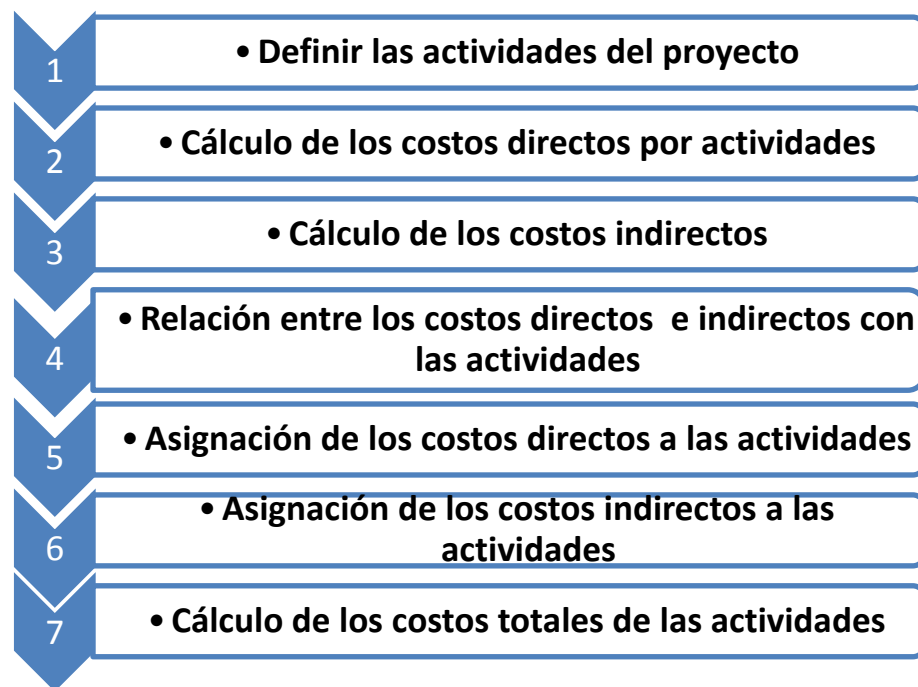
En el capítulo V se muestra cada una de las matrices con sus costos respectivos.

CAPÍTULO V
APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO DE COSTOS PARA EL
PROYECTO KANO STATE PILOT CONDITIONAL CASH TRANSFER
FOR GIRLS EDUCATION

5.1. Matriz de costeo ABC para las actividades del proyecto

A continuación se enumeran los pasos a seguir para costear cada una de las actividades ejecutadas por Ayala Consulting Cia. Ltda., en la prestación de servicio de consultoría en el proyecto Kano State Pilot Conditional Cash Transfer for Girls Education financiado por el Banco Mundial y otros.

Pasos:



5.1.1. Definir las actividades del proyecto

Actividades Directas.- De acuerdo con el flujo de procesos – Servicios de consultoría detallados en el capítulo anterior, se describirá para cada uno de los procesos las actividades, los responsables y el tiempo que éste se demora en realizarla.

Proceso No. 1: Propuesta Técnica y Financiera

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
1	Revisión y recepción de la carta de invitación para participar en el proyecto	Asistente de Presidencia	80	horas
2	Propuesta Operativa			
2.1	Leer los términos de referencia	Oficial Senior	3	horas
2.2	Armar la propuesta técnica en base a los términos de referencia	Oficial Senior	80	horas
2.3	Revisión de la propuesta técnica	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	8	horas
3	Propuesta Financiera			
3.1	Cotización de pasajes, hoteles, empresa desarrolladora de software	Asistente de Presidencia	225	horas
3.2	Armar la propuesta financiera en base a las cotizaciones realizadas y los valores históricos que tiene la empresa	Asistente de Presidencia	8	horas
3.3	Revisión de la propuesta financiera	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	8	horas
4	Dar formato a los documentos	Oficial de traducción	8	horas
5	Impresión y empastado de los documentos	Asistente de Presidencia	8	horas
6	Enviar la propuesta a través de DHL	Asistente de Presidencia	3	horas

Proceso No. 2: Plan de Trabajo

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
1	Revisión de documentación sobre el proyecto preparada por el ministerio encargado	Oficial Senior	16	horas
2	Elaboración del Plan de Trabajo	Oficial Senior	24	horas
3	Envío del Plan de Trabajo (internet)	Oficial Senior	1	hora
4	Retroalimentación del Ministerio encargado, versión final del Plan de Trabajo	Oficial Senior	24	horas
5	Tiempo utilizado para la contratación de la empresa desarrolladora de software	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos) - Oficial Senior	24	horas

Proceso No. 3: Propuesta de Diseño y Manual Operativo

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
1	Viaje al país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos) - Oficial Senior	24	horas
2	Revisión de proyectos (conocimiento)	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	104	horas
		Oficial Senior	80	horas
3	Preparación de la Propuesta de Diseño	Oficial Senior	24	horas
4	Revisión de la Propuesta de Diseño	Presidente (Cordinador Técnico de proyectos)	8	horas
5	Salida del país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	24	horas
6	Discusión y aprobación de la Propuesta de Diseño	Oficial Senior	40	horas
7	Preparación del Manual Operativo	Oficial Junior y Senior	168	horas
8	Revisión del Manual Operativo	Oficial Senior	40	horas
9	Preparación de acuerdos operativos con otras agencias	Oficial Junior y Senior	80	horas
10	Envío versión preliminar del Manual Operativo y acuerdos operativos con otras agencias (internet)	Oficial Senior	1	hora
11	Reuniones para aprobación del Manual Operativo y acuerdos operativos con otras agencias	Oficial Senior	40	horas

Proceso No. 4: Preparación de Anexos Técnicos y especificaciones del SGI

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
1	Retorno al país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	24	horas
2	Supervisión del trabajo realizado por el oficial Senior	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	160	horas
3	Salida del país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	24	horas
4	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Identificación	Oficial Junior	168	horas
5	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Identificación	Oficial Senior	16	horas
6	Viaje al país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24	horas
7	Especificaciones del SGI para el Proceso de Identificación	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	32	horas
8	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Inscripción	Oficial Junior	168	horas
9	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Inscripción	Oficial Senior	16	horas
10	Especificaciones del SGI del Proceso de Inscripción	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24	horas
11	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Pagos	Oficial Junior	168	horas
12	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Pagos	Oficial Senior	16	horas
13	Especificaciones del SGI del Proceso de Pagos	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24	horas
14	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Control de Corresponsabilidades	Oficial Junior	168	horas
15	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Control de Corresponsabilidades	Oficial Senior	16	horas
16	Especificaciones del SGI del Proceso de Control de Corresponsabilidades	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24	horas

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
17	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Casuística	Oficial Junior	168	horas
18	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Casuística	Oficial Senior	16	horas
19	Especificaciones del SGI del Proceso de Casuística	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24	horas
20	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Monitoreo y Evaluación	Oficial Junior	168	horas
21	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Monitoreo y Evaluación	Oficial Senior	16	horas
22	Especificaciones del SGI del Proceso de Monitoreo y Evaluación	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	40	horas
23	Salida del país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24	horas
24	Preparación del documento de Estructura Organizacional	Oficial Junior	168	horas
25	Revisión del documentos de Estructura Organizacional	Oficial Senior	16	horas
26	Envío versión preliminar de los Anexos Técnicos, Especificaciones del SGI y documento de estructura organizacional (internet)	Oficial Senior	1	hora
27	Salida del país de misión	Oficial Senior	24	horas

Proceso No. 5: Desarrollo del SGI

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
1	Módulo de Administración			
1.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	64	horas
1.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	24	horas
1.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	64	horas
1.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	32	horas
1.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	horas
1.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	5	horas
2	Módulo de Evaluación de la Oferta			
2.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	200	horas
2.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	24	horas
2.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	80	horas
2.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	96	horas
2.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	horas
2.6	Retorno al país de misión	Oficial Senior	24	horas
2.7	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	5	horas
3	Módulo de Identificación			
3.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	200	horas
3.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	16	horas
3.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	40	horas
3.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	200	horas

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
3.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	horas
3.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	3	horas
4	Módulo de Inscripción			
4.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	200	horas
4.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	24	horas
4.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	64	horas
4.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	96	horas
4.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	horas
4.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	5	horas
5	Módulo de Pagos			
5.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	120	horas
5.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	32	horas
5.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	80	horas
5.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	64	horas
5.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	16	horas
5.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	8	horas
6	Módulo de Corresponsabilidades			
6.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	120	horas
6.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	16	horas
6.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	40	horas
6.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	64	horas

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
6.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	horas
6.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	4	horas
7	Módulo de Casuística			
7.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	80	horas
7.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	24	horas
7.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	40	horas
7.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	40	horas
7.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	horas
7.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	5	horas
8	Modulo Financiero			
8.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	120	horas
8.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	16	horas
8.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	24	horas
8.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	64	horas
8.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	horas
8.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	3	horas
9	Módulo de Presupuesto			
9.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	80	horas
9.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	16	horas
9.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	40	horas
9.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	40	horas

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
9.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	horas
9.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	5	horas
10	Módulo de Seguimiento			
10.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	80	horas
10.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	16	horas
10.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	24	horas
10.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	40	horas
10.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	horas
10.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	5	horas
11	Módulo de Reportes			
11.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	40	horas
11.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	24	horas
11.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	24	horas
11.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	24	horas
11.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	horas
11.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	5	horas
12	Módulo de Indicadores			
12.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	80	horas
12.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	24	horas
12.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	40	horas
12.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	40	horas

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
12.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	horas
12.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	6	horas
13	Envío versión preliminar de los Manuales de Usuario (internet)	Oficial Senior	1	hora

Proceso No. 6: Implementación de los proyectos en campo

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
1	Retorno al país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	24	horas
2	Supervisión del trabajo realizado por el oficial Senior	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	184	horas
3	Salida del país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	24	horas
4	Proceso de identificación			
4.1	Diseño de materiales de comunicación	Oficial Junior y Senior	56	horas
4.2	Elaboración de los materiales de comunicación	Diseñador contratado	88	horas
4.2	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Junior	56	horas
4.4	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Senior	24	horas
4.5	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	Oficial Senior	1	hora
4.6	Viaje del oficial Junior al país de misión	Oficial Junior	24	horas
4.7	Capacitación al personal involucrado en el proceso	Oficial Junior y Senior	8	horas
4.8	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	Oficial Junior y Senior	56	horas
4.9	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior	8	horas
4.10	Capacitación en el proceso de validación comunitaria	Oficial Junior y Senior	8	horas
5	Línea Base			
5.1	Capacitación a los encuestadores	Oficial Junior y Senior	8	horas
5.2	Supervisión a los encuestadores en el desarrollo de su trabajo de campo	Oficial Junior y Senior	56	horas

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
5.3	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior	8	horas
5.4	Elaboración del reporte de Línea Base	Oficial Senior	8	horas
6	Proceso de Inscripción			
6.1	Diseño de materiales de comunicación	Oficial Junior y Senior	56	horas
6.2	Elaboración de los materiales de comunicación	Diseñador contratado	88	horas
6.3	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Junior	56	horas
6.4	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Senior	24	horas
6.5	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	Oficial Senior	1	hora
6.6	Capacitación al personal involucrado en el proceso	Oficial Junior y Senior	8	horas
6.7	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	Oficial Junior y Senior	56	horas
6.8	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior	8	horas
7	Retorno al país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24	horas
8	Apoyo operativo al oficial senior	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	632	horas
9	Salida del país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24	horas
10	Proceso de Pagos			
10.1	Negociación y firma de acuerdo con las agencias de pagos	Oficial Senior	40	horas
10.2	Diseño de materiales de comunicación	Oficial Junior y Senior	56	horas
10.3	Elaboración de los materiales de comunicación	Diseñador contratado	96	horas
10.4	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Junior	72	horas

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
10.5	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Senior	32	horas
10.6	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	Oficial Senior	1	hora
10.7	Capacitación al personal involucrado en el proceso	Oficial Junior y Senior	8	horas
10.8	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	Oficial Junior y Senior	56	horas
10.9	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior	8	horas
11	Proceso de Control de Corresponsabilidades			
11.1	Diseño de materiales de comunicación	Oficial Junior y Senior	56	horas
11.2	Elaboración de los materiales de comunicación	Diseñador contratado	88	horas
11.3	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Junior	56	horas
11.4	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Senior	24	horas
11.5	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	Oficial Senior	1	hora
11.6	Capacitación al personal involucrado en el proceso	Oficial Junior y Senior	8	horas
11.7	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	Oficial Junior y Senior	56	horas
11.8	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior	8	horas
12	Proceso de Casuística y Monitoreo			
12.1	Preparación de acuerdos con agencias especializadas	Oficial Senior	32	horas
12.2	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Junior	56	horas
12.3	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Senior	24	horas

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
12.4	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	Oficial Senior	1	hora
12.5	Capacitación al personal involucrado en el proceso	Oficial Junior y Senior	8	horas
12.6	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	Oficial Junior y Senior	56	horas
12.7	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior	8	horas
12.8	Salida del país de misión	Oficial Junior	24	horas

Proceso No. 7: Entrega de resultados

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
1	Ajuste al Manual Operativo	Oficial Junior	80	horas
2	Revisión del Manual Operativo	Oficial Senior	24	horas
3	Ajuste al Anexo Técnico de Identificación	Oficial Junior	56	horas
4	Revisión del Anexo Técnico de Identificación	Oficial Senior	12	horas
5	Retorno al país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24	horas
6	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Identificación	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	32	horas
7	Ajuste al Anexo Técnico de Inscripción	Oficial Junior	56	horas
8	Revisión del Anexo Técnico de Inscripción	Oficial Senior	12	horas
9	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Inscripción	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	32	horas
10	Ajuste al Anexo Técnico de Pagos	Oficial Junior	72	horas
11	Revisión del Anexo Técnico de Pagos	Oficial Senior	12	horas
12	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Pagos	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	32	horas
13	Ajuste al Anexo Técnico de Control de Corresponsabilidades	Oficial Junior	56	horas
14	Revisión del Anexo Técnico de Control de Corresponsabilidades	Oficial Senior	12	horas
15	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Control de Corresponsabilidades	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	32	horas
16	Ajuste al Anexo Técnico de Casuística	Oficial Junior	56	horas
17	Revisión del Anexo Técnico de Casuística	Oficial Senior	12	horas
18	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Casuística	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	32	horas
19	Ajuste al Anexo Técnico de Monitoreo y Evaluación	Oficial Junior	56	horas
20	Revisión del Anexo Técnico de Monitoreo y Evaluación	Oficial Senior	12	horas

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
21	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Monitoreo y Evaluación	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	32	horas
22	Apoyo operativo al oficial Senior	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	208	horas
23	Salida del país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24	horas
24	Ajuste al Documento de Estructura Organizacional	Oficial Junior	56	horas
25	Revisión al Documento de Estructura Organizacional	Oficial Senior	12	horas
26	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Administración	Oficial Junior	8	horas
27	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Administración	Oficial Senior	5	horas
28	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Evaluación de la Oferta	Oficial Junior	12	horas
29	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Evaluación de la Oferta	Oficial Senior	5	horas
30	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Identificación	Oficial Junior	12	horas
31	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Identificación	Oficial Senior	3	horas
32	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Inscripción	Oficial Junior	12	horas
33	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Inscripción	Oficial Senior	12	horas
34	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Pagos	Oficial Junior	16	horas
35	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Pagos	Oficial Senior	15	horas
36	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Corresponsabilidades	Oficial Junior	8	horas
37	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Corresponsabilidades	Oficial Senior	8	horas
38	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Casuística	Oficial Junior	8	horas
39	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Casuística	Oficial Senior	12	horas
40	Ajustes del Manual de Usuario Módulo Financiero	Oficial Junior	8	horas
41	Revisión del Manual de Usuario Módulo Financiero	Oficial Senior	7	horas
42	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Presupuesto	Oficial Junior	8	horas

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
43	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Presupuesto	Oficial Senior	9	horas
44	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Seguimiento	Oficial Junior	8	horas
45	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Seguimiento	Oficial Senior	10	horas
46	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Reportes	Oficial Junior	8	horas
47	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Reportes	Oficial Senior	12	horas
48	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Indicadores	Oficial Junior	8	horas
49	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Indicadores	Oficial Senior	12	horas
50	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Identificación	Oficial Junior	24	horas
51	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Identificación	Oficial Senior	12	horas
52	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Inscripción	Oficial Junior	24	horas
53	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Inscripción	Oficial Senior	12	horas
54	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Pagos	Oficial Junior	32	horas
55	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Pagos	Oficial Senior	12	horas
56	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Control de Corresponsabilidades	Oficial Junior	24	horas
57	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Control de Corresponsabilidades	Oficial Senior	12	horas
58	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Casuística y Monitoreo	Oficial Junior	24	horas

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Variable
59	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Casuística y Monitoreo	Oficial Senior	15	horas
60	Recopilación de información para la elaboración del informe final	Oficial Junior	40	horas
61	Elaboración del informe final	Oficial Senior	80	horas
62	Impresión y empastado de las versiones finales del Manual Operativo, Estructura Organizacional, Anexos Técnicos, Especificaciones del SGI, Manuales de Usuario, Guías de Capacitación y comunicación e Informe	Oficial Junior	16	horas
63	Envío de versiones finales de los documentos a través de DHL	Asistente de Presidencia	2	horas
64	Presentación formal de resultados y reporte final	Oficial Senior	8	horas
65	Salida del país de misión	Oficial Senior	24	horas

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Actividades Indirectas.- De acuerdo con las funciones de cada uno de los responsables de las áreas administrativas involucradas indirectamente en la ejecución del proyecto, mismas que se encuentran detalladas en el capítulo III de este documento, se describirá las actividades y el tiempo que la persona se demora en realizarla.

Proceso Administrativo

No.	Actividad	Tiempo	Variable
1	Gerente General		
1.1	Ejercer con amplios poderes la administración y el manejo de los negocios sociales y la representación legal de la compañía.	240	horas
1.2	Organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la compañía.	240	horas
1.3	Supervisar el adecuado manejo de los libros de contabilidad.	120	horas
1.4	Presentar informes detallados y regulares, acerca de la situación de la compañía, acompañada de los Estados Financieros correspondientes.	80	horas
1.5	Contratación de empleados, fijación de remuneraciones, otorgamiento de funciones.	40	horas
2	Jefe Financiero		
2.1	Coordinación con la Jefatura de Recursos Humanos todas las acciones pertinentes al manejo del pago de remuneraciones al personal.	100	horas
2.2	Emisión de requerimientos de fondos a la Gerencia General.	122	horas
2.3	Registro en el sistema informático toda la información contenida en los ingresos y egresos de efectivo, para que se genere el registro contable en forma automática; así como efectuar las correcciones que sean identificadas en el momento de la validación contable.	360	horas
2.4	Verificación de transferencia de fondos a las cuentas corrientes de la compañía.	90	horas
2.5	Transferir fondos a personal contratado por servicio de consultoría en proyectos.	48	horas
3	Jefe de Recursos Humanos		
3.1	Planificación y coordinación de las evaluaciones de desempeño del personal.	114	horas
3.2	Reclutamiento y selección de personal.	48	horas
3.3	Elaboración de contratos r contratos laborales del personal.	48	horas
3.4	Legalización de contratos laborales e ingresos al IESS	24	horas
3.5	Coordinación de prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal.	104	
3.6	Revisar, aprobar y firmar licencias, permisos y otras acciones del personal en ausencia y con autorización de la Gerencia General.	60	horas
3.7	Verificar el cumplimiento del Reglamento Interno de la compañía.	76	horas

No.	Actividad	Tiempo	Variable
3.8	Velar por la Seguridad e Higiene Ocupacional, así como el cumplimiento del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.	100	horas
3.9	Verificar el funcionamiento adecuado de la infraestructura del equipo mobiliario de la compañía.	96	horas
3.10	Realizar estudios de clima organizacional	50	horas
4	Contador		
4.1	Llevar, el desarrollo contable de todas las operaciones financieras que efectúa la Empresa	360	horas
4.2	Proporcionar a la Administración y demás áreas de la Empresa, asesoramientos técnicos, información especializada y recomendaciones, que sirvan de soporte para la toma de decisiones económicas y financieras.	40	horas
4.3	Verificar y consolidar los saldos contables.	48	horas
4.5	Efectuar y validar los registros contables y generar su respectivo comprobante contable.	125	horas
4.6	Generar comprobantes de pago y planillas del IESS.	24	horas
4.7	Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.	48	horas
4.8	Verificar que los gastos presentados por compras o servicios tengan su respectivo justificativo aprobado por la Gerencia General.	75	horas
5	Sistemas (Soporte Técnico)		
5.1	Administrar la red que mantiene la organización.	110	horas
5.2	Mantener una administración técnica de la página web.	88	horas
5.3	Administrar el hosting y cuentas de usuarios.	92	horas
5.4	Mantener una buena administración de la infraestructura informática.	80	
5.5	Brindar soporte técnico a los usuarios.	270	horas
5.6	Dar mantenimiento al hardware.	80	horas
6	Asistente de Gerencia		
6.1	Responsabilidad de la documentación confidencial generada	90	horas
6.2	Atender y corresponder llamadas telefónicas.	390	
6.3	Manejar las pólizas de seguros de la Compañía y personales de la Gerencia.	80	horas
6.4	Realizar la conciliación bancaria de tarjetas personales de crédito.	80	horas
6.5	Apoyar en temas administrativos a la Gerencia General.	40	horas
6.6	Apoyar a la Gerencia General en trámites personales que ella requiera.	40	horas

No.	Actividad	Tiempo	Variable
7	Chofer		
7.1	Dar mantenimiento a los carros de la empresa.	48	horas
7.2	Realizar depósitos en los diferentes bancos.	360	horas
7.3	Llevar y retirar documentación y/o materiales a los proveedores o lugares indicados.	312	horas
8	Persona de Limpieza		
8.1	Abrir la oficina y realizar la limpieza diaria de los puestos asignados a cada colaborador y los espacios físicos como la sala de reuniones, cocina, biblioteca, bodega.	540	horas
8.2	Asistir al personal administrativo, operativo y visitantes con el servicio de cafetería.	96	horas
8.3	Realizar labores de mensajería local como depósito y cobro de cheques.	84	horas

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

5.1.2. Cálculo de los costos directos por actividades

A continuación se presenta el cálculo de los rubros de costos, entendiéndose como rubro a las agrupaciones de costos que están relacionadas directamente con las actividades.

