

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.