



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA – AUDITORA**

AUTOR: PUGA GARZON, DIANA BELEN

**TEMA: MODELO DE COSTOS ABC PARA LOS PROGRAMAS DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA FUNDACION JUNIOR
ACHIEVEMENT ECUADOR**

DIRECTOR: ING. HERRERA, ANGELITA

CODIRECTOR: ECO. LARA, JUAN

SANGOLQUÍ, FEBRERO 2014

CERTIFICADO

Ing. Angelita Herrera Arguello y Ec Juan Lara

CERTIFICAN

Que el proyecto de tesis “MODELO DE COSTOS ABC PARA LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA FUNDACION JUNIOR ACHIEVEMENT ECUADOR” realizado por la egresada Diana Belén Puga Garzón, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos que contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf) los cuales autorizan a la Srta. Diana Belén Puga Garzón que lo entregue al Eco. Juan Lara, en calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 7 de febrero de 2014

Ing. Angelita Herrera
DIRECTOR

Eco. Juan Lara
CODIRECTOR

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Diana Belén Puga Garzón

DECLARO QUE:

El proyecto de tesis denominado “MODELO DE COSTOS ABC PARA LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA FUNDACION JUNIOR ACHIEVEMENT ECUADOR” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros conforme constan las citas respectivas, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, 7 de febrero de 2014

Diana Belén Puga Garzón

AUTORIZACION

Yo, Diana Belén Puga Garzón

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución, el proyecto de tesis titulado “Modelo de costos ABC para los programas de responsabilidad social de la Fundación Junior Achievement Ecuador” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 7 de febrero de 2014

Diana Belén Puga Garzón

DEDICATORIA

“Dios te bendiga en todos tus instantes y todas tus distancias”

Son palabras que escucho cada día, sin falta, y con amor. Sin duda son poderosas, porque Dios me bendice en cada momento de mi vida, en cada paso que doy.

“Lo esencial consiste en presentarse ante Dios, con el intelecto, encerrado en el corazón...”

Doctrinas y conocimiento amplio sobre Dios en todas sus dimensiones, me permiten discernir y decidir mi camino, lo que soy, lo que creo, y lo que quiero.

Dos personas que me crearon, formaron e hicieron la persona que soy ahora, con sus errores y virtudes estoy segura que hicieron un buen trabajo y son los que merecen esta dedicatoria.

A mis padres

Diana Belén Puga Garzón

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque a pesar de los obstáculos, siempre ha tenido preparado lo mejor para mí y nunca me ha dejado caer.

A mis padres, quienes me han apoyado en el camino y siempre buscan lo mejor para sus hijas.

A mis hermanas por compartir cada etapa de mi vida, por apoyarme y motivarme.

A mi sobrino, quien hace feliz a muchas personas que quiero y me recuerda que ser niño es la mejor etapa de la vida.

A mis amigos con quienes las alegrías se multiplican, y los momentos compartidos jamás se olvidarán.

A mi tutora y todos los ingenieros que transmitieron y compartieron su conocimiento y experiencias y con su guía y apoyo he culminado esta etapa universitaria.

A la familia que siempre me acompaña y se preocupa por mi bienestar.

A Junior Achievement Ecuador que me permitió desarrollar mi proyecto y me proporcionaron la ayuda necesaria.

Muchas gracias

Diana Belén Puga Garzón

INDICE

CERTIFICADO	i
DECLARACION DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACION	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE	vi
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE GRAFICOS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
SUMMARY	xvii
CAPÍTULO I	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Situación actual	2
1.1.3. Pronóstico	2
1.1.4. Formulación del problema	3
1.1.5. Importancia	3
1.1.6. Justificación	5

1.2.	Objetivos	7
1.2.1.	Objetivo General	7
1.2.2.	Objetivos Específicos	7
1.3.	Identificación de la organización	8
1.3.1.	Razón social	8
1.3.2.	Tipo de organización	8
1.3.3.	Sector de la industria o de servicio público	9
1.3.4.	Portafolio de producto o servicio	9
1.3.5.	Descripción de los programas	9
1.3.6.	Clientes	18
1.3.7.	Cobertura de mercado	19
1.3.8.	Estructura orgánica	20
1.4.	Metodología	33
1.4.1.	Tipos de investigación	33
1.4.2.	Métodos de investigación	34
1.4.3.	Técnicas de investigación	35
CAPITULO II		37
MARCO TEÓRICO		37
2.1.	Teorías de soporte	37
2.1.1.	Responsabilidad Social	37
2.1.2.	Contabilidad de costos	45
2.1.3.	Marco conceptual	55