Sueldos Unificados, Bonos de Misión, Bonos de Productividad, Beneficios Sociales, Aporte Patronal.

Los responsables directos en cada una de las actividades detalladas para cada uno de los procesos de servicio de consultoría son los siguientes:

- Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos)
- Oficial Senior
- Oficiales Junior
- Oficial de traducción
- Asistente de Presidencia

Para el cálculo de la remuneración mensual por hora (del personal que se encuentra bajo relación de dependencia y trabajando desde Ecuador) por actividad se determinó un promedio del sueldo unificado mensual más beneficios sociales (décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, vacaciones), más el 12,15% de Aporte Patronal de todos los responsables directos en cada uno de los procesos relacionados con el servicio de la consultoría en el proyecto Kano State Pilot for Girls Education.

Cuadro 5.1 Sueldos del personal – Trabajo en Ecuador

PUESTOS	SUELDO UNIFICADO	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	12.15% APORTE PATRONAL	TOTAL REMUNERACIÓN MENSUAL	REMUNERACIÓN DIARIA	REMUNERACIÓN HORA
Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos)	\$ 3.000,00	\$ 250,00	\$ 24,33	\$ 250,00	\$ 125,00	\$ 364,50	\$ 4.013,83	\$ 133,79	\$ 16,72
Oficial Senior	\$ 2.000,00	\$ 166,67	\$ 24,33	\$ 166,67	\$ 83,33	\$ 243,00	\$ 2.684,00	\$ 89,47	\$ 11,18
Oficial Junior	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 24,33	\$ 100,00	\$ 50,00	\$ 145,80	\$ 1.620,13	\$ 54,00	\$ 6,75
Oficial de Traducción	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 24,33	\$ 100,00	\$ 50,00	\$ 145,80	\$ 1.620,13	\$ 54,00	\$ 6,75
Asistente de Presidencia	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 24,33	\$ 50,00	\$ 25,00	\$ 72,90	\$ 822,23	\$ 27,41	\$ 3,43

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Para el cálculo de la remuneración mensual por hora (del personal que trabaja en el país de misión), por actividad se determinó un promedio del sueldo unificado más bonos de misión, bonos de productividad, beneficios sociales (décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, vacaciones) y 12,15% de aporte patronal. El personal que se toma en cuenta en este cálculo es el Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos), el Oficial Senior y el Oficial Junior.

Antes del cálculo de la remuneración mensual por hora del personal que sale a misión, se debe calcular el bono de misión y el bono de productividad que estos reciben.

Cuadro 5.2 Cálculo Bonos de Misión

NOMBRE DEL EMPLEADO	Seguro (1) De cuidado (2) Peligroso (3)		Confortable (1) Semi confortable (2) Inconfortable (3)		Colaborador (1) Semi complicado (2) Complicado (3)		Asistente de Residente (1) Residente (2) Coordinador Técnico (3)		%TOTAL OBTENIDO	BONO DE MISION A RECIBIR POR EL EMPLEADO
	calific.	ponderación	calific.	ponderación	calific.	ponderación	calific.	ponderación		
Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos)	3	750	2	500	2	500	3	750	83,3%	\$ 2.500,00
Oficial Senior	3	750	2	500	2	500	2	500	75,0%	\$ 2.250,00
Oficial Junior	3	750	2	500	2	500	1	250	66,7%	\$ 2.000,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro 5.3 Cálculo Bonos de Productividad

NOMBRE DEL EMPLEADO	1. 0-400 2. 200-600 3. 400-800 4. 600-1000	BONO DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL
	calific.	Valor por Productividad
Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos)	4	600 ó 1000
Oficial Senior	3	400 ó 800
Oficial Junior	2	200 ó 600

Nota: Por el trabajo desempeñado y el nivel de productividad alcanzado, el Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos) otorgará mensualmente a:

Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos)	\$ 900,00
Oficial Senior	\$ 800,00
Oficial Junior	\$ 400,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro 5.4 Sueldos del personal – Trabajo en Misión

No.	PUESTOS	SUELDO UNIFICADO	BONO DE MISIÓN	BONO DE PRODUCTIVIDAD	TOTAL SUELDO UNIFICADO + BONO DE MISIÓN + BONO DE PRODUCTIVIDAD	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	12.15% APORTE PATRONAL	TOTAL REMUNERACIÓN MENSUAL	REMUNERACIÓN DIARIA	REMUNERACIÓN HORA
1	Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos)	\$ 3.000,00	\$ 2.500,00	\$ 900,00	\$ 6.400,00	\$ 533,33	\$ 24,33	\$ 533,33	\$ 266,67	\$ 777,60	\$ 8.535,26	\$ 284,51	\$ 35,56
2	Oficial Senior	\$ 2.000,00	\$ 2.250,00	\$ 800,00	\$ 5.050,00	\$ 420,83	\$ 24,33	\$ 420,83	\$ 210,42	\$ 613,58	\$ 6.739,99	\$ 224,67	\$ 28,08
3	Oficial Junior	\$ 1.200,00	\$ 2.000,00	\$ 400,00	\$ 3.600,00	\$ 300,00	\$ 24,33	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 437,40	\$ 4.811,73	\$ 160,39	\$ 20,05

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Porcentaje comisión transferencias bancarias.- Para asignar el costo de la comisión de las transferencias bancarias a las actividades que lo incurren, se identificará a los trabajadores que mantengan su cuenta en un banco diferente al que pertenecen las cuentas de la compañía, se determinará el costo diario de la comisión y el número de días trabajados por la persona en este proyecto.

Cuadro 5.5 Costo transacciones bancarias

Recurso Humano	Costo mensual /1 transacción al mes	Costo Diario	# días Trabajados	Costo de la transferencia	# de transferencias realizadas
Oficial Junior	\$ 2,00	\$ 0,07	518	\$ 34,53	17
Asistente de Presidencia	\$ 2,00	\$ 0,07	41	\$ 2,73	1

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Nota.- El proyecto se diseñó e implementó por Ayala Consulting Cia. Ltda., en un año, la existencia de dos oficiales Junior en este proyecto cada uno con sus actividades justifica las 17 transferencias realizadas, ya que de los 518 días trabajados al Primer Oficial Junior le corresponden 239 días y al Segundo 279 días. Los dos poseen cuentas en un banco distinto al que pertenecen las cuentas de la compañía.

Seguro Privado y Seguro Internacional.- Estos rubros serán asignados dependiendo el número de días trabajados por el personal en este proyecto.

Cuadro 5.6 Costo Seguro Privado por tiempo trabajado por el personal

Personal	Costo mensual	Costo diario	# de días trabajados	Costo por días trabajados
Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos)	\$ 32,18	\$ 1,07	80	\$ 85,81
Oficial Senior			334	\$ 358,27
Oficial Junior			518	\$ 555,64
Oficial de traducción			1	\$ 1,07
Asistente de presidencia			41	\$ 43,98
TOTAL				\$ 1.044,78

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro 5.7 Costo Seguro Internacional por tiempo de estadía en el país de misión

Personal	Viajes	Costo por 61 días	# días en el país de misión	Según días - # pagos	Costo por viaje	Costo por persona
Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos)	Primer Viaje	\$ 167,14	20	1	\$ 167,14	\$ 501,42
	Segundo Viaje		26	1	\$ 167,14	
	Tercer Viaje		29	1	\$ 167,14	
Oficial Senior	Primer Viaje		79	2	\$ 334,28	\$ 1.002,84
	Segundo Viaje		215	4	\$ 668,56	
Oficial Junior	Único Viaje		61	1	\$ 167,14	\$ 167,14
Persona (empresa desarrolladora de software)	Primer Viaje		27	1	\$ 167,14	\$ 668,56
	Segundo Viaje		85	2	\$ 334,28	
	Tercer Viaje		56	1	\$ 167,14	
TOTAL						\$ 2.339,96

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Nota: El seguro internacional no puede contratarse por menos de 61 días, si la persona permanece menos tiempo en el país de misión, Ayala Consulting Cia. Ltda., paga el valor de 61 días.

Subscripción Página Web.- Es necesario conocer costo hora de este servicio para asignarlo a la actividad correspondiente.

Cuadro 5.8 Costo hora - Subscripción Página Web

Costo anual	Costo mensual	Costo diario	Costo Hora
\$ 550,00	\$ 45,83	\$ 1,53	\$ 0,19

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Servicio de internet fijo, servicios básicos (luz y teléfono fijo y móvil).-

Para determinar el costo persona/hora de los servicios de internet y teléfono fijo se establecerá una tasa predeterminada según el nivel de consumo por las diferentes áreas de la compañía y según el número de personas que trabajan en las mismas, para determinar el costo hora del teléfono móvil se indicará el costo mensual de los planes contratados y para determinar el costo persona/hora del servicio de luz se tomará en cuenta el número de focos y tomacorrientes existentes en cada una de las áreas y el número de personas que trabajan en las mismas.

Internet: \$90,00

Cuadro 5.9 Costo persona/hora - Internet

Área	% de consumo	Costo por Área	# personas por Área	Costo por persona por mes	Costo por persona por día	Costo por persona por hora
Presidencia	15%	\$ 13,50	2	\$ 6,75	\$ 0,23	\$ 0,03
Gerencia	3%	\$ 2,70	2	\$ 1,35	\$ 0,05	\$ 0,01
Proyectos	25%	\$ 22,50	11	\$ 2,05	\$ 0,07	\$ 0,01
Financiera	10%	\$ 9,00	4	\$ 2,25	\$ 0,08	\$ 0,01
Recursos humanos	10%	\$ 9,00	2	\$ 4,50	\$ 0,15	\$ 0,02
Sistemas	37%	\$ 33,30	3	\$ 11,10	\$ 0,37	\$ 0,05
TOTAL	100%	\$ 90,00	24			

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Teléfono Fijo: \$1.000,00

Cuadro 5.10 Costo persona/hora – Teléfono Fijo

Área	% de consumo	Costo por Área	# personas por Área	Costo por persona por mes	Costo por persona por día	Costo por persona por hora
Presidencia	20%	\$ 200,00	2	\$ 100,00	\$ 3,33	\$ 0,42
Gerencia	20%	\$ 200,00	2	\$ 100,00	\$ 3,33	\$ 0,42
Proyectos	20%	\$ 200,00	11	\$ 18,18	\$ 0,61	\$ 0,08
Financiera	10%	\$ 100,00	4	\$ 25,00	\$ 0,83	\$ 0,10
Recursos humanos	20%	\$ 200,00	2	\$ 100,00	\$ 3,33	\$ 0,42
Sistemas	10%	\$ 100,00	3	\$ 33,33	\$ 1,11	\$ 0,14
TOTAL	100%	\$ 1.000,00	24			

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Teléfono Móvil: \$438,00

Cuadro 5.11 Costo hora – Teléfono Móvil

Área	Costo Plan Mensual	Costo Diario	Costo Hora (24 h)
Proyectos	\$ 100,00	\$ 3,33	\$ 0,14
Gerencia	\$ 200,00	\$ 6,67	\$ 0,28
Recursos Humanos	\$ 44,00	\$ 1,47	\$ 0,06
Chofer	\$ 50,00	\$ 1,67	\$ 0,07
Oficina en General	\$ 44,00	\$ 1,47	\$ 0,06
TOTAL	\$ 438,00	\$ 14,60	\$ 0,61

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Nota: El plan de telefonía móvil del área de Proyectos aplica únicamente para el Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos) cuando se encuentra en Ecuador.

Luz: \$80,00

Cuadro 5.12 Costo persona/hora – Luz

Área	# Focos	# Tomacorrientes	# fuente de energía por Área	% de consumo por Área	Costo por Área	# personas por Área	Costo por persona por mes	Costo por persona por día	Costo por persona por hora
Presidencia	3	4	7	8%	\$ 6,51	2	\$ 3,26	\$ 0,11	\$ 0,01
Gerencia	5	3	8	9%	\$ 7,44	2	\$ 3,72	\$ 0,12	\$ 0,02
Proyectos	9	22	31	36%	\$ 28,84	11	\$ 2,62	\$ 0,09	\$ 0,01
Financiera	4	4	8	9%	\$ 7,44	4	\$ 1,86	\$ 0,06	\$ 0,01
Recursos humanos	2	3	5	6%	\$ 4,65	2	\$ 2,33	\$ 0,08	\$ 0,01
Sistemas	2	5	7	8%	\$ 6,51	3	\$ 2,17	\$ 0,07	\$ 0,01
Cocina	2	5	7	8%	\$ 6,51	-	-	-	-
Sala de Reuniones	6	3	9	10%	\$ 8,37	-	-	-	-
Pasillos	4	0	4	5%	\$ 3,72	-	-	-	-
TOTAL	37	49	86	100%	\$ 80,00				

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Costos de impresión, empastado y suministros de oficina (compra de CDs).- Los costos unitarios son los fijados por la compañía Epstein y los costos totales dependen de la cantidad de hojas que se vayan a imprimir, a empastar y la cantidad de CDs que se vayan a quemar.

Cuadro 5.13 Costos de impresión

Documento	# Total de hojas	Impresiones a blanco y negro		Impresiones a color			Costo total documento	# Documentos a imprimir	Costo total por # documentos a imprimir	
		# Hojas	Costo unitario	Costo total	# Hojas	Costo unitario				Costo total
Propuesta Técnica	250	160	\$ 0,05	\$ 8,00	90	\$ 0,50	\$ 45,00	\$ 53,00	2	\$ 106,00
Propuesta Financiera	50	40	\$ 0,05	\$ 2,00	10	\$ 0,50	\$ 5,00	\$ 7,00	2	\$ 14,00
Manual Operativo	51	36	\$ 0,05	\$ 1,80	15	\$ 0,50	\$ 7,50	\$ 9,30	3	\$ 27,90
Estructura Organizacional	28	20	\$ 0,05	\$ 1,00	8	\$ 0,50	\$ 4,00	\$ 5,00	3	\$ 15,00
Informe Final	60	42	\$ 0,05	\$ 2,10	18	\$ 0,50	\$ 9,00	\$ 11,10	3	\$ 33,30
Anexos Técnicos										
Identificación	40	28	\$ 0,05	\$ 1,40	12	\$ 0,50	\$ 6,00	\$ 7,40	3	\$ 22,20
Inscripción	36	25	\$ 0,05	\$ 1,25	11	\$ 0,50	\$ 5,50	\$ 6,75	3	\$ 20,25
Pagos	40	17	\$ 0,05	\$ 0,85	23	\$ 0,50	\$ 11,50	\$ 12,35	3	\$ 37,05
Control de corresponsabilidades	42	29	\$ 0,05	\$ 1,45	13	\$ 0,50	\$ 6,50	\$ 7,95	3	\$ 23,85
Casuística	54	38	\$ 0,05	\$ 1,90	16	\$ 0,50	\$ 8,00	\$ 9,90	3	\$ 29,70
Monitoreo y evaluación	33	23	\$ 0,05	\$ 1,15	10	\$ 0,50	\$ 5,00	\$ 6,15	3	\$ 18,45
Guías de capacitación y comunicación										
Identificación	17	12	\$ 0,05	\$ 0,60	5	\$ 0,50	\$ 2,50	\$ 3,10	3	\$ 9,30
Inscripción	19	13	\$ 0,05	\$ 0,65	6	\$ 0,50	\$ 3,00	\$ 3,65	3	\$ 10,95
Pagos	28	20	\$ 0,05	\$ 1,00	8	\$ 0,50	\$ 4,00	\$ 5,00	3	\$ 15,00
Control de corresponsabilidades	14	10	\$ 0,05	\$ 0,50	4	\$ 0,50	\$ 2,00	\$ 2,50	3	\$ 7,50
Casuística	34	24	\$ 0,05	\$ 1,20	10	\$ 0,50	\$ 5,00	\$ 6,20	3	\$ 18,60
Monitoreo y evaluación	16	11	\$ 0,05	\$ 0,55	5	\$ 0,50	\$ 2,50	\$ 3,05	3	\$ 9,15
Especificaciones del SGI										
Identificación	15	15	\$ 0,05	\$ 0,75	0	\$ 0,50	\$ 0,00	\$ 0,75	3	\$ 2,25
Inscripción	22	22	\$ 0,05	\$ 1,10	0	\$ 0,50	\$ 0,00	\$ 1,10	3	\$ 3,30
Pagos	25	25	\$ 0,05	\$ 1,25	0	\$ 0,50	\$ 0,00	\$ 1,25	3	\$ 3,75
Control de corresponsabilidades	14	14	\$ 0,05	\$ 0,70	0	\$ 0,50	\$ 0,00	\$ 0,70	3	\$ 2,10
Casuística	15	15	\$ 0,05	\$ 0,75	0	\$ 0,50	\$ 0,00	\$ 0,75	3	\$ 2,25
Monitoreo y evaluación	12	12	\$ 0,05	\$ 0,60	0	\$ 0,50	\$ 0,00	\$ 0,60	3	\$ 1,80
Manuales de Usuario										
Módulo de Administración	18	2	\$ 0,05	\$ 0,10	16	\$ 0,50	\$ 8,00	\$ 8,10	3	\$ 24,30
Módulo de Evaluación de la Oferta	17	2	\$ 0,05	\$ 0,10	15	\$ 0,50	\$ 7,50	\$ 7,60	3	\$ 22,80
Módulo de Identificación	25	2	\$ 0,05	\$ 0,10	23	\$ 0,50	\$ 11,50	\$ 11,60	3	\$ 34,80
Módulo de Inscripción	27	3	\$ 0,05	\$ 0,15	24	\$ 0,50	\$ 12,00	\$ 12,15	3	\$ 36,45
Módulo de Pagos	33	3	\$ 0,05	\$ 0,15	30	\$ 0,50	\$ 15,00	\$ 15,15	3	\$ 45,45
Módulo de Control de corresponsabilidades	16	2	\$ 0,05	\$ 0,10	14	\$ 0,50	\$ 7,00	\$ 7,10	3	\$ 21,30
Módulo de Casuística	26	3	\$ 0,05	\$ 0,15	23	\$ 0,50	\$ 11,50	\$ 11,65	3	\$ 34,95
Módulo Financiero	14	1	\$ 0,05	\$ 0,05	13	\$ 0,50	\$ 6,50	\$ 6,55	3	\$ 19,65
Módulo de Presupuesto	12	1	\$ 0,05	\$ 0,05	11	\$ 0,50	\$ 5,50	\$ 5,55	3	\$ 16,65
Módulo de Seguimiento	15	1	\$ 0,05	\$ 0,05	14	\$ 0,50	\$ 7,00	\$ 7,05	3	\$ 21,15
Módulo de Reportes	14	1	\$ 0,05	\$ 0,05	13	\$ 0,50	\$ 6,50	\$ 6,55	3	\$ 19,65
Módulo de Indicadores	18	2	\$ 0,05	\$ 0,10	16	\$ 0,50	\$ 8,00	\$ 8,10	3	\$ 24,30
TOTAL	1150	674	\$ 0,05	\$ 33,70	476	\$ 0,50	\$ 238,00	\$ 271,70		\$ 755,10

Fuente: Ayala Consulting Cia Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro 5.14 Costos de empastado

Documento	# Total de hojas	Costo total documento	# Documento	Costo total por # documentos a
Propuestas Técnica - Financiera	300	\$ 21,00	2	\$ 42,00
Manual Operativo - estructura organizacional	278	\$ 18,00	2	\$ 36,00
Anexos técnicos - Guías de capacitación y comunicación	373	\$ 23,00	3	\$ 69,00
Especificaciones del SGI	103	\$ 18,00	3	\$ 54,00
Manuales de usuario	235	\$ 20,00	3	\$ 60,00
Informe Final	60	\$ 18,00	3	\$ 54,00
TOTAL	1349	\$ 118,00		\$ 315,00

Fuente: Ayala Consulting Cia Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro 5.15 Costos compra de CD's

Documento	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Compra de CD's	9	\$ 1,00	\$ 9,00
Quemada de CD's	9	\$ 0,50	\$ 4,50
Caratula de los CD's	9	\$ 1,50	\$ 13,50
TOTAL			\$ 27,00

Fuente: Ayala Consulting Cia Ltda.

Elaboración: La Autora

Costos de Viaje.- Los costos de viaje serán determinados por hora, por el tiempo de permanencia del consultor en el país de misión Kano – Nigeria o a su vez asignado en su totalidad dependiendo el rubro.

Rubros determinados por hora

Cuadro 5.16 Costo recarga de megas de internet

Costo mensual	Costo diario	Costo hora (24 h)
\$ 80,00	\$ 2,67	\$ 0,11

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro 5.17 Costo Telefonía Móvil (Rooming)

Costo mensual	Costo diario	Costo hora (24 h)
\$ 400,00	\$ 13,33	\$ 0,56

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Nota: El uso de la telefonía móvil (rooming) aplica únicamente para el Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos) cuando se encuentra de viaje, es decir en el país de misión.

Rubros determinados por el tiempo de permanencia del consultor en Kano – Nigeria

Cuadro 5.18 Costo de Alojamiento (hotel)

Cargo del trabajador	Costo por noche	# Noches de estadía	Costo por tiempo de estadía
Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos)	\$ 110,00	56	\$ 6.160,00
Oficial Senior		281	\$ 30.910,00
Oficial Junior		54	\$ 5.940,00
Persona (empresa desarrolladora de software)		149	\$ 16.390,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro 5.19 Costo de Transporte

Costo por mes	# días de estadía	# meses de estadía	Costo por tiempo de estadía
\$ 650,00	282	9	\$ 6.110,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Nota: El costo de transporte se determinó en base al número de días que el oficial Senior permanecerá en Kano – Nigeria.

Cuadro 5.20 Costo por Perdiem

Cargo del trabajador	Costo por día	# días de estadía	Costo por tiempo de estadía
Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos)	\$ 30,00	57	\$ 1.710,00
Oficial Senior		282	\$ 8.460,00
Oficial Junior		55	\$ 1.650,00
Persona (empresa desarrolladora de software)		150	\$ 4.500,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Rubros asignados en su totalidad

Cuadro 5.21 Costo Pasajes Aéreos y Modem de internet

Rubro	Recurso Humano	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Pasajes Aéreos	Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos)	3	\$ 3.200,00	\$ 9.600,00
	Oficial Senior	2		\$ 6.400,00
	Oficial Junior	1		\$ 3.200,00
	Persona (empresa desarrolladora de software)	3		\$ 9.600,00
Modem de internet	Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos)	1	\$ 150,00	\$ 150,00
	Oficial Senior	1		\$ 150,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

DEPRECIACIONES.- Para el cálculo de las depreciaciones se utilizó el método de línea recta con un valor residual del 10%.