2.2.	Estudios relacionados	58
2.2.1.	Modelo de costos en Impulsa México	58
2.3.	Análisis comparativo y crítico	59
CAPITULO III		60
IDENTIFICACION DE LAS ACTIVIDADES		60
3.1.	Identificar líneas de negocio	60
3.1.1.	Proyecto - lúdico en aula	60
3.1.2.	Proyecto - lúdico en plataforma	62
3.1.3.	Foros	63
3.2.	Mapa de procesos	64
3.2.1.	Procesos estratégicos	64
3.2.2.	Procesos Primarios	65
3.2.3.	De apoyo	66
3.3.	Gráfica Mapa de Procesos	68
3.4.	Cadena de valor	69
3.5.	Establecer actividades	69
3.5.1.	Flujograma Proyectos - lúdico en aula	70
3.5.2.	Diccionario de actividades de los proyectos - lúdico en aula	71
3.5.3.	Flujograma proyecto – lúdico en plataforma	76
3.5.4.	Diccionario de actividades de los proyectos - lúdicos en plataforma	77
3.5.5.	Flujograma Foro	80
3.5.6.	Diccionario de actividades de foros	81

3.6.	Identificación de los elementos del costo	83
3.6.1.	Costos directos	85
3.6.2.	Costos indirectos	86
3.7.	Descripción global según línea de negocio	90
3.7.1.	Resumen Lúdico en aula	91
3.7.2.	Resumen Lúdico en plataforma	93
3.7.3.	Resumen Foros	95
3.8.	Determinar Indicadores de recurso y Cost-drivers	97
3.8.1.	Indicadores de recursos	97
3.8.2.	Cost Drivers	100
CAPITULO IV		101
CASO PRÁCTICO		101
4.1.	Resultados globales 2013	101
4.2.	Lúdico aula - La Compañía	108
4.2.1.	Costos directos	109
4.3.	Lúdico plataforma – Titán	115
4.3.1.	Costos directos	116
4.4.	Foro – FEN	119
4.4.1.	Costos directos	120
4.5.	Costos indirectos	123
4.5.1.	Lúdico aula – La compañía	128
4.5.2.	Lúdico plataforma – Titán	130

4.5.3. Foro – FEN	132
4.6. Cost Drivers	134
4.6.1. Lúdico aula - La compañía	135
4.6.2. Lúdico plataforma – Titán	136
4.6.3. Foro – FEN	138
4.7. Costo total	139
CAPITULO V	141
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	141
5.1. Conclusiones	141
5.2. Recomendaciones	143
5.3. Bibliografía	144

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: PROGRAMAS EDUCACIÓN BÁSICA FUNDACIÓN JUNIOR ACHIEVEMENT ECUADOR	11
TABLA 2: PROGRAMAS DE BACHILLERATO FUNDACIÓN JUNIOR ACHIEVEMENT ECUADOR	14
TABLA 3: PROGRAMA PARA ADULTOS FUNDACIÓN JUNIOR ACHIEVEMENT ECUADOR	15
TABLA 4: PROGRAMA SIMULACIÓN FUNDACIÓN JUNIOR ACHIEVEMENT ECUADOR.....	17
TABLA 5: FUNCIONES DIRECTOR EJECUTIVO JAE 2013.....	23
TABLA 6: FUNCIONES GERENTE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL JAE 2013..	24
TABLA 7: FUNCIONES GERENTE DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA JAE 2013	25
TABLA 8: FUNCIONES GERENTE DESARROLLO EDUCATIVO JAE 2013	26
TABLA 9: FUNCIONES GERENTE DE TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y ESTRUCTURA INFORMÁTICA JAE 2013	27
TABLA 10: FUNCIONES GERENTE OPERATIVA JAE 2013	28
TABLA 11: FUNCIONES GERENTE DE EJECUCIÓN JAE 2013.....	29
TABLA 12: FUNCIONES MONITORES JAE 2013.....	30
TABLA 13: FUNCIONES DISEÑADORA GRÁFICA JAE 2013.....	31
TABLA 14: FUNCIONES ASISTENTE ADMINISTRATIVA JAE 2013.....	32
TABLA 15: FUNCIONES MENSAJERO JAE 2013	32
TABLA 16: COSTEO TRADICIONAL VS COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES	47
TABLA 17: DETERMINACIÓN INDICADOR # DE ACTIVIDADES AUXILIARES.....	98
TABLA 18: DETERMINACIÓN INDICADOR # DE EMPLEADOS.....	98
TABLA 19: DETERMINACIÓN INDICADOR # DE HORAS	99
TABLA 20: DETERMINACIÓN INDICADOR # DE ACTIVIDADES PRINCIPALES	99
TABLA 21: RESULTADOS PROGRAMAS SELECCIONADOS POR EMPRESA-PROVINCIA- NÚMERO DE ESTUDIANTES.....	106
TABLA 22: ESTADÍSTICAS EN PROVINCIA LA COMPAÑÍA 2013.....	108
TABLA 23: ESTADÍSTICAS EMPRESAS LA COMPAÑÍA 2013.....	108
TABLA 24: MATERIAL DIRECTO PROGRAMA LA COMPAÑÍA	109