Depreciación Equipo de Computación.- Vida útil (3 años). Para calcular la depreciación de equipos de computación se tomó como referencia el valor de adquisición actual de un computador de escritorio y de una laptop. Para asignar el costo a las actividades que involucren este recurso es necesario calcular el costo hora de la depreciación.

Cuadro 5.22 Costo hora – Depreciación Equipo de Computación

Computador	Valor de Adquisición	Valor Residual (10%)	Vida Útil (años)	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Depreciación Diaria	Depreciación Hora
De escritorio	\$ 750,00	\$ 75,00	3	\$ 225,00	\$ 18,75	\$ 0,63	\$ 0,08
Laptop	\$ 1.000,00	\$ 100,00	3	\$ 300,00	\$ 25,00	\$ 0,83	\$ 0,10

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Nota: La depreciación de la computadora de escritorio aplica cuando el personal se encuentra laborando en Ecuador, y la depreciación de la laptop aplica cuando el personal está en el país de misión.

Depreciación Muebles y Enseres.- Vida útil (10 años). Para calcular la depreciación de muebles y enseres se tomó como referencia el valor de adquisición actual de una estación de trabajo con gavetas, una silla ejecutiva, una silla de espera y un basurero. Para asignar el costo a las actividades que involucren este recurso es necesario calcular el costo hora de la depreciación.

Cuadro 5.23 Valor de adquisición - Muebles y Enseres

Descripción	Valor de Adquisición
Estación de trabajo con gavetas	\$ 420,00
Silla ejecutiva	\$ 120,00
Silla de espera	\$ 86,00
Basurero	\$ 20,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	\$ 646,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro 5.24 Costo hora – Depreciación Muebles y Enseres

Valor de Adquisición	Valor Residual (10%)	Vida Útil (años)	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Depreciación Diaria	Depreciación Hora
\$ 646,00	\$ 64,60	10	\$ 58,14	\$ 4,85	\$ 0,16	\$ 0,02

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Depreciación Equipo de oficina (Teléfono).- Vida útil (10 años). Para calcular la depreciación de un teléfono se tomó como referencia el valor de adquisición actual de un teléfono digital. Para asignar el costo a las actividades que involucren este recurso es necesario calcular el costo hora de la depreciación.

Cuadro 5.25 Costo hora – Depreciación Equipo de Oficina (Teléfono)

Valor de Adquisición	Valor Residual (10%)	Vida Útil (años)	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Depreciación Diaria	Depreciación Hora
\$ 190,00	\$ 19,00	10	\$ 17,10	\$ 1,43	\$ 0,05	\$ 0,01

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Servicio de Profesionales.- El costo de programación del SGI se asigna en su totalidad al proyecto.

Cuadro 5.26 Costo programación SGI

PROGRAMACIÓN Y AJUSTE	COSTO
Módulo de Administración	\$ 70.000,00
Módulo de Evaluación de la Oferta	
Módulo de Identificación	
Módulo de Inscripción	
Módulo de Pagos	
Módulo de Control de corresponsabilidades	
Módulo de Casuística	
Módulo Financiero	
Módulo de Presupuesto	
Módulo de Seguimiento	
Módulo de Reportes	
Módulo de Indicadores	

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Honorarios Profesionales.- Es necesario conocer el costo hora del honorario profesional de la persona que realiza las especificaciones del SGI y da apoyo operativo para poder asignarlo a la actividad correspondiente. El costo del honorario profesional de la persona que realiza el diseño de los materiales de comunicación se asigna en su totalidad al proyecto.

Cuadro 5.27 Costo hora Honorario – Especificaciones SGI/Apoyo Operativo

Costo Mensual	Costo Diario	Costo Hora
\$ 5.000,00	\$ 166,67	\$ 20,83

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro 5.28 Costo Honorario – Diseño Materiales de comunicación

MATERIALES DE COMUNICACIÓN	COSTO
Proceso de Identificación	\$ 1.000,00
Proceso de Inscripción	
Proceso de Pagos	
Proceso de Corresponsabilidades	

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Porcentaje comisión transferencias bancarias desde los EEUU.- El porcentaje de comisión depende del valor a transferir.

Cuadro 5.29 Costo comisión transferencias bancarias desde los EEUU

Servicio/Honorario	Valor a cancelar	# Transferencia	Valor a transferir	Comisión
Programación	\$ 70.000,00	1	\$ 35.000,00	\$ 25,00
		2	\$ 35.000,00	\$ 25,00
Honorarios Especificaciones del SGI y Apoyo Operativo	\$ 27.995,52	1	\$ 5.000,00	\$ 4,00
		2	\$ 5.000,00	\$ 4,00
		3	\$ 5.000,00	\$ 4,00
		4	\$ 5.000,00	\$ 4,00
		5	\$ 5.000,00	\$ 4,00
		6	\$ 2.995,52	\$ 3,00
Honorarios diseño de materiales de comunicación	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00	\$ 2,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Servicio DHL.- Este costo depende del número de hojas que contenga el documento a ser enviado.

Cuadro 5.30 Costos de envío - Servicio DHL

Documento	# Hojas	Costo
Propuestas Técnica – Financiera	300	\$ 225,00
Manual Operativo - estructura organizacional	278	\$ 208,50
Anexos técnicos - Guías de capacitación y comunicación	373	\$ 279,75
Especificaciones del SGI	103	\$ 77,25
Manuales de usuario	235	\$ 176,25
Informe Final	60	\$ 45,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Arrendamiento Oficina.- Para asignar el costo de arrendamiento a las actividades que involucren este recurso, es necesario determinar el costo por persona por hora del arrendamiento de la oficina.

Cuadro 5.31 Costos hora – Arrendamiento Oficina

Costo Mensual	Costo Diario	Costo Hora	# personas	Costo por persona por hora
\$ 1.000,00	\$ 33,33	\$ 4,17	24	\$ 0,17

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Transporte Local (Ecuador).- El costo por transporte será asignado en su totalidad a la actividad dependiendo el número de viajes que se requieran.

Cuadro 5.32 Costo por transporte

Costo IDA	Costo Retorno	Costo Total
\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 3,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

5.1.3. Cálculo de los costos indirectos por actividades

A continuación se presenta el cálculo de los rubros de costos indirectos que están relacionados con la ejecución de las actividades indirectas llevadas a cabo por los responsables de cada una de las áreas administrativas.

Gastos Administrativos

Sueldos Unificados, Beneficios Sociales, Aporte Patronal.- El personal involucrado indirectamente en la ejecución del proyecto es el siguiente:

- Gerente General
- Jefe financiero
- Jefe de Recursos Humanos
- Contador
- Sistemas(Soporte Técnico)
- Asistente de Gerencia
- Chofer
- Personal de Limpieza

Para el cálculo de la remuneración mensual por hora, basado en la escala de sueldos que mantiene Ayala Consulting Cia. Ltda., se determinó un promedio del sueldo unificado mensual más beneficios sociales (décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, vacaciones), más el 12,15% de Aporte Patronal de todos los responsables involucrados de manera indirecta en la ejecución del proyecto Kano State Pilot for Gilrs Education.

Cuadro 5.33 Sueldos del personal indirecto

No.	PUESTOS	SUELDO UNIFICADO	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	12.15% APORTE PATRONAL	TOTAL REMUNERACIÓN MENSUAL	TOTAL REMUNERACIÓN DIARIA	TOTAL REMUNERACIÓN HORA
1	Gerente General	\$ 3.000,00	\$ 250,00	\$ 24,33	\$ 250,00	\$ 125,00	\$ 364,50	\$ 4.013,83	\$ 133,79	\$ 16,72
2	Jefe Financiero	\$ 1.500,00	\$ 125,00	\$ 24,33	\$ 125,00	\$ 62,50	\$ 182,25	\$ 2.019,08	\$ 67,30	\$ 8,41
3	Jefe de Recursos Humanos	\$ 1.500,00	\$ 125,00	\$ 24,33	\$ 125,00	\$ 62,50	\$ 182,25	\$ 2.019,08	\$ 67,30	\$ 8,41
4	Contador	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 24,33	\$ 100,00	\$ 50,00	\$ 145,80	\$ 1.620,13	\$ 54,00	\$ 6,75
5	Sistemas (Soporte Técnico)	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 24,33	\$ 100,00	\$ 50,00	\$ 145,80	\$ 1.620,13	\$ 54,00	\$ 6,75
6	Asistente de Gerencia	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 24,33	\$ 50,00	\$ 25,00	\$ 72,90	\$ 822,23	\$ 27,41	\$ 3,43
7	Chofer	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 24,33	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 556,27	\$ 18,54	\$ 2,32
8	Personal de Limpieza	\$ 292,00	\$ 24,33	\$ 24,33	\$ 24,33	\$ 12,17	\$ 35,48	\$ 412,64	\$ 13,75	\$ 1,72

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Porcentaje comisión transferencias bancarias.- Para asignar el costo de la comisión de las transferencias bancarias, se identificará a los trabajadores que mantengan su cuenta en un banco diferente al que pertenecen las cuentas de la compañía y se determinará el costo hora de la comisión.

Cuadro 5.34 Costo transacciones bancarias –rubro indirecto

Recurso Humano	Costo mensual /1 transacción al mes	Costo diario /1 transacción al mes	Costo hora /1 transacción al mes
Jefe de Recursos Humanos	\$ 2,00	\$ 0,07	\$ 0,01
Contador	\$ 2,00	\$ 0,07	\$ 0,01
Asistente de Gerencia	\$ 2,00	\$ 0,07	\$ 0,01
TOTAL	\$ 6,00	\$ 0,20	\$ 0,03

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Seguro Privado.- Este rubro será asignado dependiendo el número de horas trabajadas por el personal en este proyecto.

Cuadro 5.35 Costo hora Seguro Privado – rubro indirecto

Personal	Costo mensual	Costo diario	Costo hora
Gerente General	\$ 32,18	\$ 1,07	\$ 0,13
Jefe Financiero	\$ 32,18	\$ 1,07	\$ 0,13
Jefe de Recursos Humanos	\$ 32,18	\$ 1,07	\$ 0,13
Contador	\$ 32,18	\$ 1,07	\$ 0,13
Sistemas (Soporte Técnico)	\$ 32,18	\$ 1,07	\$ 0,13
Asistente de Gerencia	\$ 32,18	\$ 1,07	\$ 0,13
Chofer	\$ 32,18	\$ 1,07	\$ 0,13
TOTAL	\$ 225,26	\$ 7,51	\$ 0,94

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Servicio de internet fijo, servicios básicos (luz y teléfono fijo y móvil).- Para determinar el costo persona/hora por área de los servicios de internet y

teléfono fijo se estableció una tasa predeterminada según el nivel de consumo de cada una de estas y según el número de personas que trabajan en las mismas, para determinar el costo de teléfono móvil se indicará el costo mensual de los planes contratados para cada área y para determinar el costo persona/hora del servicio de luz se tomará en cuenta el número de focos y tomacorrientes existentes en cada una de las áreas y el número de personas que trabajan en las mismas.

Internet: \$90,00

Cuadro 5.36 Costo persona/hora – Internet – rubro indirecto

Área	% de consumo	Costo por Área	# personas por Área	Costo por persona por mes	Costo por persona por día	Costo por persona por hora
Presidencia	15%	\$ 13,50	2	\$ 6,75	\$ 0,23	\$ 0,03
Gerencia	3%	\$ 2,70	2	\$ 1,35	\$ 0,05	\$ 0,01
Proyectos	25%	\$ 22,50	11	\$ 2,05	\$ 0,07	\$ 0,01
Financiera	10%	\$ 9,00	4	\$ 2,25	\$ 0,08	\$ 0,01
Recursos humanos	10%	\$ 9,00	2	\$ 4,50	\$ 0,15	\$ 0,02
Sistemas	37%	\$ 33,30	3	\$ 11,10	\$ 0,37	\$ 0,05
TOTAL	100%	\$ 90,00	24			

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Teléfono Fijo: \$1.000,00

Cuadro 5.37 Costo persona/hora – Teléfono Fijo – rubro indirecto

Área	% de consumo	Costo por Área	# personas por Área	Costo por persona por mes	Costo por persona por día	Costo por persona por hora
Presidencia	20%	\$ 200,00	2	\$ 100,00	\$ 3,33	\$ 0,42
Gerencia	20%	\$ 200,00	2	\$ 100,00	\$ 3,33	\$ 0,42
Proyectos	20%	\$ 200,00	11	\$ 18,18	\$ 0,61	\$ 0,08
Financiera	10%	\$ 100,00	4	\$ 25,00	\$ 0,83	\$ 0,10
Recursos humanos	20%	\$ 200,00	2	\$ 100,00	\$ 3,33	\$ 0,42
Sistemas	10%	\$ 100,00	3	\$ 33,33	\$ 1,11	\$ 0,14
TOTAL	100%	\$ 1.000,00	24			

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Teléfono Móvil: \$438,00

Cuadro 5.38 Costo mensual por área – Teléfono Móvil – rubro indirecto

Área	Costo Plan Mensual
Proyectos	\$ 100,00
Gerencia	\$ 200,00
Recursos Humanos	\$ 44,00
Chofer	\$ 50,00
Oficina en General	\$ 44,00
TOTAL	\$ 438,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Nota.- El costo por telefonía móvil de cada área será asignado en su totalidad (costo plan mensual por el número de meses que la administración trabajó para este proyecto, es decir por 3 meses según el cuadro 4.16) a cada responsable.

Luz: \$80,00

Cuadro 5.39 Costo persona/hora – Luz – rubro indirecto

Área	# Focos	# Tomacorrientes	# fuente de energía por Área	% de consumo por Área	Costo por Área	# personas por Área	Costo por persona por mes	Costo por persona por día	Costo por persona por hora
Presidencia	3	4	7	8%	\$ 6,51	2	\$ 3,26	\$ 0,11	\$ 0,01
Gerencia	5	3	8	9%	\$ 7,44	2	\$ 3,72	\$ 0,12	\$ 0,02
Proyectos	9	22	31	36%	\$ 28,84	11	\$ 2,62	\$ 0,09	\$ 0,01
Financiera	4	4	8	9%	\$ 7,44	4	\$ 1,86	\$ 0,06	\$ 0,01
Recursos humanos	2	3	5	6%	\$ 4,65	2	\$ 2,33	\$ 0,08	\$ 0,01
Sistemas	2	5	7	8%	\$ 6,51	3	\$ 2,17	\$ 0,07	\$ 0,01
Cocina	2	5	7	8%	\$ 6,51	-	-	-	-
Sala de Reuniones	6	3	9	10%	\$ 8,37	-	-	-	-
Pasillos	4	0	4	5%	\$ 3,72	-	-	-	-
TOTAL	37	49	86	100%	\$ 80,00				

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Nota.- El costo de luz de la cocina, sala de reuniones y los pasillos será asignado en su totalidad (suma del costo área cocina, sala de reuniones, pasillos por el número de meses que la administración trabajó para este proyecto, es decir por 3 meses según el cuadro 4.16) a la persona encargada de la limpieza.

Suministros de Oficina.- Para asignar este rubro, se determinará el costo mensual de cada uno de sus componentes.

Cuadro 5.40 Costo mensual Suministros de Oficina – rubro indirecto

Suministro	Costo	Variable	Uso en el mes	Costo mensual
Caja de 10 Resmas de papel Bond	\$ 40,00	c/8 meses	-	\$ 5,00
50 Carpetas con binchas	\$ 10,00	c/3 meses	-	\$ 3,33
20 Cajas de cartón	\$ 50,00	c/4 meses	-	\$ 12,50
10 carpetas archivadoras	\$ 40,00	c/3 meses	-	\$ 13,33
Toner impresora Xerox work centre 4250	\$ 450,00	# de impresiones (3000 impresiones)	650 impresiones	\$ 97,50
Toner impresora Xerox work centre PE 120 I	\$ 450,00	# de impresiones (3000 impresiones)	150 impresiones	\$ 22,50
100 Sobres manilas	\$ 20,00	c/3 meses	-	\$ 6,67
TOTAL			-	\$ 160,83

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Nota.- El costo por suministros de oficina será asignado en su totalidad (total costo mensual por el número de meses que la administración trabajó para este proyecto, es decir por 3 meses según el cuadro 4.16) a la Gerencia General.

Combustible.- Se requiere conocer el costo mensual de este rubro para poder asignarlo al responsable correspondiente.

Cuadro 5.41 Costo mensual combustible – rubro indirecto

Descripción	Costo Mensual
Combustible Diesel	\$ 60,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Nota.- El costo por combustible será asignado en su totalidad (costo mensual por el número de meses que la administración trabajó para este proyecto, es decir por 3 meses según el cuadro 4.16) al Chofer.

DEPRECIACIONES.- Para el cálculo de las depreciaciones se utilizó el método de línea recta con un valor residual del 10%.

Depreciación Equipo de Computación.- Vida útil (3 años). Para calcular la depreciación de equipos de computación se tomó como referencia el valor de adquisición actual de un computador de escritorio. Para asignar el costo a las actividades correspondiente es necesario calcular el costo hora de la misma.

Cuadro 5.42 Costo hora – Depreciación Equipo de Computación – rubro indirecto

Computador	Valor de Adquisición	Valor Residual (10%)	Vida Útil (años)	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Depreciación diaria	Depreciación hora
De escritorio	\$ 750,00	\$ 75,00	3	\$ 225,00	\$ 18,75	\$ 0,63	\$ 0,08

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Depreciación Impresoras.- Vida útil (3 años). Para calcular la depreciación se tomó como referencia el valor de adquisición actual de las impresoras. Para asignar el costo de esta depreciación es necesario calcular el costo mensual de la misma.

Cuadro 5.43 Costo mensual – Depreciación Impresoras – rubro indirecto

Impresora	Valor de Adquisición	Valor Residual (10%)	Vida Útil (años)	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
Xerox 4250	\$ 2.300,00	\$ 230,00	3	\$ 690,00	\$ 57,50
Xerox PE 120 I	\$ 1.000,00	\$ 100,00	3	\$ 300,00	\$ 25,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Nota.- El costo por depreciación de impresoras será asignado en su totalidad (suma de las depreciaciones mensuales de las dos impresoras por el número de meses que la administración trabajó para este proyecto, es decir por 3 meses según el cuadro 4.16) a la Gerencia General.

Depreciación Muebles y Enseres.- Vida útil (10 años). Para calcular la depreciación de muebles y enseres se tomó como referencia el valor de adquisición actual de una estación de trabajo con gavetas, una silla ejecutiva, una silla de espera y un basurero. Para asignar el costo de esta depreciación a las actividades correspondientes es necesario calcular el costo hora de la misma.

Cuadro 5.44 Valor de adquisición de Muebles y Enseres – rubro indirecto

Descripción	Valor de Adquisición
Estación de trabajo con gavetas	\$ 420,00
Silla ejecutiva	\$ 120,00
Silla de espera	\$ 86,00
Basurero	\$ 20,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	\$ 646,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Cuadro 5.45 Costo hora – Depreciación Muebles y Enseres – rubro indirecto

Valor de Adquisición	Valor Residual (10%)	Vida Útil (años)	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Depreciación diaria	Depreciación hora
\$ 646,00	\$ 64,60	10	\$ 58,14	\$ 4,85	\$ 0,16	\$ 0,02

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Depreciación Equipo de oficina (Teléfono).- Vida útil (10 años). Para calcular la depreciación de un teléfono se tomó como referencia el valor de adquisición actual de un teléfono digital. Para asignar el costo de esta depreciación a las actividades correspondientes es necesario calcular el costo hora de la misma.

Cuadro 5.46 Costo hora – Depreciación Equipo de Oficina (Teléfono) – rubro indirecto

Valor de Adquisición	Valor Residual (10%)	Vida Útil (años)	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Depreciación diaria	Depreciación hora
\$ 190,00	\$ 19,00	10	\$ 17,10	\$ 1,43	\$ 0,05	\$ 0,01

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Depreciación Vehículo.- Vida útil (5 años). Para calcular la depreciación del vehículo se tomó como referencia el valor de adquisición actual de un vehículo marca Wolsvagen Amarok a diesel. Para asignar el costo de esta depreciación a las actividades correspondientes es necesario calcular el costo hora de la misma.

Cuadro 5.47 Costo hora – Depreciación Vehículo – rubro indirecto

Valor de Adquisición	Valor Residual (10%)	Vida Útil (años)	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Depreciación diaria	Depreciación hora
\$ 35.000,00	\$ 3.500,00	5	\$ 6.300,00	\$ 525,00	\$ 17,50	\$ 2,19

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Amortización Software Contable.- Tiempo de amortización (5 años según lo estipulado en el contrato). Para calcular la amortización del software contable se tomó como referencia el valor de adquisición de dicho programa. Para asignar el costo de esta amortización es necesario calcular el costo mensual de la misma.

Cuadro 5.48 Costo mensual – Amortización Software Contable – rubro indirecto

Valor de Adquisición	Tiempo de amortización (años)	Amortización Anual	Amortización Mensual
\$ 6.490,00	5	\$ 1.298,00	\$ 108,17

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Nota.- El costo por amortización del software contable será asignado en su totalidad (amortización mensual por el número de meses que la administración trabajó para este proyecto, es decir por 3 meses según el cuadro 4.16) al Jefe Financiero.

Arrendamiento Oficina.- Se requiere conocer el costo persona/hora de este rubro para poder asignarlo a las actividades correspondientes.

Cuadro 5.49 Costo persona/hora arrendamiento oficina – rubro indirecto

Costo Mensual	Costo Diario	Costo Hora	# personas	Costo por persona por hora
\$ 1.000,00	\$ 33,33	\$ 4,17	24	\$ 0,17

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Gastos de Venta

Servicio de Hosting.- Se requiere conocer el costo mensual de este rubro para poder asignarlo en su totalidad (costo mensual por el número de meses que la administración trabajó para este proyecto, es decir por 3 meses según el cuadro 4.16) a la Gerencia General.

Cuadro 5.50 Costo mensual servicio de hosting – rubro indirecto

Descripción	Costo Anual	Costo Mensual
Servicio de Hosting	\$ 180,00	\$ 15,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Gastos Financieros

Intereses en préstamos.- Se requiere conocer el costo mensual de este rubro para poder asignarlo en su totalidad (costo mensual por el número de meses que la administración trabajó para este proyecto, es decir por 3 meses según el cuadro 4.16) a la Gerencia General.

Cuadro 5.51 Costo mensual intereses en préstamos – rubro indirecto

Descripción	Costo Mensual
Intereses en préstamos	\$ 494,00

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

5.1.4. Relación entre los costos directos e indirectos con las actividades

Costos Directos.- A continuación se presenta una matriz la cual muestra la vinculación de los rubros de costos directos con las actividades de cada uno de los procesos del servicio de consultoría.

Proceso No. 1: Propuesta Técnica y Financiera

No.	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
			Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag-Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD's)	Alojamiento	Transporte	Perdiem	Pasaje Aéreo	Medem de internet	Teléfono movil (rooming)	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Escrias	Dep. Telefono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EJU	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador	
1	Revisión y recepción de la carta de invitación para participar en el proyecto	Asistente de Presidencia	X		X	X		X	X	X													X	X								X	
2	Propuesta Operativa																																
2.1	Leer los términos de referencia	Oficial Senior	X			X			X	X													X	X								X	
2.2	Armar la propuesta técnica en base a los términos de referencia	Oficial Senior	X			X			X	X													X	X								X	
2.3	Revisión de la propuesta técnica	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	X			X			X	X		X											X	X								X	
3	Propuesta Financiera																																
3.1	Cotización de pasajes, hoteles, empresa desarrolladora de software	Asistente de Presidencia	X		X	X			X	X	X												X	X	X							X	
3.2	Armar la propuesta financiera en base a las cotizaciones realizadas y los valores históricos que tiene la empresa	Asistente de Presidencia	X		X	X			X	X													X	X								X	
3.3	Revisión de la propuesta financiera	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	X			X			X	X		X											X	X								X	
4	Dar formato a los documentos	Oficial de traducción	X			X			X	X													X	X								X	
5	Impresión y empastado de los documentos	Asistente de Presidencia	X		X	X							X	X																		X	
6	Enviar la propuesta a través de DHL	Asistente de Presidencia	X		X	X					X													X	X							X	

Proceso No. 2: Plan de Trabajo

No.	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
			Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag-Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD's)	Alojamiento	Transporte	Perdiem	Pasaje Aéreo	Medem de internet	Teléfono movil (rooming)	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Escrias	Dep. Telefono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EJU	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador
1	Revisión de documentación sobre el proyecto preparada por el ministerio encargado	Oficial Senior	X			X			X	X													X	X								X
2	Elaboración del Plan de Trabajo	Oficial Senior	X			X			X	X													X	X								X
3	Envío del Plan de Trabajo (internet)	Oficial Senior	X			X			X	X													X	X								X
4	Retroalimentación del Ministerio encargado, versión final del Plan de Trabajo	Oficial Senior	X			X			X	X	X												X	X	X							X
5	Tiempo utilizado para la contratación de la empresa desarrolladora de software	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos) - Oficial Senior	X			X			X	X	X	X											X	X	X							X

Proceso No. 3: Propuesta de Diseño y Manual Operativo

No.	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
			Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CP/s)	Alojamiento	Transporte	Pedlem	Pasaje Aéreo	Telefonia movil (coning)	Módem de internet	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Telefono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde ECU	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador		
1	Viaje al país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos) - Oficial Senior		X		X	X										X	X	X	X														
2	Revisión de proyectos (conocimiento)	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos) Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X	X	X	X												
3	Preparación de la Propuesta de Diseño	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
4	Revisión de la Propuesta de Diseño	Presidente (Cordinador Técnico de proyectos)		X		X	X									X	X	X	X	X	X	X	X											
5	Salida del país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)		X		X	X											X	X	X														
6	Discusión y aprobación de la Propuesta de Diseño	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
7	Preparación del Manual Operativo	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X					X	X	X	X		X	X	X	X	X								X	
8	Revisión del Manual Operativo	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
9	Preparación de acuerdos operativos con otras agencias	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X					X	X	X	X		X	X	X	X	X								X	
10	Envío versión preliminar del Manual Operativo y acuerdos operativos con otras agencias (internet)	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
11	Reuniones para aprobación del Manual Operativo y acuerdos operativos con otras agencias	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X											

Proceso No. 4: Preparación de Anexos Técnicos y especificaciones del SGI

No.	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
			Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag-Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Móvil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD's)	Alojamiento	Transporte	Perdiem	Pasaje Aéreo	Telefonía móvil (roaming)	Módem de internet	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Escribas	Dep. Teléfono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde ECUU	Servicio DHL	Arendamiento Oficina	Transporte Ecuador					
1	Retorno al país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)		X		X	X											X	X	X																	
2	Supervisión del trabajo realizado por el oficial senior	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)		X		X	X									X	X	X	X	X	X	X	X														
3	Salida del país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)		X		X	X											X	X	X																	
4	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Identificación	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X							X					
5	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Identificación	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X														
6	Viaje al país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X												X	X								X									
7	Especificaciones del SGI para el Proceso de Identificación	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X									X	X	X	X																		
8	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Inscripción	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X				
9	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Inscripción	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X														
10	Especificaciones del SGI del Proceso de Inscripción	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X									X	X	X	X									X									
11	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Pagos	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X			
12	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Pagos	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X														
13	Especificaciones del SGI del Proceso de Pagos	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X									X	X	X	X									X									
14	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Control de Corresponsabilidades	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X			
15	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Control de Corresponsabilidades	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X														
16	Especificaciones del SGI del Proceso de Control de Corresponsabilidades	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X									X	X	X	X									X									
17	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Casuística	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X										X		
18	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Casuística	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X														
19	Especificaciones del SGI del Proceso de Casuística	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X									X	X	X	X									X									
20	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Monitoreo y Evaluación	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X										X		
21	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Monitoreo y Evaluación	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X														
22	Especificaciones del SGI del Proceso de Monitoreo y Evaluación	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X									X	X	X	X									X									
23	Salida del país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X											X	X									X									
24	Preparación del documento de Estructura Organizacional	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X										X		
25	Revisión del documentos de Estructura Organizacional	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X														
26	Envío versión preliminar de los Anexos Técnicos, Especificaciones del SGI y documento de estructura organizacional (internet)	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X														
27	Salida del país de misión	Oficial Senior		X		X	X											X	X																		

Proceso No. 5: Desarrollo del SGI

No.	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
			Salario + BS + AP promedio	Salario + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pág. Web	Internet/fijo	Luz	Teléfono Movil	Teléfono fijo	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD 9)	Alajamiento	Transporte	Pedlem	Pasaje Aéreo	Teléfono movil (roaming)	Módem de internet	Recarga mens de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Teléfono	Servicio Programación SGI	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	Servicio DHL	Atrouamiento Oficina	Transporte Ecuador			
1	Módulo de Administración																																		
1.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X				X						
1.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X							X			
1.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	X		X	X			X	X	X												X	X	X							X			
1.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X				X						
1.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X							X			
1.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	X			X			X	X	X												X	X	X							X			
2	Módulo de Evaluación de la Oferta																																		
2.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X				X						
2.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
2.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
2.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X				X						
2.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
2.6	Retorno al país de misión	Oficial Senior		X		X	X											X	X																
2.7	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X												
3	Módulo de Identificación																																		
3.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X				X						
3.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X	
3.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X				X	X	X	X		X	X	X	X	X	X									X	
3.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X				X						
3.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X	
3.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior		X			X	X							X	X	X	X		X	X	X													
4	Módulo de Inscripción																																		
4.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X				X						
4.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X	
4.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X				X	X	X	X		X	X	X	X	X	X									X	
4.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X				X						
4.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X	
4.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior		X			X	X							X	X	X	X		X	X	X													
5	Módulo de Pagos																																		
5.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X				X						
5.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X	
5.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X				X	X	X	X		X	X	X	X	X	X									X	
5.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X				X						
5.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X	
5.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior		X			X	X							X	X	X	X		X	X	X													
6	Módulo de Corresponsabilidades																																		
6.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X				X						
6.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X	
6.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X				X	X	X	X		X	X	X	X	X	X									X	
6.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X				X						
6.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X	
6.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior		X			X	X							X	X	X	X		X	X	X													

No.	Actividad	Responsable	Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono móvil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD 9)	Alajamiento	Transporte	Perdón	Pasaje Aéreo	Telefonía móvil (roaming)	Módem de internet	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Teléfono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EBU	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador			
7	Módulo de Casuística																																		
7.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X			X							
7.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X											X	X	X									X		
7.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X					X	X	X	X			X	X	X									X		
7.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X			X							
7.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X											X	X	X									X		
7.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior		X			X	X								X	X	X	X			X	X	X											
8	Módulo Financiero																																		
8.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X			X							
8.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X											X	X	X										X	
8.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X					X	X	X	X			X	X	X										X	
8.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X			X							
8.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X											X	X	X										X	
8.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior		X			X	X								X	X	X	X			X	X	X											
9	Módulo de Presupuesto																																		
9.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X			X							
9.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X											X	X	X											X
9.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X					X	X	X	X			X	X	X											X
9.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X			X							
9.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X											X	X	X											X
9.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior		X			X	X								X	X	X	X			X	X	X											
10	Módulo de Seguimiento																																		
10.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X			X							
10.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X											X	X	X											X
10.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X					X	X	X	X			X	X	X											X
10.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X			X							
10.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X											X	X	X											X
10.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior		X			X	X								X	X	X	X			X	X	X											
11	Módulo de Reportes																																		
11.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X			X							
11.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X											X	X	X											X
11.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X					X	X	X	X			X	X	X											X
11.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X			X							
11.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X											X	X	X											X
11.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior		X			X	X								X	X	X	X			X	X	X											
12	Módulo de Indicadores																																		
12.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X			X							
12.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X											X	X	X											X
12.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X					X	X	X	X			X	X	X											X
12.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación																							X			X							
12.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X											X	X	X											X
12.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior		X			X	X								X	X	X	X			X	X	X											
13	Envío versión preliminar de los Manuales de Usuario (internet)	Oficial Senior		X			X	X								X	X	X	X			X	X	X											

Proceso No. 6: Implementación de los proyectos en campo

No.	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
			Salario + BS + AP promedio	Salario + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Móvil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CP/s)	Almuerzo	Transporte	Perdón	Pasaje Aéreo	Teléfono móvil (roaming)	Módem de internet	Recarga tarjetas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Ebanes	Dep. Teléfono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador		
1	Retorno al país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)		X		X	X											X	X	X														
2	Supervisión del trabajo realizado por el oficial senior	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)		X		X	X									X	X	X	X	X	X	X	X											
3	Salida del país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)		X		X	X											X	X	X														
4 Proceso de identificación																																		
4.1	Diseño de materiales de comunicación	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X					X	X	X	X		X	X	X	X	X							X		
4.2	Elaboración de los materiales de comunicación	Diseñador contratado																										X	X					
4.2	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X	
4.4	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
4.5	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
4.6	Viaje del oficial Junior al país de misión	Oficial Junior		X	X	X	X											X	X															
4.7	Capacitación al personal involucrado en el proceso	Oficial Junior y Senior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X	X											
4.8	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	Oficial Junior y Senior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X	X											
4.9	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior		X	X	X	X									X	X	X	X			X	X											
4.10	Capacitación en el proceso de validación comunitaria	Oficial Junior y Senior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X	X											
5 Línea Base																																		
5.1	Capacitación a los encuestadores	Oficial Junior y Senior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X	X											
5.2	Supervisión a los encuestadores en el desarrollo de su trabajo de campo	Oficial Junior y Senior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X	X											
5.3	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior		X	X	X	X									X	X	X	X			X	X											
5.4	Elaboración del reporte de Línea Base	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
6 Proceso de Inscripción																																		
6.1	Diseño de materiales de comunicación	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X					X	X	X	X		X	X	X	X	X								X	
6.2	Elaboración de los materiales de comunicación	Diseñador contratado																										X	X					
6.3	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X
6.4	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
6.5	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
6.6	Capacitación al personal involucrado en el proceso	Oficial Junior y Senior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X	X											
6.7	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	Oficial Junior y Senior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X	X											
6.8	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior		X	X	X	X									X	X	X	X			X	X											

No.	Actividad	Responsable	Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pág. Web	Internet fijo	Internet fijo Luz	Teléfono Móvil	Teléfono fijo	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD y)	Alojamiento	Transporte	Perd em	Pasaje Aéreo	Teléfono móvil (roaming)	Módem de internet	Recarga mens de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Mañut y Eñeres	Dep. Teléfono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	Servicio DHL	Arendamiento Oficina	Transporte Ecuador		
7	Retorno al país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X											X	X							X		X						
8	Apoyo operativo al oficial senior	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X									X	X	X	X								X		X					
9	Salida del país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X											X	X								X		X					
10 Proceso de Pagos																																		
10.1	Negociación y firma de acuerdo con las agencias de pagos	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
10.2	Diseño de materiales de comunicación	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X					X	X	X	X		X	X	X	X	X							X		
10.3	Elaboración de los materiales de comunicación	Diseñador contratado																										X	X					
10.4	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X	
10.5	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
10.6	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
10.7	Capacitación al personal involucrado en el proceso	Oficial Junior y Senior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X	X											
10.8	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	Oficial Junior y Senior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X	X											
10.9	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X												
11 Proceso de Control de Corresponsabilidades																																		
11.1	Diseño de materiales de comunicación	Oficial Junior y Senior	X	X	X	X	X		X	X	X					X	X	X	X		X	X	X	X	X									X
11.2	Elaboración de los materiales de comunicación	Diseñador contratado																										X	X					
11.3	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X
11.4	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
11.5	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
11.6	Capacitación al personal involucrado en el proceso	Oficial Junior y Senior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X	X											
11.7	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	Oficial Junior y Senior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X	X											
11.8	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X												
12 Proceso de Casuística y Monitoreo																																		
12.1	Preparación de acuerdos con agencias especializadas	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
12.2	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X
12.3	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
12.4	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X											
12.5	Capacitación al personal involucrado en el proceso	Oficial Junior y Senior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X	X											
12.6	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	Oficial Junior y Senior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X	X											
12.7	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior		X	X	X	X									X	X	X	X		X	X												
12.8	Salida del país de misión	Oficial Junior		X	X	X	X											X	X															

Proceso No. 7: Entrega de resultados

No.	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
			Salario + BS + AP promedio	Salario + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CPS)	Alojamiento	Transporte	Perdlem	Pasaje Aéreo	Telefonia movil (roaming)	Modem de internet	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Teléfono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador				
1	Ajuste al Manual Operativo	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X						X					
2	Revisión del Manual Operativo	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X													
3	Ajuste al Anexo Técnico de Identificación	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X							X				
4	Revisión del Anexo Técnico de Identificación	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X													
5	Retorno al país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X											X	X								X		X							
6	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Identificación	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X									X	X	X	X								X		X							
7	Ajuste al Anexo Técnico de Inscripción	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X							X				
8	Revisión del Anexo Técnico de Inscripción	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X													
9	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Inscripción	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X									X	X	X	X									X		X						
10	Ajuste al Anexo Técnico de Pagos	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X							X				
11	Revisión del Anexo Técnico de Pagos	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X													
12	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Pagos	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X									X	X	X	X								X		X							
13	Ajuste al Anexo Técnico de Control de Corresponsabilidades	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X			
14	Revisión del Anexo Técnico de Control de Corresponsabilidades	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X													
15	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Control de Corresponsabilidades	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X									X	X	X	X								X		X							
16	Ajuste al Anexo Técnico de Casuística	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X														X	X	X							X		
17	Revisión del Anexo Técnico de Casuística	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X													
18	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Casuística	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X									X	X	X	X									X		X						
19	Ajuste al Anexo Técnico de Monitoreo y Evaluación	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X		
20	Revisión del Anexo Técnico de Monitoreo y Evaluación	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X													
21	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Monitoreo y Evaluación	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X									X	X	X	X									X		X						
22	Apoyo operativo al oficial Senior	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X									X	X	X	X									X		X						
23	Salida del país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios					X											X	X									X		X						
24	Ajuste al Documento de Estructura Organizacional	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X		
25	Revisión al Documento de Estructura Organizacional	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X													
26	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Administración	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X		
27	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Administración	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X													
28	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Evaluación de la Oferta	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X		
29	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Evaluación de la Oferta	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X													
30	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Identificación	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X										X	

No.	Actividad	Responsable	Servicio + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Seguro Internacional Web	Internet fijo	Internet fijo Luz	Teléfono fijo	Teléfono Móvil	Impresión	Empastado	Suav. Oficina (CD's)	Alojamiento	Transporte	Perdida	Pasaje Aéreo	Telefonia móvil (ooming)	Módem de Internet	Recepción megas de Internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Teléfono	Servicio programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión bancaria desde ECU	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador			
31	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Identificación	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X		X	X	X												
32	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Inscripción	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
33	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Inscripción	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X									X		
34	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Pagos	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
35	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Pagos	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X									X		
36	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Corresponsabilidades	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
37	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Corresponsabilidades	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X									X		
38	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Casuística	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
39	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Casuística	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X									X		
40	Ajustes del Manual de Usuario Módulo Financiero	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
41	Revisión del Manual de Usuario Módulo Financiero	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X									X		
42	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Presupuesto	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
43	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Presupuesto	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X									X		
44	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Seguimiento	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
45	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Seguimiento	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X									X		
46	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Reportes	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
47	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Reportes	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X									X		
48	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Indicadores	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
49	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Indicadores	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X									X		
50	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Identificación	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
51	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Identificación	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X									X		
52	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Inscripción	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
53	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Inscripción	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X									X		
54	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Pagos	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
55	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Pagos	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X									X		
56	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Control de Corresponsabilidades	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
57	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Control de Corresponsabilidades	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X									X		
58	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Casuística y Monitoreo	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X								X		
59	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Casuística y Monitoreo	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X									X		
60	Recopilación de información para la elaboración del informe final	Oficial Junior	X		X	X			X	X	X												X	X	X									X	
61	Elaboración del informe final	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X										X	
62	Impresión y empastado de las versiones finales del Manual Operativo, Estructura Organizacional, Anexos Técnicos, Especificaciones del SGI, Manuales de Usuario, Guías de Capacitación y comunicación e Informe	Oficial Junior	X		X	X								X	X																			X	
63	Envío de versiones finales de los documentos a través de DHL	Asistente de Presidencia	X		X	X					X														X	X						X	X		
64	Presentación formal de resultados y reporte final	Oficial Senior		X		X	X									X	X	X	X			X	X	X											
65	Salida del país de misión	Oficial Senior		X		X	X																												

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

Costos Indirectos.- A continuación se presenta una matriz la cual muestra la vinculación de los rubros de costos indirectos con las actividades de cada uno de los responsables de las áreas administrativas involucradas en la ejecución del servicio de consultoría.

No.	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
		AP promedio	Sueldo + BS + bancaria	% comisión transferencia	Seguro Privado	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Sum. Oficina	Combustible	Computación	Dep. Equipo de Impresora	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Dep. Oficina	Dep. Vehículo	Amort. Software Contable	Arrendamiento Oficina	Hosting	Intereses en préstamos
1	Gerente General																			
1.1	Ejercer con amplios poderes la administración y el manejo de los negocios sociales y la representación legal de la compañía.	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X	X	X
1.2	Organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la compañía.	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X		
1.3	Supervisar el adecuado manejo de los libros de contabilidad.	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X		
1.4	Presentar informes detallados y regulares, acerca de la situación de la compañía, acompañada de los Estados Financieros correspondientes.	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X		
1.5	Contratación de empleados, fijación de remuneraciones, otorgamiento de funciones.	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X		
2	Jefe Financiero																			
2.1	Coordinación con la Jefatura de Recursos Humanos todas las acciones pertinentes al manejo del pago de remuneraciones al personal.	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X		
2.2	Emisión de requerimientos de fondos a la Gerencia General.	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X		
2.3	Registro en el sistema informático toda la información contenida en los ingresos y egresos de efectivo, para que se genere el registro contable en forma automática; así como efectuar las correcciones que sean identificadas en el momento de la validación contable.	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X		
2.4	Verificación de transferencia de fondos a las cuentas corrientes de la compañía.	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X		
2.5	Transferir fondos a personal contratado por servicio de consultoría en proyectos.	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X		
3	Jefe de Recursos Humanos																			
3.1	Planificación y coordinación de las evaluaciones de desempeño del personal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X		
3.2	Reclutamiento y selección de personal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X		
3.3	Elaboración de contratos r contratos laborales del personal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X		
3.4	Legalización de contratos laborales e ingresos al IESS	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X		
3.5	Coordinación de prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X		
3.6	Revisar, aprobar y firmar licencias, permisos y otras acciones del personal en ausencia y con autorización de la Gerencia General.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X		
3.7	Verificar el cumplimiento del Reglamento Interno de la compañía.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X		
3.8	Velar por la Seguridad e Higiene Ocupacional, así como el cumplimiento del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X		
3.9	Verificar el funcionamiento adecuado de la infraestructura del equipo mobiliario de la compañía.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X		
3.10	Realizar estudios de clima organizacional	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X		

No.	Actividad	AP promedio	Sueldo + BS + banca	% comisión transferencia banca	Seguro Privado	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Móvil	Sum. Oficina	Combustible	Computación	Dep. Equipo de	Dep. Impresora	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Dep.	Dep. Equipo de Oficina	Dep. Vehículo	Software Contable	Amort. Arrendamien to Oficina	Arrendamien to Oficina	Hosting	Servicio de préstamos	Intereses en préstamos	
4	Contador																								
4.1	Llevar, el desarrollo contable de todas las operaciones financieras que efectúa la Empresa	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X			X	X					
4.2	Proporcionar a la Administración y demás áreas de la Empresa, asesoramientos técnicos, información especializada y recomendaciones, que sirvan de soporte para la toma de decisiones económicas y financieras.	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X			X	X					
4.3	Verificar y consolidar los saldos contables.	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X			X	X					
4.5	Efectuar y validar los registros contables y generar su respectivo comprobante contable.	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X			X	X					
4.6	Generar comprobantes de pago y planillas del IESS.	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X			X	X					
4.7	Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X			X	X					
4.8	Verificar que los gastos presentados por compras o servicios tengan su respectivo justificativo aprobado por la Gerencia General.	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X			X	X					
5	Sistemas (Soporte Técnico)																								
5.1	Administrar la red que mantiene la organización.	X			X	X	X	X		X		X	X	X	X	X						X			
5.2	Mantener una administración técnica de la página web.	X			X	X	X	X		X		X	X	X	X	X						X			
5.3	Administrar el hosting y cuentas de usuarios.	X			X	X	X	X		X		X	X	X	X	X						X			
5.4	Mantener una buena administración de la infraestructura informática.	X			X	X	X	X		X		X	X	X	X	X						X			
5.5	Brindar soporte técnico a los usuarios.	X			X	X	X	X		X		X	X	X	X	X						X			
5.6	Dar mantenimiento al hardware.	X			X	X	X	X		X		X	X	X	X	X						X			
6	Asistente de Gerencia																								
6.1	Responsabilidad de la documentación confidencial generada o recibida	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X						X			
6.2	Atender y corresponder llamadas telefónicas.	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X						X			
6.3	Manejar las pólizas de seguros de la Compañía y personales de la Gerencia.	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X						X			
6.4	Realizar la conciliación bancaria de tarjetas personales de crédito.	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X						X			
6.5	Apoyar en temas administrativos a la Gerencia General.	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X						X			
6.6	Apoyar a la Gerencia General en trámites personales que ella requiera.	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X						X			
7	Chofer																								
7.1	Dar mantenimiento a los carros de la empresa.	X			X					X		X										X			
7.2	Realizar depósitos en los diferentes bancos.	X			X					X		X										X			
7.3	Llevar y retirar documentación y/o materiales a los proveedores o lugares indicados.	X			X					X		X										X			
8	Personal de Limpieza																								
8.1	Abrir la oficina y realizar la limpieza diaria de los puestos asignados a cada colaborador y los espacios físicos como la sala de reuniones, cocina, biblioteca, bodega.	X						X														X			
8.2	Asistir al personal administrativo, operativo y visitantes con el servicio de cafetería.	X						X														X			
8.3	Realizar labores de mensajería local como depósito y cobro de cheques.	X						X														X			

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

5.1.5. Asignar costos directos a las actividades

A continuación se presenta una matriz la cual muestra la asignación de los costos directos a las actividades de cada uno de los procesos del servicio de consultoría.