TABLA 25: RESUMEN MATERIALES DIRECTOS LA COMPAÑÍA 2013	110
TABLA 26: HORAS NÓMINA DIRECTA PROGRAMAS LÚDICO -AULA.....	111
TABLA 27: NÓMINA 2013 JUNIOR ACHIEVEMENT ECUADOR	111
TABLA 28: COSTO PROMEDIO HORA POR CARGO	112
TABLA 29: FORMATO DE CÁLCULO DE NÓMINA DIRECTA DE PROGRAMAS LÚDICOS - AULA.....	113
TABLA 30: RESUMEN NOMINA DIRECTA LA COMPAÑÍA 2013	114
TABLA 31: COSTO TOTAL DIRECTO PROGRAMA LÚDICO AULA -LA COMPAÑÍA.....	114
TABLA 32: ESTADÍSTICOS PROVINCIA TITÁN 2013	115
TABLA 33: ESTADÍSTICO EMPRESAS TITÁN 2013	115
TABLA 34: RESUMEN MATERIALES DIRECTOS TITÁN 2013.....	116
TABLA 35: CÁLCULO TOTAL MATERIALES DIRECTOS TITÁN 2013	116
TABLA 36: FORMATO DE CÁLCULO DE NÓMINA DIRECTA PROGRAMAS LÚDICO PLATAFORMA.....	117
TABLA 37: CÁLCULO TOTAL NÓMINA DIRECTA TITÁN 2013.....	118
TABLA 38: TOTAL COSTOS DIRECTOS TITÁN	118
TABLA 39: ESTADÍSTICOS PROVINCIAS FORO EMPRENDIMIENTO NACIONAL 2013.....	119
TABLA 40: ESTADÍSTICOS EMPRESAS FORO EMPRENDIMIENTO NACIONAL 2013.....	119
TABLA 41: CÁLCULO DE MATERIALES DIRECTOS FORO DE EMPRENDIMIENTO NACIONAL	121
TABLA 42: FORMATO DE CÁLCULO NÓMINA DIRECTA FORO	122
TABLA 43: RESUMEN NÓMINA DIRECTA FORO	123
TABLA 44: RESUMEN TOTAL COSTOS INDIRECTOS FORO EMPRENDIMIENTO NACIONAL 2013.....	123
TABLA 45: DETALLE ELEMENTOS DEL COSTO Y SUS INDICADORES DE RECURSOS	124
TABLA 46: TABLA DE CÁLCULO DE INDICADORES DE RECURSOS LÚDICO AULA.....	124
TABLA 47: TABLA DE CÁLCULO DE INDICADORES DE RECURSOS LÚDICO PLATAFORMA	125
TABLA 48: TABLA DE CÁLCULO DE INDICADORES DE RECURSOS FORO.....	125
TABLA 49: CÁLCULO DE PESOS DE LÍNEAS DE NEGOCIO POR # ESTUDIANTES BENEFICIADOS.....	126
TABLA 50: DETALLE ELEMENTOS DEL COSTO LÚDICO AULA	128
TABLA 51: TABLAS DE ASIGNACIÓN PORCENTAJES Y VALORES MONETARIOS L-AULA.....	129