Proceso No. 1: Propuesta Técnica y Financiera

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
				Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CP's)	Alojamiento	Transporte	Pedlem	Pasaje Aéreo	Telefonia movil (rooming)	Módem de Internet	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Telefono	Servicio Programacion	H.P. Expediciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia Bancaria desde EEUU	Servicio DHL	Arendamiento Oficina	Transporte Ecuador	
1	Revisión y recepción de la carta de invitación para participar en el proyecto	Asistente de Presidencia	80	\$ 274,40		\$ 2,73	\$ 43,98		\$ 15,20	\$ 2,40	\$ 0,80													\$ 6,40	\$ 1,60							\$ 13,00		
2	Propuesta Operativa																																	
2.1	Leer los términos de referencia	Oficial Senior	3	\$ 33,54			\$ 358,27			\$ 0,03	\$ 0,03													\$ 0,24	\$ 0,06							\$ 0,51		
2.2	Armar la propuesta técnica en base a los términos de referencia	Oficial Senior	80	\$ 894,40						\$ 0,80	\$ 0,80													\$ 6,40	\$ 1,60							\$ 13,00		
2.3	Revisión de la propuesta técnica	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	8	\$ 133,76			\$ 85,81			\$ 0,24	\$ 0,08	\$ 1,12												\$ 0,64	\$ 0,16							\$ 1,36		
3	Propuesta Financiera																																	
3.1	Cotización de pasajes, hoteles, empresa desarrolladora de software	Asistente de Presidencia	225	\$ 771,75						\$ 6,75	\$ 2,25	\$ 94,50												\$ 18,00	\$ 4,50	\$ 2,25						\$ 38,25		
3.2	Armar la propuesta financiera en base a las cotizaciones realizadas y los valores históricos que tiene la empresa	Asistente de Presidencia	8	\$ 27,44						\$ 0,24	\$ 0,08													\$ 0,64	\$ 0,16							\$ 1,36		
3.3	Revisión de la propuesta financiera	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	8	\$ 133,76						\$ 0,24	\$ 0,08	\$ 1,12												\$ 0,64	\$ 0,16							\$ 1,36		
4	Dar formato a los documentos	Oficial de traducción	8	\$ 54,00			\$ 1,07			\$ 0,08	\$ 0,08													\$ 0,64	\$ 0,16							\$ 1,36		
5	Impresión y empastado de los documentos	Asistente de Presidencia	8	\$ 27,44										\$ 120,00	\$ 42,00																		\$ 3,00	
6	Enviar la propuesta a través de DHL	Asistente de Presidencia	3	\$ 10,28								\$ 1,26																				\$ 0,51		

Nota: El costo por seguro privado (rubro 4) ha sido asignado en su totalidad a las actividades 1, 2.1 y 2.3, según el tiempo total trabajado por el responsable correspondiente en el proyecto.

Proceso No. 3: Propuesta de Diseño y Manual Operativo

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
				Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD s)	Alojamiento	Transporte	Pedlem	Pasaje Aéreo	Teléfono movil (rooming)	Módem de internet	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Teléfono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador		
1	Viaje al país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos) - Oficial Senior	24		\$ 1.527,36			\$ 1.504,26												\$ 16.000,00	\$ 13,44														
2	Revisión de proyectos (conocimiento)	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	104		\$ 3.698,24																\$ 58,24	\$ 150,00	\$ 11,44	\$ 10,40											
		Oficial Senior	80		\$ 2.246,40																		\$ 150,00	\$ 8,80	\$ 8,00										
3	Preparación de la Propuesta de Diseño	Oficial Senior	24		\$ 673,92																		\$ 2,64	\$ 2,40											
4	Revisión de la Propuesta de Diseño	Presidente (Cordinador Técnico de proyectos)	8		\$ 284,48																\$ 4,48	\$ 0,88													
5	Salida del país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	24		\$ 853,44																\$ 13,44														
6	Discusión y aprobación de la Propuesta de Diseño	Oficial Senior	40		\$ 1.123,20																		\$ 4,40	\$ 4,00											
7	Preparación del Manual Operativo	Oficial Junior y Senior	168	\$ 1.134,00	\$ 4.717,44	\$ 34,53	\$ 555,64			\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 13,44											\$ 18,48	\$ 30,24	\$ 1,68	\$ 3,36						\$ 28,56			
8	Revisión del Manual Operativo	Oficial Senior	40		\$ 1.123,20					\$ 1,68	\$ 1,68												\$ 4,40	\$ 4,00											
9	Preparación de acuerdos operativos con otras agencias	Oficial Junior y Senior	80	\$ 540,00	\$ 2.246,40					\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 6,40											\$ 8,80	\$ 14,40	\$ 0,80	\$ 1,60						\$ 13,60			
10	Envío versión preliminar del Manual Operativo y acuerdos operativos con otras agencias (internet)	Oficial Senior	1		\$ 28,08																		\$ 0,11	\$ 0,10											
11	Reuniones para aprobación del Manual Operativo y acuerdos operativos con otras agencias	Oficial Senior	40		\$ 1.123,20																		\$ 4,40	\$ 4,00											

Notas:

- a) El rubro 1 asignado a las actividades 7 y 9 corresponden al sueldo del oficial Junior (trabajo desde Ecuador).
- b) El rubro 3 ha sido asignado en su totalidad a la actividad 7 según el tiempo trabajado por el Oficial Junior en el Proyecto.
- c) El rubro 4 ha sido asignado en su totalidad a la actividad 7, según el tiempo total trabajado por el Oficial Junior en el proyecto.
- d) El rubro 14 ha sido asignado a la actividad 2 en su totalidad según el tiempo total de permanencia de los responsables en el país de misión.
- e) El rubro 15 fue asignado a la actividad 1 en su totalidad en base al tiempo total de permanencia del Oficial Senior en el país de misión.
- f) El rubro 17 se asignó en su totalidad a la actividad 1 según el número de viajes realizados por los responsables a lo largo de todo el proyecto.
- g) El rubro 18 asignado a la actividad 1 corresponde únicamente al uso por parte del Presidente (Coordinador Técnico de Proyectos)
- h) El rubro 20 asignado a las actividades 7 y 9 corresponde únicamente al uso por parte del Oficial Senior.
- i) El rubro 21 asignado a las actividades 7 y 9 corresponde a la depreciación del equipo de computación uso Oficial Junior (desktop) y uso Oficial Senior (laptop)
- j) Los rubros 22, 23 y 29 asignados a las actividades 7 y 9 corresponden únicamente al tiempo de trabajo del Oficial Junior.

Proceso No. 4: Preparación de Anexos Técnicos y especificaciones del SGI

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
				Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD's)	Alojamiento	Transporte	Perdiem	Pasaje Aéreo	Telefonía movil (roaming)	Modem de Internet	Recarga megas de Internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Teléfono	Servicio Programación SGI	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador		
1	Retorno al país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	24		\$ 853,44																\$ 13,44														
2	Supervisión del trabajo realizado por el oficial senior	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	160		\$ 5,689,60																\$ 89,60		\$ 1,760	\$ 1,600											
3	Salida del país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	24		\$ 853,44																\$ 13,44														
4	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Identificación	Oficial Junior	168	\$ 1,134,00						\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 13,44											\$ 1,60	\$ 3,36	\$ 1,68							\$ 28,56			
5	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Identificación	Oficial Senior	16		\$ 449,28																	\$ 1,76	\$ 1,60												
6	Viaje al país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24					\$ 668,56											\$ 4,500,00	\$ 9,600,00							\$ 499,92		\$ 23,00						
7	Especificaciones del SGI para el Proceso de Identificación	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	32													\$ 16,390,00												\$ 666,56							
8	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Inscripción	Oficial Junior	168	\$ 1,134,00						\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 13,44											\$ 1,60	\$ 3,36	\$ 1,68								\$ 28,56		
9	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Inscripción	Oficial Senior	16		\$ 449,28																	\$ 1,76	\$ 1,60												
10	Especificaciones del SGI del Proceso de Inscripción	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24																								\$ 499,92								
11	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Pagos	Oficial Junior	168	\$ 1,134,00						\$ 1,68	\$ 1,68	\$ 13,44											\$ 1,60	\$ 3,36	\$ 1,68								\$ 28,56		
12	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Pagos	Oficial Senior	16		\$ 449,28																	\$ 1,76	\$ 1,60												
13	Especificaciones del SGI del Proceso de Pagos	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24																				\$ 1,76				\$ 499,92								

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	H.P. Diseño materiales de comunicación	H.P. Especificaciones SGI	Servicio Programación	Dep. Teléfono	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Equipo de Computación	Recarga megas de Internet	Modem de Internet	Telefonía móvil (roaming)	Pasaje Aéreo	Perdiem	Transporte	Alojamiento	Sum. Oficina (CD, S)	Empastado	Impresión	Teléfono Móvil	Teléfono fijo	Luz	Internet fijo	Subscripción Pag. Web	Seguro Internacional	Seguro Privado	% comisión	Transporte Ecuador	Arrendamiento Oficina	Servicio DHL		
14	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Control de Corresponsabilidades	Oficial Junior	168	\$ 1.134,00						\$ 1,68	\$ 3,36	\$ 13,44											\$ 13,44	\$ 1,68	\$ 1,68								\$ 28,56		
15	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Control de Corresponsabilidades	Oficial Senior	16		\$ 449,28								\$ 1,76																						
16	Especificaciones del SGI del Proceso de Control de Corresponsabilidades	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24					\$ 499,92																											
17	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Casuística	Oficial Junior	168	\$ 1.134,00						\$ 1,68	\$ 3,36	\$ 13,44											\$ 13,44	\$ 1,68	\$ 1,68								\$ 28,56		
18	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Casuística	Oficial Senior	16		\$ 449,28								\$ 1,76																						
19	Especificaciones del SGI del Proceso de Casuística	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24					\$ 499,92																											
20	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Monitoreo y Evaluación	Oficial Junior	168	\$ 1.134,00						\$ 1,68	\$ 3,36	\$ 13,44											\$ 13,44	\$ 1,68	\$ 1,68								\$ 28,56		
21	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Monitoreo y Evaluación	Oficial Senior	16		\$ 449,28								\$ 1,76																						
22	Especificaciones del SGI del Proceso de Monitoreo y Evaluación	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	40					\$ 833,20																											
23	Salida del país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24					\$ 499,92																											
24	Preparación del documento de Estructura Organizacional	Oficial Junior	168	\$ 1.134,00						\$ 1,68	\$ 3,36	\$ 13,44											\$ 13,44	\$ 1,68	\$ 1,68								\$ 28,56		
25	Revisión del documentos de Estructura Organizacional	Oficial Senior	16		\$ 449,28								\$ 1,76																						
26	Envío versión preliminar de los Anexos Técnicos, Especificaciones del SGI y documento de estructura organizacional (internet)	Oficial Senior	1		\$ 28,08							\$ 0,10		\$ 0,11																					
27	Salida del país de misión	Oficial Senior	24																																

Proceso No. 5: Desarrollo del SGI

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	1 Sueldo + BS + AP promedio	2 Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	3 % comisión transferencia bancaria	4 Seguro Privado	5 Seguro Internacional	6 Suscripción Pag. Web	7 Internet fijo	8 Luz	9 Teléfono fijo	10 Teléfono Movil	11 Impresión	12 Empastado	13 Sum. Oficina (CP's)	14 Alojamiento	15 Transporte	16 Perdlem	17 Pasaje Aéreo	18 Telefonia movil (rooming)	19 Modem de Internet	20 Recarga megas de Internet	21 Dep. Equipo de Computación	22 Dep. Muebles y Enseres	23 Dep. Teléfono	24 Servicio Programación SGI	25 H.P. Especificaciones SGI	26 H.P. Diseño materiales de comunicación	27 % comisión transferencia bancaria desde EEUU	28 Servicio DHL	29 Arrendamiento Oficina	30 Transporte Ecuador				
1	Módulo de Administración																																				
1.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	64																																		
1.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	24	\$ 162,00	\$ 1.147,52					\$ 0,24	\$ 1,28	\$ 1,92	\$ 10,24																								
1.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	64							\$ 0,24	\$ 1,28	\$ 1,92	\$ 10,24																								
1.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	32																																		
1.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,64	\$ 0,40																									
1.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	5	\$ 55,90						\$ 0,05	\$ 0,08	\$ 0,40																									
2	Módulo de Evaluación de la Oferta																																				
2.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	200																																		
2.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	24	\$ 162,00	\$ 1.434,40					\$ 0,24	\$ 1,60	\$ 1,92	\$ 12,80																								
2.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	80							\$ 0,24	\$ 1,60	\$ 1,92	\$ 12,80																								
2.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	96																																		
2.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,64	\$ 0,40																									

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Seguro Pag. Web	Internet	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD's)	Alojamiento	Transporte	Perdiem	Pasaje Aéreo	Telefonia movil (rooming)	Módem de Internet	Recarga megas de Internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Teléfono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador		
2.6	Retorno al país de misión	Oficial Senior	24		\$ 673,924																														
2.7	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	5		\$ 140,40																		\$ 0,55	\$ 0,50											
3	Módulo de Identificación																																		
3.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	200																																
3.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	16	\$ 108,00						\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 1,28											\$ 1,28	\$ 0,32	\$ 0,16									\$ 2,72	
3.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	40	\$ 270,00	\$ 1.123,20					\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 3,20										\$ 4,40	\$ 7,20	\$ 0,80	\$ 0,40									6,80	
3.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	200																																
3.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,64											\$ 0,64	\$ 0,16	\$ 0,08									\$ 1,36	
3.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	3		\$ 84,24																		\$ 0,33	\$ 0,30											
4	Módulo de Inscripción																																		
4.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	200																																
4.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	24	\$ 162,00						\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 1,92											\$ 1,92	\$ 0,48	\$ 0,24									\$ 4,08	
4.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	64	\$ 432,00	\$ 1.797,12					\$ 0,64	\$ 0,64	\$ 5,12										\$ 7,04	\$ 11,52	\$ 1,28	\$ 0,64									10,88	
4.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	96																																
4.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,64											\$ 0,64	\$ 0,16	\$ 0,08									\$ 1,36	
4.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	5		\$ 140,40																		\$ 0,55	\$ 0,50											

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD's)	Alojamiento	Transporte	Perdlem	Pasaje Aéreo	Medem de internet	Módem de internet	Telefonia movil (roaming)	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Esferes	Dep. Teléfono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	H.P. Diseño materiales de comunicación desde EEUU	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador				
5	Módulo de Pagos																																						
5.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	120																																				
5.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	32	\$ 216,00						\$ 0,32	\$ 0,80	\$ 2,56													\$ 0,64	\$ 1,60	\$ 0,32	\$ 0,80							\$ 5,44	\$ 13,60			
5.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	80	\$ 540,00	\$ 2.246,40					\$ 0,32	\$ 0,80	\$ 2,56	\$ 6,40											\$ 8,80	\$ 14,40														
5.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	64																																				
5.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	16	\$ 108,00						\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 1,28													\$ 0,32	\$ 0,16										\$ 2,72			
5.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	8		\$ 224,64					\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 1,28												\$ 0,88	\$ 0,80														
6	Módulo de Corresponsabilidades																																						
6.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	120																																				
6.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	16	\$ 108,00						\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 1,28	\$ 3,20												\$ 0,32	\$ 0,80	\$ 0,16	\$ 0,08									\$ 1,36		
6.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	40	\$ 270,00	\$ 1.123,20					\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 3,20												\$ 4,40	\$ 7,20														
6.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	64																																				
6.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,64													\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,08	\$ 0,40											
6.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	4		\$ 112,32					\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,64												\$ 0,44	\$ 0,40														
7	Módulo de Casuística																																						
7.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	80																																				

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono móvil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD's)	Alojamiento	Transporte	Perdiem	Pasaje Aéreo	Telefonia móvil (roaming)	Módem de Internet	Recarga megas de Internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Esesres	Dep. Teléfono	Servicio Programadón	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicadón	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador				
7.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	24	\$ 162,00						\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 1,92													\$ 0,24						\$ 4,08						
7.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	40	\$ 270,00	\$ 1.123,20					\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 3,20											\$ 4,40		\$ 0,40						\$ 6,80						
7.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	40																																		
7.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,64													\$ 0,08						\$ 1,36						
7.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	5		\$ 140,40																																
8	Modulo Financiero																																				
8.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	120																																		
8.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	16	\$ 108,00						\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 1,28													\$ 0,16							\$ 2,72					
8.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	24	\$ 162,00	\$ 673,92					\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 1,92											\$ 2,64		\$ 0,24						\$ 4,08						
8.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	64																																		
8.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,64													\$ 0,08						\$ 1,36						
8.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	3		\$ 84,24																																
9	Módulo de Presupuesto																																				
9.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	80																																		
9.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	16	\$ 108,00						\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 1,28													\$ 0,16						\$ 2,72						
9.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	40	\$ 270,00	\$ 1.123,20					\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 3,20											\$ 4,40		\$ 0,40						\$ 6,80						

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	H.P. Diseño materiales de comunicación	H.P. Especificaciones SGI	Servicio Programación	Dep. Teléfono	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Equipo de Computación	Recarga megas de Internet	Modem de Internet	Telefonía móvil (roaming)	Pasaje Aéreo	Perdiem	Transporte	Alojamiento	Sum. Oficina (CD's)	Empastado	Impresión	Teléfono Móvil	Luz	Internet fijo	Subscripción Pag. Web	Seguro Internacional	Seguro Privado	% comisión transferencia bancaria	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	Sueldo + BS + AP promedio	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador		
9.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	40																																
9.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,16	\$ 0,64	\$ 0,50										\$ 0,64	\$ 0,08								\$ 1,36			
9.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	5		\$ 140,40								\$ 0,55																						
10	Módulo de Seguimiento																																		
10.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	80																																
10.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	16	\$ 108,00						\$ 0,16	\$ 0,32	\$ 1,28	\$ 4,32										\$ 1,28	\$ 0,16	\$ 0,24							\$ 2,72	\$ 4,08		
10.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	24	\$ 162,00	\$ 673,92					\$ 0,24	\$ 0,48	\$ 4,32	\$ 2,64										\$ 1,92	\$ 0,24											
10.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	40																																
10.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,16	\$ 0,64	\$ 0,50										\$ 0,64	\$ 0,08								\$ 1,36			
10.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	5		\$ 140,40								\$ 0,55																						
11	Módulo de Reportes																																		
11.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	40																																
11.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	24	\$ 162,00	\$ 673,92					\$ 0,24	\$ 0,48	\$ 1,92	\$ 4,32										\$ 1,92	\$ 0,24								\$ 4,08	\$ 4,08		
11.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	24	\$ 162,00	\$ 673,92					\$ 0,24	\$ 0,48	\$ 4,32	\$ 2,64										\$ 1,92	\$ 0,24											
11.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	24																																

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	H.P. Diseño materiales de comunicación	H.P. Especificaciones SGI	Servicio Programación	Dep. Teléfono	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Equipo de Computación	Recarga megas de Internet	Modem de Internet	Telefonía móvil (roaming)	Pasaje Aéreo	Perdiem	Transporte	Alojamiento	Sum. Oficina (CD's)	Empastado	Impresión	Teléfono Móvil	Teléfono fijo	Luz	Internet fijo	Subscripción Pag. Web	Seguro Internacional	Seguro Privado	% comisión transferencia bancaria	Transporte Ecuador	Arrendamiento Oficina	Servicio DHL				
11.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08													\$ 0,64	\$ 0,08	\$ 0,08							\$ 1,36					
11.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	5		\$ 140,40							\$ 0,50	\$ 0,55																								
12	Módulo de Indicadores																																				
12.1	Desarrollo del Módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	80																																		
12.2	Elaboración de Manual de Usuario	Oficial Junior	24	\$ 162,00						\$ 0,24	\$ 0,48	\$ 1,92											\$ 1,92	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24							\$ 4,08				
12.3	Pruebas de campo	Oficial Junior y Senior	40	\$ 270,00	\$ 1123,20					\$ 0,40	\$ 0,80	\$ 7,20	\$ 4,40										\$ 3,20	\$ 0,40	\$ 0,40							\$ 6,80					
12.4	Ajustes del módulo	Empresa desarrolladora de Software - programación	40																																		
12.5	Ajustes del Manual de Usuario	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08													\$ 0,64	\$ 0,08	\$ 0,08							\$ 1,36					
12.6	Revisión del Manual de Usuario	Oficial Senior	6		\$ 168,48							\$ 0,60	\$ 0,66																								
13	Envío versión preliminar de los Manuales de Usuario (internet)	Oficial Senior	1		\$ 28,08							\$ 0,10	\$ 0,11																								

Proceso No. 6: Implementación de los proyectos en campo

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
				Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Móvil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD's)	Alojamiento	Transporte	Perdlem	Pasaje Aéreo	Telefonía móvil (roaming)	Módem de internet	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles Y Enseres	Dep. Teléfono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador			
1	Retorno al país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	24		\$ 853,44																\$ 13,44															
2	Supervisión del trabajo realizado por el oficial senior	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	184		\$ 6,543,04																\$ 20,24															
3	Salida del país de misión	Presidente (Coordinador Técnico de proyectos)	24		\$ 853,44																\$ 13,44															
4 Proceso de identificación																																				
4.1	Diseño de materiales de comunicación	Oficial Junior y Senior	56	\$ 378,00	\$ 1,572,48					\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 4,48									\$ 6,16		\$ 10,08	\$ 0,56									\$ 9,52			
4.2	Elaboración de los materiales de comunicación	Diseñador contratado	88																							\$ 1,000,00								\$ 2,00		
4.2	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Junior	56	\$ 378,00						\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 4,48											\$ 1,12	\$ 0,56										\$ 9,52		
4.4	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Senior	24		\$ 673,92																		\$ 2,64	\$ 2,40												
4.5	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	Oficial Senior	1		\$ 28,08																			\$ 0,10												
4.6	Viaje del oficial Junior al país de misión	Oficial Junior	24		\$ 481,20			\$ 167,14										\$ 1,650,00	\$ 3,200,00																	
4.7	Capacitación al personal involucrado en el proceso	Oficial Junior y Senior	8		\$ 385,04												\$ 5,940,00							\$ 1,76												
4.8	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	Oficial Junior y Senior	56		\$ 2,695,28																															
4.9	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior	8		\$ 160,40																															

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono Movil	Teléfono fijo	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD's)	Alojamiento	Transporte	Períam	Pasaje Aéreo	Módem de internet	Teléfono movil (roaming)	Modem de internet	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Teléfono	Dep. Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EJU	Servicio DHL	Arendamiento Oficina	Transporte Ecuador			
																									\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
4.10	Capacitación en el proceso de validación comunitaria	Oficial Junior y Senior	8		\$ 385,04																			\$ 1,60													
5	Línea Base																																				
5.1	Capacitación a los encuestadores	Oficial Junior y Senior	8		\$ 385,04																			\$ 1,60													
5.2	Supervisión a los encuestadores en el desarrollo de su trabajo de campo	Oficial Junior y Senior	56		\$ 2.695,28																			\$ 11,20													
5.3	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior	8		\$ 160,40																			\$ 0,80													
5.4	Elaboración del reporte de Línea Base	Oficial Senior	8		\$ 224,64																			\$ 0,80													
6	Proceso de Inscripción																																				
6.1	Diseño de materiales de comunicación	Oficial Junior y Senior	56	\$ 378,00	\$ 1.572,48					\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 4,48											\$ 6,16	\$ 10,08	\$ 1,12	\$ 0,56									\$ 9,52		
6.2	Elaboración de los materiales de comunicación	Diseñador contratado	88																																		
6.3	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Junior	56	\$ 378,00						\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 4,48												\$ 4,48	\$ 1,12	\$ 0,56										\$ 9,52	
6.4	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Senior	24		\$ 673,92																		\$ 2,64	\$ 2,40													
6.5	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	Oficial Senior	1		\$ 28,08																			\$ 0,11	\$ 0,10												
6.6	Capacitación al personal involucrado en el proceso	Oficial Junior y Senior	8		\$ 385,04																			\$ 1,76	\$ 1,60												
6.7	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	Oficial Junior y Senior	56		\$ 2.695,28																			\$ 12,32	\$ 11,20												
6.8	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior	8		\$ 160,40																			\$ 0,88	\$ 0,80												

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD's)	Alojamiento	Transporte	Perdlem	Pasaje Aéreo	Modem de internet	Telefonía movil (roaming)	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Teléfono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador					
7	Retorno al país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24																																			
8	Apoyo operativo al oficial senior	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	632																																			
9	Salida del país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24																																			
10	Proceso de Pagos																																					
10.1	Negociación y firma de acuerdo con las agencias de pagos	Oficial Senior	40		\$ 1.123,20	\$ 1.572,48																	\$ 4,00	\$ 4,00														
10.2	Diseño de materiales de comunicación	Oficial Junior y Senior	56	\$ 378,00						\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 4,48												\$ 1,12	\$ 0,56											\$ 9,52		
10.3	Elaboración de los materiales de comunicación	Diseñador contratado	96							\$ 0,56																												
10.4	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Junior	72	\$ 486,00						\$ 0,72	\$ 0,72	\$ 5,76												\$ 1,44	\$ 0,72												\$ 12,24	
10.5	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Senior	32		\$ 898,56																		\$ 3,52	\$ 3,20														
10.6	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	Oficial Senior	1		\$ 28,08																		\$ 0,11	\$ 0,10														
10.7	Capacitación al personal involucrado en el proceso	Oficial Junior y Senior	8		\$ 385,04																		\$ 1,76	\$ 1,60														
10.8	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	Oficial Junior y Senior	56		\$ 2.695,28																		\$ 12,32	\$ 11,20														
10.9	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior	8		\$ 160,40																		\$ 0,88	\$ 0,80														
11	Proceso de Control de Corresponsabilidades																																					
11.1	Diseño de materiales de comunicación	Oficial Junior y Senior	56	\$ 378,00	\$ 1.572,48					\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 4,48											\$ 6,16	\$ 10,08		\$ 0,56										\$ 9,52		

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BR + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD's)	Alojamiento	Transporte	Perdiem	Pasaje Aéreo	Modem de Internet	Telefonía movil (roaming)	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Teléfono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria sede EEUU	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador				
11.2	Elaboración de los materiales de comunicación	Diseñador contratado	88																																		
11.3	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Junior	56	\$ 378,00						\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 4,48											\$ 4,48	\$ 1,12	\$ 0,56								\$ 9,52				
11.4	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Senior	24		\$ 673,92																	\$ 2,64	\$ 2,40														
11.5	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (Internet)	Oficial Senior	1		\$ 28,08																	\$ 0,11	\$ 0,10														
11.6	Capacitación al personal involucrado en el proceso	Oficial Junior y Senior	8		\$ 385,04																	\$ 1,76	\$ 1,60														
11.7	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	Oficial Junior y Senior	56		\$ 2.695,28																	\$ 12,32	\$ 11,20														
11.8	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior	8		\$ 160,40																	\$ 0,88	\$ 0,80														
12	Proceso de Casuística y Monitoreo																																				
12.1	Preparación de acuerdos con agencias especializadas	Oficial Senior	32		\$ 898,56																	\$ 3,52	\$ 3,20														
12.2	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Junior	56	\$ 378,00						\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 4,48											\$ 4,48	\$ 1,12	\$ 0,56									\$ 9,52			
12.3	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	Oficial Senior	24		\$ 673,92																	\$ 2,64	\$ 2,40														
12.4	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (Internet)	Oficial Senior	1		\$ 28,08																	\$ 0,11	\$ 0,10														
12.5	Capacitación al personal involucrado en el proceso	Oficial Junior y Senior	8		\$ 385,04																	\$ 1,76	\$ 1,60														
12.6	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	Oficial Junior y Senior	56		\$ 2.695,28																	\$ 12,32	\$ 11,20														
12.7	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	Oficial Junior	8		\$ 160,40																	\$ 0,88	\$ 0,80														
12.8	Salida del país de misión	Oficial Junior	24		\$ 481,20																																

Proceso No. 7: Entrega de resultados

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
				Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CPS)	Alojamiento	Transporte	Peridlem	Pasaje Aéreo	Telefonía móvil (roaming)	Módem de internet	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Teléfono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	Servicio DHL	Transporte Ecuador	Arrendamiento Oficina	
1	Ajuste al Manual Operativo	Oficial Junior	80	\$ 540,00						\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 6,40												\$ 6,40	\$ 1,60	\$ 0,80							\$ 13,60	
2	Revisión del Manual Operativo	Oficial Senior	24		\$ 673,92																		\$ 2,64											
3	Ajuste al Anexo Técnico de Identificación	Oficial Junior	56	\$ 378,00						\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 4,48												\$ 4,48	\$ 1,12	\$ 0,56								\$ 9,52
4	Revisión del Anexo Técnico de Identificación	Oficial Senior	12		\$ 336,96																		\$ 1,32	\$ 1,20										
5	Retorno al país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24																									\$ 499,92						
6	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Identificación	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	32																									\$ 666,56						
7	Ajuste al Anexo Técnico de Inscripción	Oficial Junior	56	\$ 378,00						\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 4,48												\$ 4,48	\$ 1,12	\$ 0,56								\$ 9,52
8	Revisión del Anexo Técnico de Inscripción	Oficial Senior	12		\$ 336,96																		\$ 1,32	\$ 1,20										
9	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Inscripción	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	32																									\$ 666,56						
10	Ajuste al Anexo Técnico de Pagos	Oficial Junior	72	\$ 486,00						\$ 0,72	\$ 0,72	\$ 5,76												\$ 5,76	\$ 1,44	\$ 0,72								\$ 12,24
11	Revisión del Anexo Técnico de Pagos	Oficial Senior	12		\$ 336,96																		\$ 1,32	\$ 1,20										
12	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Pagos	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	32																									\$ 666,56						

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD's)	Alojamiento	Transporte	Perdlem	Pasaje Aéreo	Módem de internet	Telefonia movil (roaming)	Recarga megas de Internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Teléfono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EEUU	Servicio DHL	Arendamiento Oficina	Transporte Ecuador	
13	Ajuste al Anexo Técnico de Control de Corresponsabilidades	Oficial Junior	56	\$ 378,00						\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 4,48												\$ 1,12	\$ 0,56							\$ 9,52		
14	Revisión del Anexo Técnico de Control de Corresponsabilidades	Oficial Senior	12		\$ 336,96																		\$ 1,32											
15	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Control de Corresponsabilidades	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	32																								\$ 666,56							
16	Ajuste al Anexo Técnico de Casuística	Oficial Junior	56	\$ 378,00						\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 4,48												\$ 1,12	\$ 0,56								\$ 9,52	
17	Revisión del Anexo Técnico de Casuística	Oficial Senior	12		\$ 336,96																		\$ 1,32											
18	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Casuística	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	32																								\$ 666,56							
19	Ajuste al Anexo Técnico de Monitoreo y Evaluación	Oficial Junior	56	\$ 378,00						\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 4,48												\$ 1,12	\$ 0,56								\$ 9,52	
20	Revisión del Anexo Técnico de Monitoreo y Evaluación	Oficial Senior	12		\$ 336,96																		\$ 1,32											
21	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Monitoreo y Evaluación	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	32																								\$ 666,56	\$ 4.332,64	\$ 499,92					
22	Apoyo operativo al oficial Senior	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	208																															
23	Salida del país de misión	Empresa desarrolladora de Software - honorarios	24																															
24	Ajuste al Documento de Estructura Organizacional	Oficial Junior	56	\$ 378,00						\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 4,48												\$ 1,12	\$ 0,56								\$ 9,52	
25	Revisión al Documento de Estructura Organizacional	Oficial Senior	12		\$ 336,96																		\$ 1,32											
26	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Administración	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,64																					\$ 1,36	

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD's)	Alojamiento	Transporte	Perdian	Pasaje Aéreo	Modem de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Teléfono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	% comisión transferencia bancaria desde EJU	Servicio DHL	Arendamiento Oficina	Transporte Ecuador
27	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Administración	Oficial Senior	5		\$ 140,40																	\$ 0,55	\$ 0,50	\$ 0,12							
28	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Evaluación de la Oferta	Oficial Junior	12	\$ 81,00						\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,96										\$ 0,24	\$ 0,24							\$ 2,04	
29	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Evaluación de la Oferta	Oficial Senior	5		\$ 140,40																	\$ 0,55	\$ 0,50								
30	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Identificación	Oficial Junior	12	\$ 81,00						\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,96										\$ 0,24	\$ 0,24							\$ 2,04	
31	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Identificación	Oficial Senior	3		\$ 84,24																	\$ 0,33	\$ 0,30								
32	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Inscripción	Oficial Junior	12	\$ 81,00						\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,96										\$ 0,24	\$ 0,24							\$ 2,04	
33	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Inscripción	Oficial Senior	12		\$ 336,96																	\$ 1,32	\$ 1,20								
34	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Pagos	Oficial Junior	16	\$ 108,00						\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 1,28										\$ 0,32	\$ 0,32							\$ 2,72	
35	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Pagos	Oficial Senior	15		\$ 421,20																	\$ 1,65	\$ 1,50								
36	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Corresponsabilidades	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,64										\$ 0,16	\$ 0,16							\$ 1,36	
37	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Corresponsabilidades	Oficial Senior	8		\$ 224,64																	\$ 0,88	\$ 0,80								
38	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Casuística	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,64										\$ 0,16	\$ 0,16							\$ 1,36	
39	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Casuística	Oficial Senior	12		\$ 336,96																	\$ 1,32	\$ 1,20								

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BM + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CP's)	Alojamiento	Transporte	Perdlem	Pasaje Aéreo	Módem de internet	Modem de internet	Telefonia movil (roaming)	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Teléfono	Servicio Programación	H.P. Especificaciones SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	H.P. Diseño materiales desde EEUU	% comisión transferencia bancaria	Servicio DHL	Arrendamiento Oficina	Transporte Ecuador			
40	Ajustes del Manual de Usuario Módulo Financiero	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,64												\$ 0,64	\$ 0,16	\$ 0,08								\$ 1,36				
41	Revisión del Manual de Usuario Módulo Financiero	Oficial Senior	7		\$ 196,56																			\$ 0,77	\$ 0,70	\$ 0,16												
42	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Presupuesto	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,64												\$ 0,64	\$ 0,16	\$ 0,08										\$ 1,36		
43	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Presupuesto	Oficial Senior	9		\$ 252,72																			\$ 0,99	\$ 0,90	\$ 0,16												
44	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Seguimiento	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,64												\$ 0,64	\$ 0,16	\$ 0,08										\$ 1,36		
45	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Seguimiento	Oficial Senior	10		\$ 280,80																			\$ 1,10	\$ 1,00	\$ 0,16												
46	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Reportes	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,64												\$ 0,64	\$ 0,16	\$ 0,08										\$ 1,36		
47	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Reportes	Oficial Senior	12		\$ 336,96																			\$ 1,32	\$ 1,20	\$ 0,16												
48	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Indicadores	Oficial Junior	8	\$ 54,00						\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,64												\$ 0,64	\$ 0,16	\$ 0,08										\$ 1,36		
49	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Indicadores	Oficial Senior	12		\$ 336,96																			\$ 1,32	\$ 1,20	\$ 0,16												
50	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Identificación	Oficial Junior	24	\$ 162,00						\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 1,92												\$ 1,92	\$ 0,48	\$ 0,24											\$ 4,08	
51	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Identificación	Oficial Senior	12		\$ 336,96																			\$ 1,32	\$ 1,20	\$ 0,16												
52	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Inscripción	Oficial Junior	24	\$ 162,00						\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 1,92												\$ 1,92	\$ 0,48	\$ 0,24											\$ 4,08	
53	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Inscripción	Oficial Senior	12		\$ 336,96																			\$ 1,32	\$ 1,20	\$ 0,16												

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	Sueldo + BN + BP + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Seguro Internacional	Subscripción Pag. Web	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Impresión	Empastado	Sum. Oficina (CD's)	Alojamiento	Transporte	Perdlem	Pasaje Aéreo	Modem de internet	Recarga megas de internet	Dep. Equipo de Computación	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Teléfono	Servicio Programación SGI	H.P. Diseño materiales de comunicación	H.P. Especificaciones SGI	% comisión transferencia bancaria desde ECUU	Servicio DHL	Arendamiento Oficina	Transporte Ecuador
54	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Pagos	Oficial Junior	32	\$ 216,00						\$ 0,32	\$ 0,32	\$ 2,56											\$ 2,56	\$ 0,64	\$ 0,32					\$ 5,44		
55	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Pagos	Oficial Senior	12		\$ 336,96																	\$ 1,32										
56	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Control de Corresponsabilidades	Oficial Junior	24	\$ 162,00						\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 1,92											\$ 0,48	\$ 0,24						\$ 4,08		
57	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Control de Corresponsabilidades	Oficial Senior	12		\$ 336,96																	\$ 1,32										
58	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Casuística y Monitoreo	Oficial Junior	24	\$ 162,00						\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 1,92											\$ 0,48	\$ 0,24						\$ 4,08		
59	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Casuística y Monitoreo	Oficial Senior	15		\$ 421,20																	\$ 1,65										
60	Recopilación de información para la elaboración del informe final	Oficial Junior	40	\$ 270,00						\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 3,20										\$ 0,80	\$ 0,40							\$ 6,80		
61	Elaboración del informe final	Oficial Senior	80		\$ 2,246,40																	\$ 8,80	\$ 8,00									
62	Impresión y empastado de las versiones finales del Manual Operativo, Estructura Organizacional, Anexos Técnicos,	Oficial Junior	16	\$ 108,00										\$ 635,10	\$ 273,00	\$ 27,00															\$ 6,00	
63	Envío de versiones finales de los documentos a través de DHL	Asistente de Presidencia	2	\$ 6,86								\$ 0,84											\$ 0,04	\$ 0,02						\$ 0,34		
64	Presentación formal de resultados y reporte final	Oficial Senior	8		\$ 224,64																	\$ 0,88	\$ 0,80									
65	Salida del país de misión	Oficial Senior	24		\$ 673,92																											

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.
Elaboración: La Autora

5.1.6 Asignación de los costos indirectos a las actividades

A continuación se presenta una matriz la cual muestra la asignación de los costos indirectos a las actividades de cada uno de los responsables de las áreas administrativas involucradas en la ejecución del servicio de consultoría.

Proceso Administrativo

No.	Actividad	Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
			Sueldo + BS + AP promedio	transferencia bancaria	% comisión	Seguro Privado	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Sum. Oficina	Combustible	Dep. Equipo de Computación	Dep. Impresora	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Equipo de Oficina	Dep. Vehículo	Amort. Software Contable	Arrendamiento Oficina	Servicio de Hosting	Intereses en préstamos
1	Gerente General																				
1.1	Ejercer con amplios poderes la administración y el manejo de los negocios sociales y la representación legal de la compañía.	240	\$ 4.013,83	\$ 4.013,83		\$ 32,18	\$ 2,40	\$ 4,80	\$ 100,80	\$ 600,00	\$ 482,50		\$ 18,75	\$ 247,50	\$ 4,85	\$ 1,43			\$ 40,80	\$ 45,00	\$ 1.482,00
1.2	Organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la compañía.	240	\$ 4.013,83	\$ 4.013,83		\$ 32,18	\$ 2,40	\$ 4,80	\$ 100,80				\$ 18,75		\$ 4,85	\$ 1,43			\$ 40,80		
1.3	Supervisar el adecuado manejo de los libros de contabilidad.	120	\$ 2.006,92	\$ 2.006,92		\$ 16,09	\$ 1,20	\$ 2,40	\$ 50,40				\$ 9,38		\$ 2,42	\$ 0,71			\$ 20,40		
1.4	Presentar informes detallados y regulares, acerca de la situación de la compañía, acompañada de los Estados Financieros correspondientes.	80	\$ 1.337,94	\$ 1.337,94		\$ 10,73	\$ 0,80	\$ 1,60	\$ 33,60				\$ 6,25		\$ 1,62	\$ 0,48			\$ 13,60		
1.5	Contratación de empleados, fijación de remuneraciones, otorgamiento de funciones.	40	\$ 668,97	\$ 668,97		\$ 5,36	\$ 0,40	\$ 0,80	\$ 16,80				\$ 3,13		\$ 0,81	\$ 0,24			\$ 6,80		
2	Jefe Financiero																				
2.1	Coordinación con la Jefatura de Recursos Humanos todas las acciones pertinentes al manejo del pago de remuneraciones al personal.	100	\$ 841,28			\$ 13,41	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 10,00	\$ 132,00			\$ 7,81		\$ 2,02	\$ 0,59		\$ 324,50	\$ 17,00		
2.2	Emisión de requerimientos de fondos a la Gerencia General.	122	\$ 1.026,37			\$ 16,36	\$ 1,22	\$ 1,22	\$ 12,20				\$ 9,53		\$ 2,46	\$ 0,72			\$ 20,74		
2.3	Registro en el sistema informático toda la información contenida en los ingresos y egresos de efectivo, para que se genere el registro contable en forma automática; así como efectuar las correcciones que sean identificadas en el momento de la validación contable.	360	\$ 3.028,62			\$ 48,27	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 36,00				\$ 28,13		\$ 7,27	\$ 2,14			\$ 61,20		
2.4	Verificación de transferencia de fondos a las cuentas corrientes de la compañía.	90	\$ 757,16			\$ 12,07	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 9,00				\$ 7,03		\$ 1,82	\$ 0,53			\$ 15,30		
2.5	Transferir fondos a personal contratado por servicio de consultoría en proyectos.	48	\$ 403,82			\$ 6,44	\$ 0,48	\$ 0,48	\$ 4,80				\$ 3,75		\$ 0,97	\$ 0,29			\$ 8,16		

No.	Actividad	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Sum. Oficina	Combustible	Dep. Equipo de Computación	Dep. Impresora	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Equipo de Oficina	Dep. Vehículo	Amort. Software Contable	Arrendamiento Oficina	Servicio de Hosting	Intereses en préstamos
3	Jefe de Recursos Humanos																			
3.1	Planificación y coordinación de las evaluaciones de desempeño del personal.	114	\$ 959,06	\$ 0,95	\$ 15,29	\$ 2,28	\$ 1,14	\$ 47,88	\$ 132,00			\$ 8,91		\$ 2,30	\$ 0,68			\$ 19,38		
3.2	Reclutamiento y selección de personal.	48	\$ 403,82	\$ 0,40	\$ 6,44	\$ 0,96	\$ 0,48	\$ 20,16				\$ 3,75		\$ 0,97	\$ 0,29			\$ 8,16		
3.3	Elaboración de contratos r contratos laborales del personal.	48	\$ 403,82	\$ 0,40	\$ 6,44	\$ 0,96	\$ 0,48	\$ 20,16				\$ 3,75		\$ 0,97	\$ 0,29			\$ 8,16		
3.4	Legalización de contratos laborales e ingresos al IESS	24	\$ 201,91	\$ 0,20	\$ 3,22	\$ 0,48	\$ 0,24	\$ 10,08				\$ 1,88		\$ 0,48	\$ 0,14			\$ 4,08		
3.5	Coordinación de prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal.	104	\$ 874,94	\$ 0,87	\$ 13,94	\$ 2,08	\$ 1,04	\$ 43,68				\$ 8,13		\$ 2,10	\$ 0,62			\$ 17,68		
3.6	Revisar, aprobar y firmar licencias, permisos y otras acciones del personal en ausencia y con autorización de la Gerencia General.	60	\$ 504,77	\$ 0,50	\$ 8,05	\$ 1,20	\$ 0,60	\$ 25,20				\$ 4,69		\$ 1,21	\$ 0,36			\$ 10,20		
3.7	Verificar el cumplimiento del Reglamento Interno de la compañía.	76	\$ 639,38	\$ 0,63	\$ 10,19	\$ 1,52	\$ 0,76	\$ 31,92				\$ 5,94		\$ 1,53	\$ 0,45			\$ 12,92		
3.8	Velar por la Seguridad e Higiene Ocupacional, así como el cumplimiento del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.	100	\$ 841,28	\$ 0,83	\$ 13,41	\$ 2,00	\$ 1,00	\$ 42,00				\$ 7,81		\$ 2,02	\$ 0,59			\$ 17,00		
3.9	Verificar el funcionamiento adecuado de la infraestructura del equipo mobiliario de la compañía.	96	\$ 807,63	\$ 0,80	\$ 12,87	\$ 1,92	\$ 0,96	\$ 40,32				\$ 7,50		\$ 1,94	\$ 0,57			\$ 16,32		
3.10	Realizar estudios de clima organizacional	50	\$ 420,64	\$ 0,42	\$ 6,70	\$ 1,00	\$ 0,50	\$ 21,00				\$ 3,91		\$ 1,01	\$ 0,30			\$ 8,50		

No.	Actividad	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Sum. Oficina	Combustible	Dep. Equipo de Computación	Dep. Impresora	Dep. Muebles y Enseres	Dep. Equipo de Oficina	Dep. Vehículo	Amort. Software Contable	Arrendamiento Oficina	Servicio de Hosting	Intereses en préstamos
4	Contador																			
4.1	Llevar, el desarrollo contable de todas las operaciones financieras que efectúa la Empresa	360	\$ 2.430,20	\$ 3,00	\$ 48,27	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 36,00				\$ 28,13		\$ 7,27	\$ 2,14			\$ 61,20		
4.2	Proporcionar a la Administración y demás áreas de la Empresa, asesoramientos técnicos, información especializada y recomendaciones, que sirvan de soporte para la toma de decisiones económicas y financieras.	40	\$ 270,02	\$ 0,33	\$ 5,36	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 4,00				\$ 3,13		\$ 0,81	\$ 0,24			\$ 6,80		
4.3	Verificar y consolidar los saldos contables.	48	\$ 324,03	\$ 0,40	\$ 6,44	\$ 0,48	\$ 0,48	\$ 4,80				\$ 3,75		\$ 0,97	\$ 0,29			\$ 8,16		
4.5	Efectuar y validar los registros contables y generar su respectivo comprobante contable.	125	\$ 843,82	\$ 1,04	\$ 16,76	\$ 1,25	\$ 1,25	\$ 12,50				\$ 9,77		\$ 2,52	\$ 0,74			\$ 21,25		
4.6	Generar comprobantes de pago y planillas del IESS.	24	\$ 162,01	\$ 0,20	\$ 3,22	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 2,40				\$ 1,88		\$ 0,48	\$ 0,14			\$ 4,08		
4.7	Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.	48	\$ 324,03	\$ 0,40	\$ 6,44	\$ 0,48	\$ 0,48	\$ 4,80				\$ 3,75		\$ 0,97	\$ 0,29			\$ 8,16		
4.8	Verificar que los gastos presentados por compras o servicios tengan su respectivo justificativo aprobado por la Gerencia General.	75	\$ 506,29	\$ 0,63	\$ 10,06	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 7,50				\$ 5,86		\$ 1,51	\$ 0,45			\$ 12,75		
5	Sistemas (Soporte Técnico)																			
5.1	Administrar la red que mantiene la organización.	110	\$ 742,56		\$ 14,75	\$ 5,50	\$ 1,10	\$ 15,40				\$ 8,59		\$ 2,22	\$ 0,65			\$ 18,70		
5.2	Mantener una administración técnica de la página web.	88	\$ 594,05		\$ 11,80	\$ 4,40	\$ 0,88	\$ 12,32				\$ 6,88		\$ 1,78	\$ 0,52			\$ 14,96		
5.3	Administrar el hosting y cuentas de usuarios.	92	\$ 621,05		\$ 12,34	\$ 4,60	\$ 0,92	\$ 12,88				\$ 7,19		\$ 1,86	\$ 0,55			\$ 15,64		

No.	Actividad	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria																	
					Seguro Privado	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Sum. Oficina	Combustible	Dep. Equipo de Computación	Dep. Impresora	Dep. Muebles Y Enseres	Dep. Equipo de Oficina	Dep. Vehículo	Amort. Software Contable	Arrendamiento Oficina	Servicio de Hosting	Intereses en préstamos	
5.4	Mantener una buena administración de la infraestructura informática.	80	\$ 540,04		\$ 10,73	\$ 4,00	\$ 0,80	\$ 11,20				\$ 6,25		\$ 1,62	\$ 0,48			\$ 13,60			
5.5	Brindar soporte técnico a los usuarios.	270	\$ 1.822,65		\$ 36,20	\$ 13,50	\$ 2,70	\$ 37,80				\$ 21,09		\$ 5,45	\$ 1,60			\$ 45,90			
5.6	Dar mantenimiento al hardware.	80	\$ 540,04		\$ 10,73	\$ 4,00	\$ 0,80	\$ 11,20				\$ 6,25		\$ 1,62	\$ 0,48			\$ 13,60			
6	Asistente de Gerencia																				
6.1	Responsabilidad de la documentación confidencial generada o recibida	90	\$ 308,34	\$ 0,75	\$ 12,07	\$ 0,90	\$ 1,80	\$ 37,80				\$ 7,03		\$ 1,82	\$ 0,53			\$ 15,30			
6.2	Atender y corresponder llamadas telefónicas.	390	\$ 1.336,13	\$ 3,25	\$ 52,29	\$ 3,90	\$ 7,80	\$ 163,80				\$ 30,47		\$ 7,87	\$ 2,32			\$ 66,30			
6.3	Manejar las pólizas de seguros de la Compañía y personales de la Gerencia.	80	\$ 274,08	\$ 0,67	\$ 10,73	\$ 0,80	\$ 1,60	\$ 33,60				\$ 6,25		\$ 1,62	\$ 0,48			\$ 13,60			
6.4	Realizar la conciliación bancaria de tarjetas personales de crédito.	80	\$ 274,08	\$ 0,67	\$ 10,73	\$ 0,80	\$ 1,60	\$ 33,60				\$ 6,25		\$ 1,62	\$ 0,48			\$ 13,60			
6.5	Apoyar en temas administrativos a la Gerencia General.	40	\$ 137,04	\$ 0,33	\$ 5,36	\$ 0,40	\$ 0,80	\$ 16,80				\$ 3,13		\$ 0,81	\$ 0,24			\$ 6,80			
6.6	Apoyar a la Gerencia General en trámites personales que ella requiera.	40	\$ 137,04	\$ 0,33	\$ 5,36	\$ 0,40	\$ 0,80	\$ 16,80				\$ 3,13		\$ 0,81	\$ 0,24			\$ 6,80			

No.	Actividad	Tiempo	Sueldo + BS + AP promedio	% comisión transferencia bancaria	Seguro Privado	Internet fijo	Luz	Teléfono fijo	Teléfono Movil	Combustible	Sum. Oficina	Dep. Equipo de Computación	Dep. Impresora	Dep. Muebles Y Enseres	Dep. Equipo de Oficina	Dep. Vehículo	Amort. Software Contable	Arrendamiento Oficina	Servicio de Hosting	Intereses en préstamos
7	Chofer																			
7.1	Dar mantenimiento a los carros de la empresa.	48	\$ 111,25		\$ 6,44				\$ 150,00	\$ 180,00						\$ 105,00				
7.2	Realizar depósitos en los diferentes bancos.	360	\$ 834,40		\$ 48,27											\$ 787,50				
7.3	Llevar y retirar documentación y/o materiales a los proveedores o lugares indicados.	312	\$ 723,15		\$ 41,83											\$ 682,50				
8	Personal de Limpieza																			
8.1	Abrir la oficina y realizar la limpieza diaria de los puestos asignados a cada colaborador y los espacios físicos como la sala de reuniones, cocina, biblioteca, bodega.	540	\$ 928,45				\$ 55,81												\$ 91,80	
8.2	Asistir al personal administrativo, operativo y visitantes con el servicio de cafetería.	96	\$ 165,06																\$ 16,32	
8.3	Realizar labores de mensajería local como depósito y cobro de cheques.	84	\$ 144,43																\$ 14,28	

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.
Elaboración: La Autora

5.1.7. Calcular los costos directos e indirectos totales de las actividades del proyecto

A continuación se presenta una matriz la cual muestra los costos directos totales por actividad de cada uno de los procesos y otra que presenta los costos totales indirectos de las actividades de los responsables de las áreas administrativas involucradas indirectamente con el servicio de consultoría

Proceso No. 1: Propuesta Técnica y Financiera

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
1	Revisión y recepción de la carta de invitación para participar en el proyecto	\$ 361,11
2	Propuesta Operativa	
2.1	Leer los términos de referencia	\$ 392,68
2.2	Armar la propuesta técnica en base a los términos de referencia	\$ 917,60
2.3	Revisión de la propuesta técnica	\$ 223,17
3	Propuesta Financiera	
3.1	Cotización de pasajes, hoteles, empresa desarrolladora de software	\$ 938,25
3.2	Armar la propuesta financiera en base a las cotizaciones realizadas y los valores históricos que tiene la empresa	\$ 29,92
3.3	Revisión de la propuesta financiera	\$ 137,36
4	Dar formato a los documentos	\$ 57,39
5	Impresión y empastado de los documentos	\$ 192,44
6	Enviar la propuesta a través de DHL	\$ 237,15

Proceso No. 2: Plan de Trabajo

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
1	Revisión de documentación sobre el proyecto preparada por el ministerio encargado	\$ 183,52
2	Elaboración del Plan de Trabajo	\$ 275,28
3	Envío del Plan de Trabajo (internet)	\$ 11,47
4	Retroalimentación del Ministerio encargado, versión final del Plan de Trabajo	\$ 277,44
5	Tiempo utilizado para la contratación de la empresa desarrolladora de software	\$ 699,84

Proceso No. 3: Propuesta de Diseño y Manual Operativo

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
1	Viaje al país de misión	\$ 35.325,06
2	Revisión de proyectos (conocimiento)	\$ 10.088,32
		\$ 33.323,20
3	Preparación de la Propuesta de Diseño	\$ 678,96
4	Revisión de la Propuesta de Diseño	\$ 290,64
5	Salida del país de misión	\$ 866,88
6	Discusión y aprobación de la Propuesta de Diseño	\$ 1.131,60
7	Preparación del Manual Operativo	\$ 6.540,73
8	Revisión del Manual Operativo	\$ 1.131,60
9	Preparación de acuerdos operativos con otras agencias	\$ 2.833,60
10	Envío versión preliminar del Manual Operativo y acuerdos operativos con otras agencias (internet)	\$ 28,29
11	Reuniones para aprobación del Manual Operativo y acuerdos operativos con otras agencias	\$ 1.131,60

Proceso No. 4: Preparación de Anexos Técnicos y especificaciones del SGI

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
1	Retorno al país de misión	\$ 866,88
2	Supervisión del trabajo realizado por el oficial senior	\$ 5.812,80
3	Salida del país de misión	\$ 866,88
4	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Identificación	\$ 1.197,84
5	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Identificación	\$ 452,64
6	Viaje al país de misión	\$ 15.291,48
7	Especificaciones del SGI para el Proceso de Identificación	\$ 17.056,56
8	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Inscripción	\$ 1.197,84
9	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Inscripción	\$ 452,64
10	Especificaciones del SGI del Proceso de Inscripción	\$ 499,92
11	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Pagos	\$ 1.197,84
12	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Pagos	\$ 452,64
13	Especificaciones del SGI del Proceso de Pagos	\$ 499,92
14	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Control de Corresponsabilidades	\$ 1.197,84
15	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Control de Corresponsabilidades	\$ 452,64
16	Especificaciones del SGI del Proceso de Control de Corresponsabilidades	\$ 499,92
17	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Casuística	\$ 1.197,84
18	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Casuística	\$ 452,64
19	Especificaciones del SGI del Proceso de Casuística	\$ 499,92
20	Preparación del Anexo Técnico del Proceso de Monitoreo y Evaluación	\$ 1.197,84

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
21	Revisión del Anexo Técnico del Proceso de Monitoreo y Evaluación	\$ 452,64
22	Especificaciones del SGI del Proceso de Monitoreo y Evaluación	\$ 833,20
23	Salida del país de misión	\$ 499,92
24	Preparación del documento de Estructura Organizacional	\$ 1.197,84
25	Revisión del documentos de Estructura Organizacional	\$ 452,64
26	Envío versión preliminar de los Anexos Técnicos, Especificaciones del SGI y documento de estructura organizacional (internet)	\$ 28,29
27	Salida del país de misión	\$ 673,92

Proceso No. 5: Desarrollo del SGI

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
1	Módulo de Administración	
1.1	Desarrollo del Módulo	\$ 70.050,00
1.2	Elaboración de Manual de Usuario	\$ 171,12
1.3	Pruebas de campo	\$ 1.196,16
1.4	Ajustes del módulo	\$ -
1.5	Ajustes del Manual de Usuario	\$ 57,04
1.6	Revisión del Manual de Usuario	\$ 57,80
2	Módulo de Evaluación de la Oferta	
2.1	Desarrollo del Módulo	\$ -
2.2	Elaboración de Manual de Usuario	\$ 171,12
2.3	Pruebas de campo	\$ 1.495,20
2.4	Ajustes del módulo	\$ -
2.5	Ajustes del Manual de Usuario	\$ 57,04
2.6	Retorno al país de misión	\$ 673,92
2.7	Revisión del Manual de Usuario	\$ 141,45

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
3	Módulo de Identificación	
3.1	Desarrollo del Módulo	\$ -
3.2	Elaboración de Manual de Usuario	\$ 114,08
3.3	Pruebas de campo	\$ 1.416,80
3.4	Ajustes del módulo	\$ -
3.5	Ajustes del Manual de Usuario	\$ 57,04
3.6	Revisión del Manual de Usuario	\$ 84,87
4	Módulo de Inscripción	
4.1	Desarrollo del Módulo	\$ -
4.2	Elaboración de Manual de Usuario	\$ 171,12
4.3	Pruebas de campo	\$ 2.266,88
4.4	Ajustes del módulo	\$ -
4.5	Ajustes del Manual de Usuario	\$ 57,04
4.6	Revisión del Manual de Usuario	\$ 141,45
5	Módulo de Pagos	
5.1	Desarrollo del Módulo	\$ -
5.2	Elaboración de Manual de Usuario	\$ 228,16
5.3	Pruebas de campo	\$ 2.833,60
5.4	Ajustes del módulo	\$ -
5.5	Ajustes del Manual de Usuario	\$ 114,08
5.6	Revisión del Manual de Usuario	\$ 226,32
6	Módulo de Corresponsabilidades	
6.1	Desarrollo del Módulo	\$ -
6.2	Elaboración de Manual de Usuario	\$ 114,08
6.3	Pruebas de campo	\$ 1.416,80
6.4	Ajustes del módulo	\$ -
6.5	Ajustes del Manual de Usuario	\$ 57,04
6.6	Revisión del Manual de Usuario	\$ 113,16

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
7	Módulo de Casuística	
7.1	Desarrollo del Módulo	\$ -
7.2	Elaboración de Manual de Usuario	\$ 171,12
7.3	Pruebas de campo	\$ 1.416,80
7.4	Ajustes del módulo	\$ -
7.5	Ajustes del Manual de Usuario	\$ 57,04
7.6	Revisión del Manual de Usuario	\$ 141,45
8	Modulo Financiero	
8.1	Desarrollo del Módulo	\$ -
8.2	Elaboración de Manual de Usuario	\$ 114,08
8.3	Pruebas de campo	\$ 850,08
8.4	Ajustes del módulo	\$ -
8.5	Ajustes del Manual de Usuario	\$ 57,04
8.6	Revisión del Manual de Usuario	\$ 84,87
9	Módulo de Presupuesto	
9.1	Desarrollo del Módulo	\$ -
9.2	Elaboración de Manual de Usuario	\$ 114,08
9.3	Pruebas de campo	\$ 1.416,80
9.4	Ajustes del módulo	\$ -
9.5	Ajustes del Manual de Usuario	\$ 57,04
9.6	Revisión del Manual de Usuario	\$ 141,45
10	Módulo de Seguimiento	
10.1	Desarrollo del Módulo	\$ -
10.2	Elaboración de Manual de Usuario	\$ 114,08
10.3	Pruebas de campo	\$ 850,08
10.4	Ajustes del módulo	\$ -
10.5	Ajustes del Manual de Usuario	\$ 57,04
10.6	Revisión del Manual de Usuario	\$ 141,45

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
11	Módulo de Reportes	
11.1	Desarrollo del Módulo	\$ -
11.2	Elaboración de Manual de Usuario	\$ 171,12
11.3	Pruebas de campo	\$ 850,08
11.4	Ajustes del módulo	\$ -
11.5	Ajustes del Manual de Usuario	\$ 57,04
11.6	Revisión del Manual de Usuario	\$ 141,45
12	Módulo de Indicadores	
12.1	Desarrollo del Módulo	\$ -
12.2	Elaboración de Manual de Usuario	\$ 171,12
12.3	Pruebas de campo	\$ 1.416,80
12.4	Ajustes del módulo	\$ -
12.5	Ajustes del Manual de Usuario	\$ 57,04
12.6	Revisión del Manual de Usuario	\$ 169,74
13	Envío versión preliminar de los Manuales de Usuario (internet)	\$ 28,29

Proceso No. 6: Implementación de los proyectos en campo

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
1	Retorno al país de misión	\$ 866,88
2	Supervisión del trabajo realizado por el oficial senior	\$ 6.684,72
3	Salida del país de misión	\$ 866,88
4	Proceso de identificación	
4.1	Diseño de materiales de comunicación	\$ 1.983,52
4.2	Elaboración de los materiales de comunicación	\$ 1.002,00
4.2	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	\$ 399,28

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
4.4	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	\$ 678,96
4.5	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	\$ 28,29
4.6	Viaje del oficial Junior al país de misión	\$ 5.498,34
4.7	Capacitación al personal involucrado en el proceso	\$ 6.328,40
4.8	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	\$ 2.718,80
4.9	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	\$ 162,08
4.10	Capacitación en el proceso de validación comunitaria	\$ 388,40
5	Línea Base	
5.1	Capacitación a los encuestadores	\$ 388,40
5.2	Supervisión a los encuestadores en el desarrollo de su trabajo de campo	\$ 2.718,80
5.3	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	\$ 162,08
5.4	Elaboración del reporte de Línea Base	\$ 226,32
6	Proceso de Inscripción	
6.1	Diseño de materiales de comunicación	\$ 1.983,52
6.2	Elaboración de los materiales de comunicación	\$ -
6.3	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	\$ 399,28
6.4	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	\$ 678,96
6.5	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	\$ 28,29
6.6	Capacitación al personal involucrado en el proceso	\$ 388,40
6.7	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	\$ 2.718,80
6.8	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	\$ 162,08
7	Retorno al país de misión	\$ 499,92
8	Apoyo operativo al oficial senior	\$ 13.164,56
9	Salida del país de misión	\$ 499,92

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
10	Proceso de Pagos	
10.1	Negociación y firma de acuerdo con las agencias de pagos	\$ 1.131,60
10.2	Diseño de materiales de comunicación	\$ 1.983,52
10.3	Elaboración de los materiales de comunicación	\$ -
10.4	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	\$ 513,36
10.5	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	\$ 905,28
10.6	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	\$ 28,29
10.7	Capacitación al personal involucrado en el proceso	\$ 388,40
10.8	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	\$ 2.718,80
10.9	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	\$ 162,08
11	Proceso de Control de Corresponsabilidades	
11.1	Diseño de materiales de comunicación	\$ 1.983,52
11.2	Elaboración de los materiales de comunicación	\$ -
11.3	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	\$ 399,28
11.4	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	\$ 678,96
11.5	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	\$ 28,29
11.6	Capacitación al personal involucrado en el proceso	\$ 388,40
11.7	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	\$ 2.718,80
11.8	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	\$ 162,08
12	Proceso de Casuística y Monitoreo	
12.1	Preparación de acuerdos con agencias especializadas	\$ 905,28
12.2	Elaboración de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	\$ 399,28
12.3	Revisión de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos	\$ 678,96
12.4	Envío versión preliminar de las guías de capacitación, comunicación y planes logísticos (internet)	\$ 28,29
12.5	Capacitación al personal involucrado en el proceso	\$ 388,40

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
12.6	Supervisión en la implementación del proceso (Trabajo de Campo)	\$ 2.718,80
12.7	Capacitación en el ingreso de Información y generación de listados	\$ 162,08
12.8	Salida del país de misión	\$ 481,20

Proceso No. 7: Entrega de resultados

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
1	Ajuste al Manual Operativo	\$ 570,40
2	Revisión del Manual Operativo	\$ 678,96
3	Ajuste al Anexo Técnico de Identificación	\$ 399,28
4	Revisión del Anexo Técnico de Identificación	\$ 339,48
5	Retorno al país de misión	\$ 499,92
6	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Identificación	\$ 666,56
7	Ajuste al Anexo Técnico de Inscripción	\$ 399,28
8	Revisión del Anexo Técnico de Inscripción	\$ 339,48
9	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Inscripción	\$ 666,56
10	Ajuste al Anexo Técnico de Pagos	\$ 513,36
11	Revisión del Anexo Técnico de Pagos	\$ 339,48
12	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Pagos	\$ 666,56
13	Ajuste al Anexo Técnico de Control de Corresponsabilidades	\$ 399,28
14	Revisión del Anexo Técnico de Control de Corresponsabilidades	\$ 339,48
15	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Control de Corresponsabilidades	\$ 666,56
16	Ajuste al Anexo Técnico de Casuística	\$ 399,28
17	Revisión del Anexo Técnico de Casuística	\$ 339,48
18	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Casuística	\$ 666,56
19	Ajuste al Anexo Técnico de Monitoreo y Evaluación	\$ 399,28

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
20	Revisión del Anexo Técnico de Monitoreo y Evaluación	\$ 339,48
21	Ajustes a las especificaciones del SGI para el proceso de Monitoreo y Evaluación	\$ 666,56
22	Apoyo operativo al oficial Senior	\$ 4.332,64
23	Salida del país de misión	\$ 499,92
24	Ajuste al Documento de Estructura Organizacional	\$ 399,28
25	Revisión al Documento de Estructura Organizacional	\$ 339,48
26	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Administración	\$ 57,04
27	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Administración	\$ 141,45
28	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Evaluación de la Oferta	\$ 85,56
29	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Evaluación de la Oferta	\$ 141,45
30	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Identificación	\$ 85,56
31	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Identificación	\$ 84,87
32	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Inscripción	\$ 85,56
33	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Inscripción	\$ 339,48
34	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Pagos	\$ 114,08
35	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Pagos	\$ 424,35
36	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Corresponsabilidades	\$ 57,04
37	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Corresponsabilidades	\$ 226,32
38	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Casuística	\$ 57,04
39	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Casuística	\$ 339,48
40	Ajustes del Manual de Usuario Módulo Financiero	\$ 57,04
41	Revisión del Manual de Usuario Módulo Financiero	\$ 198,03
42	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Presupuesto	\$ 57,04
43	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Presupuesto	\$ 254,61
44	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Seguimiento	\$ 57,04
45	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Seguimiento	\$ 282,90
46	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Reportes	\$ 57,04
47	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Reportes	\$ 339,48
48	Ajustes del Manual de Usuario Módulo de Indicadores	\$ 57,04
49	Revisión del Manual de Usuario Módulo de Indicadores	\$ 339,48

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
50	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Identificación	\$ 171,12
51	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Identificación	\$ 339,48
52	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Inscripción	\$ 171,12
53	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Inscripción	\$ 339,48
54	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Pagos	\$ 228,16
55	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Pagos	\$ 339,48
56	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Control de Corresponsabilidades	\$ 171,12
57	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Control de Corresponsabilidades	\$ 339,48
58	Ajustes a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Casuística y Monitoreo	\$ 171,12
59	Revisión a las guías de Capacitación y comunicación del Proceso de Casuística y Monitoreo	\$ 424,35
60	Recopilación de información para la elaboración del informe final	\$ 285,20
61	Elaboración del informe final	\$ 2.263,20
62	Impresión y empastado de las versiones finales del Manual Operativo, Estructura Organizacional, Anexos Técnicos, Especificaciones del SGI, Manuales de Usuario, Guías de Capacitación y comunicación e Informe	\$ 1.049,10
63	Envío de versiones finales de los documentos a través de DHL	\$ 794,85
64	Presentación formal de resultados y reporte final	\$ 226,32
65	Salida del país de misión	\$ 673,92

Proceso Administrativo

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
1	Gerente General	
1.1	Ejercer con amplios poderes la administración y el manejo de los negocios sociales y la representación legal de la compañía.	\$ 7.076,83
1.2	Organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la compañía.	\$ 4.219,83
1.3	Supervisar el adecuado manejo de los libros de contabilidad.	\$ 2.109,92
1.4	Presentar informes detallados y regulares, acerca de la situación de la compañía, acompañada de los Estados Financieros correspondientes.	\$ 1.406,61
1.5	Contratación de empleados, fijación de remuneraciones, otorgamiento de funciones.	\$ 703,31
2	Jefe Financiero	
2.1	Coordinación con la Jefatura de Recursos Humanos todas las acciones pertinentes al manejo del pago de remuneraciones al personal.	\$ 1.350,62
2.2	Emisión de requerimientos de fondos a la Gerencia General.	\$ 1.090,82
2.3	Registro en el sistema informático toda la información contenida en los ingresos y egresos de efectivo, para que se genere el registro contable en forma automática; así como efectuar las correcciones que sean identificadas en el momento de la validación contable.	\$ 3.218,82
2.4	Verificación de transferencia de fondos a las cuentas corrientes de la compañía.	\$ 804,71
2.5	Transferir fondos a personal contratado por servicio de consultoría en proyectos.	\$ 429,18
3	Jefe de Recursos Humanos	
3.1	Planificación y coordinación de las evaluaciones de desempeño del personal.	\$ 1.189,86
3.2	Reclutamiento y selección de personal.	\$ 445,42

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
3.3	Elaboración de contratos r contratos laborales del personal.	\$ 445,42
3.4	Legalización de contratos laborales e ingresos al IESS	\$ 222,71
3.5	Coordinación de prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal.	\$ 965,07
3.6	Revisar, aprobar y firmar licencias, permisos y otras acciones del personal en ausencia y con autorización de la Gerencia General.	\$ 556,77
3.7	Verificar el cumplimiento del Reglamento Interno de la compañía.	\$ 705,24
3.8	Velar por la Seguridad e Higiene Ocupacional, así como el cumplimiento del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.	\$ 927,95
3.9	Verificar el funcionamiento adecuado de la infraestructura del equipo mobiliario de la compañía.	\$ 890,83
3.10	Realizar estudios de clima organizacional	\$ 463,98
4	Contador	
4.1	Llevar, el desarrollo contable de todas las operaciones financieras que efectúa la Empresa	\$ 2.623,40
4.2	Proporcionar a la Administración y demás áreas de la Empresa, asesoramientos técnicos, información especializada y recomendaciones, que sirvan de soporte para la toma de decisiones económicas y financieras.	\$ 291,49
4.3	Verificar y consolidar los saldos contables.	\$ 349,79
4.5	Efectuar y validar los registros contables y generar su respectivo comprobante contable.	\$ 910,90
4.6	Generar comprobantes de pago y planillas del IESS.	\$ 174,89
4.7	Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.	\$ 349,79
4.8	Verificar que los gastos presentados por compras o servicios tengan su respectivo justificativo aprobado por la Gerencia General.	\$ 546,54
5	Sistemas (Soporte Técnico)	
5.1	Administrar la red que mantiene la organización.	\$ 809,48

No.	Actividad	Costo Total por Actividad
5.2	Mantener una administración técnica de la página web.	\$ 647,58
5.3	Administrar el hosting y cuentas de usuarios.	\$ 677,02
5.4	Mantener una buena administración de la infraestructura informática.	\$ 588,71
5.5	Brindar soporte técnico a los usuarios.	\$ 1.986,90
5.6	Dar mantenimiento al hardware.	\$ 588,71
6	Asistente de Gerencia	
6.1	Responsabilidad de la documentación confidencial generada o recibida	\$ 386,34
6.2	Atender y corresponder llamadas telefónicas.	\$ 1.674,13
6.3	Manejar las pólizas de seguros de la Compañía y personales de la Gerencia.	\$ 343,41
6.4	Realizar la conciliación bancaria de tarjetas personales de crédito.	\$ 343,41
6.5	Apoyar en temas administrativos a la Gerencia General.	\$ 171,71
6.6	Apoyar a la Gerencia General en trámites personales que ella requiera.	\$ 171,71
7	Chofer	
7.1	Dar mantenimiento a los carros de la empresa.	\$ 552,69
7.2	Realizar depósitos en los diferentes bancos.	\$ 1.670,17
7.3	Llevar y retirar documentación y/o materiales a los proveedores o lugares indicados.	\$ 1.447,48
8	Personal de Limpieza	
8.1	Abrir la oficina y realizar la limpieza diaria de los puestos asignados a cada colaborador y los espacios físicos como la sala de reuniones, cocina, biblioteca, bodega.	\$ 1.076,06
8.2	Asistir al personal administrativo, operativo y visitantes con el servicio de cafetería.	\$ 181,38
8.3	Realizar labores de mensajería local como depósito y cobro de cheques.	\$ 158,71

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

A continuación se presenta un cuadro el cual muestra los costos directos por proceso y los costos indirectos por agrupación de gasto.

Cuadro 5.52 Costo Total del Proyecto Kano State Pilot for Girl's Education

NOMBRE DEL PROCESO / AGRUPACIÓN GASTOS INDIRECTOS	COSTO
Propuesta Técnica y Financiera	\$ 3.487,08
Plan de Trabajo	\$ 1.447,55
Propuesta de diseño y Manual operativo	\$ 93.370,48
Preparación de Anexos Técnicos y Especificaciones del SGI	\$ 55.482,97
Desarrollo del SGI	\$ 92.330,55
Implementación de los proyectos en campo	\$ 71.578,83
Entrega de resultados	\$ 27.793,08
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 345.490,54
Administrativos	\$ 46.419,28
Ventas	\$ 45,00
Financieros	\$ 1.482,00
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 47.946,28
COSTO TOTAL DEL PROYECTO	\$ 393.436,82

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.

Elaboración: La Autora

A continuación se presenta un cuadro resumen el cual muestra los ingresos, los costos directos e indirectos y la pérdida en la que incurrió la ejecución del servicio de consultoría para el Proyecto Kano State Pilot for Girl's Education.

Cuadro 5.53 Costeo del Servicio de Consultoría Proyecto Kano State Pilot for Girl's Education

No.	ITEM	VALOR US\$	TOTAL COSTOS	TOTAL INGRESOS
(+)	Ingresos Operacionales:			\$ 364.500,00
(+)	Ventas:	\$ 405.000,00		
(-)	10% Impuesto Nigeria	\$ 40.500,00		
(-)	Costos Directos		\$ 345.490,54	
	Sueldo + Beneficios Sociales Ocasionales + Aporte Patronal	\$ 30.080,76		
	Sueldo + Bono Mision + Bono de Productividad + Beneficios Sociales Ocasionales + Aporte Patronal	\$ 97.136,48		
	% comisión transferencia bancaria	\$ 37,27		
	Seguro Privado	\$ 1.044,78		
	Seguro internacional	\$ 2.339,96		
	Subscripción Página Web	\$ 15,20		
	Internet	\$ 50,24		
	Luz	\$ 43,18		
	Teléfono Fijo	\$ 413,32		
	Teléfono Móvil	\$ 5,60		
	Impresión	\$ 755,10		
	Empastados	\$ 315,00		
	Suministros de oficina (compra de CD's)	\$ 27,00		
	Alojamiento	\$ 59.400,00		
	Transporte	\$ 6.110,00		
	Perdiem	\$ 16.320,00		
	Pasajes Aéreos	\$ 28.800,00		
	Telefonía móvil (rooming)	\$ 336,00		
	Compra Modem Internet	\$ 300,00		
	Recarga de Megas internet	\$ 346,61		
	Depreciación Equipo de Computación	\$ 660,54		
	Depreciación Muebles y Enseres	\$ 86,46		
	Depreciación Equipo de oficina (teléfono)	\$ 40,87		
	Servicios Profesionales (Programación)	\$ 70.000,00		
	Honorarios Profesionales	\$ 28.995,52		
	% comisión transferencia bancaria EEUU	\$ 75,00		
	Servicio DHL	\$ 1.011,75		
	Arrendamiento Oficina	\$ 734,91		
	Transporte Ecuador	\$ 9,00		
(-)	Costos Indirectos		\$ 47.946,28	
	Sueldo + Beneficios Sociales Ocasionales + Aporte Patronal	\$ 39.250,22		
	% comisión transferencia bancaria	\$ 18,00		
	Seguro Privado	\$ 675,78		
	Internet	\$ 79,20		
	Luz	\$ 113,41		
	Teléfono fijo	\$ 1.152,00		
	Teléfono móvil	\$ 1.014,00		
	Suministros de oficina	\$ 482,50		
	Combustible	\$ 180,00		
	Depreciación Equipo de Computación	\$ 337,50		
	Depreciación Impresoras	\$ 247,50		
	Depreciación Muebles y Enseres	\$ 87,21		
	Depreciación Equipo de oficina (teléfono)	\$ 25,65		
	Depreciación Vehículo	\$ 1.575,00		
	Amortización Software Contable	\$ 324,50		
	Arrendamiento Oficina	\$ 856,80		
	Servicio de hosting	\$ 45,00		
	Intereses en préstamos	\$ 1.482,00		
(-)	Total Costos Directos e Indirectos			\$ 393.436,82
(=)	Pérdida del proyecto			\$ (28.936,82)

Fuente: Ayala Consulting Cia. Ltda.
Elaboración: La Autora

Como se puede visualizar Ayala Consulting Cia. Ltda., en la prestación del servicio de consultoría en el diseño e implementación del Proyecto Kano State Pilot for Girls Education obtuvo una pérdida de USD. 28.936,82.

El presidente de la compañía, por su parte, manifiesta que este proyecto no generó ni pérdida ni ganancia para la empresa.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Ayala Consulting Cia. Ltda., por la cartera de clientes que maneja tiene una gran limitación para acceder a préstamos bancarios, pues los bancos le otorgan una califican de alto riesgo.
2. Las consecuencias de una entrega del bono de desempeño a los trabajadores del área de proyectos antes de finalizar el trabajo y sin una correcta aplicación de las evaluaciones correspondientes son la falta de interés, conformismo y pérdida de competitividad en la ejecución del trabajo.
3. El otorgamiento de un bono de desempeño únicamente al personal del área de proyectos a corto tiempo ocasionará desmotivación en otras áreas.
4. La falta de personal en el área de sistemas de la compañía trae consigo la limitación de desarrollar los Sistemas de Gestión de Información (SGI) y esto a su vez crea dependencia de los proveedores de este servicio.
5. Las políticas de impuestos del país específicamente la del incremento de salida de divisas y a la de deducción de gastos afecta a la compañía, ya que por el giro del negocio la compañía constantemente realiza transferencias al exterior y los gastos en los que incurre no son considerados por el SRI como deducibles a menos que sean autenticados por una embajada ecuatoriana en el país de misión.
6. La compañía mantiene dependencia de sus proveedores principales, razón por la cual si uno de estos incumple, el giro del negocio se verá afectado en los tiempos previstos de ejecución.
7. La importancia que han tomado los programas sociales de Transferencias Monetarias Condicionadas ocasiona el incremento de competencia para la compañía ya que cada vez son más las empresas dedicadas a prestar servicios de diseño e implementación de este tipo de programas o proyectos.

8. Según la NIC 2, el costeo de inventarios es utilizado principalmente por los sistemas de costeo estándar y minoristas, por este motivo la aplicación de un método de costeo ABC es considerada como gerencial para la toma de decisiones.
9. El sistema de información contable que maneja la compañía no cuenta con un módulo de costos mismo que permita controlar, planificar los recursos y asignar los costos de manera adecuada y precisa. Actualmente los costos se manejan a través de los módulos de cuentas por pagar (compras) y de contabilidad (mano de obra).
10. La elaboración de la propuesta financiera del proyecto Kano State Pilot for Girls Education realizada en base a datos históricos sin una base de cálculo que garantice un costeo real de las actividades que fueron desarrolladas arroja una pérdida de USD. 28.936,82 para la compañía en la prestación del servicio de consultoría.

6.2 Recomendaciones

1. Para contrarrestar la limitación de acceso a créditos bancarios Ayala Consulting Cia. Ltda., puede optar por una nueva forma de financiamiento como la emisión de acciones preferentes, de esta manera los accionistas comunes de la compañía mantienen el control de las decisiones en la misma pero están obligados a pagar un dividendo fijo de la utilidad obtenida después de impuestos.
2. Aplicar una evaluación por cumplimiento de objetivos y metas mensual al personal de proyectos que se encuentra de misión antes de la entrega del bono de desempeño, según el porcentaje obtenido el presidente de la compañía autorizará dicha entrega. De esta manera el trabajador se verá en la obligación y motivación de cumplir mensualmente su trabajo de forma eficiente y eficaz.
3. Implementar un sistema de evaluación de desempeño cada seis meses para el personal de todas las áreas de la compañía, para determinar el mejor trabajador de cada una de las áreas sobre la base de lo cual se otorgará un bono de desempeño. De esta forma se creará motivación de trabajo en todo el personal de la compañía.
4. Como política de la empresa debe dejar de depender de los proveedores de servicio de programación de los Sistemas de Gestión de Información (SGI), para lo cual se recomienda contratar personal especializado tales como ingenieros de sistemas y programadores, para formar una Unidad de programación en el departamento de sistemas existente.
5. Mantener la externalización de las actividades a través de Grupo Ayala en EEUU, a fin de agilizar los procesos en el manejo de las divisas necesarias para la ejecución de los proyectos y la deducción de gastos pertinentes.
6. Ampliar de inmediato a más de 3 el número de proveedores por servicio para que el giro del negocio no se vea afectado si uno de estos incumple.

7. Ayala Consulting Cia. Ltda., debe ampliar su propuesta de servicios no limitarse únicamente al diseño e implementación de proyectos sociales que involucran una transferencia monetaria condicionada. Una opción puede ser los proyectos direccionados a las microfinanzas para el inicio de negocios en las comunidades vulnerables.
8. Aplicar un modelo de costeo ABC como una herramienta para la toma de decisiones gerenciales ya que Ayala Consulting Cia. Ltda., es una empresa de servicios y lo que se desea conocer o determinar es el costo real del servicio prestado para realizar propuestas financieras para cada uno de los proyectos sobre una base que garantice los resultados.
9. Implementar en el sistema de información contable que maneja la compañía un módulo de costos que le permita asignar tanto los costos directos como los indirectos a cada una de las actividades llevadas a cabo en la ejecución del servicio de consultoría.
10. Aplicar la metodología de costeo ABC descrita en este documento, pues esta contiene la base que garantiza un costeo real de las actividades que Ayala Consulting Cia Ltda., ejecuta en la prestación del servicio de consultoría lo que facilitará la elaboración de las propuestas financieras para proyectos futuros.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acta de Consitución de la compañía Ayala Consulting Cia Ltda. (1997). Quito - Ecuador.
2. Ármez, M. F. (2002). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas* . Madrid - España : Editorial Cultural.
3. Barfiel, J., & Kinney, C. (2004). *Contabilidad de Costos tradicionales e innovaciones* . Cenage Learning Editores .
4. Besley, S., & Brigham, E. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera, Essential of Managerial*.
5. Bottaro, O., Rodríguez, J. H., & Amaro, Y. (2004). *El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa* . Editorial La Ley .
6. Bravo, O. G. (2005). *Contabilidad de Costos* . McGraw-Hill 8 - 5ta Edición.
7. Brinson, J. (1995). *Contabilidad por actividades*. ED. Marcombo.
8. Burbano, A. (2006). *Costos y presupuestos: conceptos fundamentales para la gerencia*. Colombia.
9. Cuervo, J., & Osorio, J. A. (2006). *Costeo basado en actividades- ABC- : Gestión basada en actividades- ABM* . Bogotá: Ecoe Ediciones.
10. Grosh, M., Ninno, C. D., Tesliuc, E., & Ouerghi, A. (2009). *Políticas de Protección Social Eficaces* . Banco Mundial.
11. Hall, P. (2007). *Contabilidad de Costos - Un enfoque genial*. 12da edición.
12. Horngren, C., George, F., Spikant, M., & Datar. (2002). *Contabilidad de Costos un enfoque gerencial*. México: Editorial Prentice-Hall - 10ma Edición .
13. *Informe de seguimiento mundial - Banco Mundial*. (2011).
14. Kaplan, R., & Mallo, C. (2000). *Contabilidad de Costos y estratégica de gestión* . Prentice Hall.
15. *Plan del Buen Vivir 2009 - 2013*. (2012).
16. Rojas, R. A. *Sistemas de Costos un proceso para su implementación*

17. Shillinglaw, G. (1997). *Contabilidad de Costos* . Buenos Aires : Editorial el Ateneo.
18. Siniestra, G. (2006). *Contabilidad de Costos* .
19. Velasco, J. F. (1989). *Contabilidad de Costos I*. Quito - Ecuador .
20. Zapata, P. (2007). *Contabilidad de Costos Herramienta para la toma de decisiones* . McGraw-Hill Interamericana.

LINKOGRAFÍA

21. *Ayala Consulting Cia Ltda.* (s.f.). Recuperado el 20 de Octubre de 2012, de <http://www.ayalaconsulting.com.ec>
22. *Banco Central del Ecuador.* (s.f.). Recuperado el 20 de Octubre de 2012, de <http://www.bce.fin.ec>
23. *Banco Interamericano de Desarrollo.* (s.f.). Recuperado el 30 de Octubre de 2012, de <http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo,2837.htmlm>
24. *Contraloría General del Estado.* (s.f.). Recuperado el 02 de Noviembre de 2012, de <http://contraloria.gob.ec>
25. *Departamento para el Desarrollo Internacional* . (s.f.). Recuperado el 03 de Noviembre de 2012, de <http://www.dfid.gov.uk>
26. *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social* . (s.f.). Recuperado el 02 de Noviembre de 2012, de <http://www.iess.gob.ec>
27. *Ministerio Coordinador de Política Económica.* (s.f.). Recuperado el 20 de Octubre de 2012, de <http://www.mcpe.gob.ec>
28. *Servicio de Rentas Internas* . (s.f.). Recuperado el 03 de Noviembre de 2012, de <http://www.sri.gob.ec>
29. *UNICEF.* (s.f.). Recuperado el 2012 de Noviembre de 2012, de <http://www.unicef.org>
30. *World Bank* . (s.f.). Recuperado el 28 de Octubre de 2012, de <http://www.worldbank.org>

GLOSARIO

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
SGI	Sistema de Gestión de Información
TMC	Transferencias Monetarias Condicionadas
UNICEF	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia

DEFINICIÓN DE TERMINOS UTILIZADOS

Actividad Directa:	Son aquellas actividades directamente implicadas en la creación de valor para el cliente.
Actividad Indirecta:	Son aquellas actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas.
Hosting:	Servicio que ofrecen algunas compañías en Internet que consiste en ceder un espacio en sus servidores para subir (alojar) un sitio web para que pueda ser accedido en todo momento de forma online.
Perdiem:	Es un valor monetario que es entregado a los consultores que salen de misión fuera o dentro del país de residencia para cubrir los gastos en los que incurren por alimentación.