TABLA 52: DETALLE ELEMENTOS DEL COSTO - LÚDICO PLATAFORMA.....	130
TABLA 53: TABLAS DE ASIGNACIÓN PORCENTAJES Y VALORES MONETARIOS PROGRAMAS LÚDICOS PLATAFORMA	131
TABLA 54: DETALLE ELEMENTO DE COSTO FORO.....	132
TABLA 55: TABLAS DE ASIGNACIÓN PORCENTAJES Y VALORES MONETARIOS FORO	133
TABLA 56: COST DRIVERS.....	134
TABLA 57: ASIGNACIÓN % COSTO DE LAS ACTIVIDADES AL PROGRAMA LÚDICO AULA LA COMPAÑÍA	135
TABLA 58: ASIGNACIÓN VALORES MONETARIOS COSTO DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMA LÚDICO AULA LA COMPAÑÍA	135
TABLA 59: ASIGNACIÓN POR EMPRESAS QUE APLICAN EL PROGRAMA LA COMPAÑÍA.....	136
TABLA 60: ASIGNACIÓN COSTO DE LAS ACTIVIDADES AL PROGRAMA LÚDICO PLATAFORMA TITÁN	137
TABLA 61: ASIGNACIÓN VALORES MONETARIOS COSTO DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMA LÚDICO PLATAFORMA TITÁN.....	137
TABLA 62: ASIGNACIÓN POR EMPRESAS QUE APLICAN EL PROGRAMA TITÁN.....	137
TABLA 63: ASIGNACIÓN COSTO DE LAS ACTIVIDADES AL FORO FEN.....	138
TABLA 64: ASIGNACIÓN VALORES MONETARIOS COSTO DE LAS ACTIVIDADES FORO FEN.....	138
TABLA 65: ASIGNACIÓN POR EMPRESAS QUE AUSPICIAN EL FEN.....	139
TABLA 66: DETERMINACIÓN DE COSTOS TOTALES PROGRAMAS FUNDACIÓN JUNIOR ACHIEVEMENT ECUADOR.....	140

INDICE GRAFICOS

ILUSTRACIÓN 1: LOGO FUNDACIÓN JUNIOR ACHIEVEMENT ECUADOR	8
ILUSTRACIÓN 2: NIÑOS EDUCACIÓN BÁSICA.....	10
ILUSTRACIÓN 3: NIÑOS BACHILLERATO.....	13
ILUSTRACIÓN 4: DESARROLLO PROGRAMA MUJERES EMPRENDEDORAS.....	15
ILUSTRACIÓN 5: JÓVENES APLICANDO EL SIMULADOR TITAN.....	16
ILUSTRACIÓN 6: VII FORO DE EMPRENDIMIENTO NACIONAL FEN 2013	18
ILUSTRACIÓN 7: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL JAE 2013	20
ILUSTRACIÓN 8: ORGANIGRAMA PERSONAL JAE 2013	21
ILUSTRACIÓN 9: ORGANIGRAMA FUNCIONAL JAE 2013	22
ILUSTRACIÓN 10: GRÁFICA MAPA DE PROCESOS JAE	68
ILUSTRACIÓN 11: CADENA DE VALOR JAE	69
ILUSTRACIÓN 12: FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES PROYECTO LÚDICO EN AULA JAE.....	70
ILUSTRACIÓN 13: FLUJOGRAMA PROYECTO - LÚDICO PLATAFORMA JAE	76
ILUSTRACIÓN 14: FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES FOROS JAE	80
ILUSTRACIÓN 15: CLASIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO JUNIOR ACHIEVEMENT ECUADOR	85
ILUSTRACIÓN 16: RESUMEN LÚDICO - AULA (1)	91
ILUSTRACIÓN 17: RESUMEN LÚDICO - AULA (2)	92
ILUSTRACIÓN 18: RESUMEN LÚDICO - PLATAFORMA (1)	93
ILUSTRACIÓN 19: RESUMEN LÚDICO - PLATAFORMA (2).....	94
ILUSTRACIÓN 20: RESUMEN FORO (1).....	95
ILUSTRACIÓN 21: RESUMEN FORO (2).....	96
ILUSTRACIÓN 22: GRÁFICO EMPRESAS AUSPICIANTES 2013	102
ILUSTRACIÓN 23: GRÁFICA SOSTENIMIENTO ESCUELAS 2013	103
ILUSTRACIÓN 24: GRÁFICA ALCANCE EN PROVINCIAS 2013.....	104
ILUSTRACIÓN 25: PROGRAMAS DESARROLLADOS AÑO 2013.....	105
ILUSTRACIÓN 26: SELECCIÓN LÍNEA DE NEGOCIO.....	127

RESUMEN EJECUTIVO

Fundación Junior Achievement Ecuador brinda a las empresas una solución de responsabilidad social a través del desarrollo de programas de emprendimiento en niños y jóvenes. Se plantea la necesidad de un modelo de costos para los programas de responsabilidad social de la Fundación como una herramienta para la toma de decisiones gerenciales, la metodología es el costeo ABC basado en actividades con el cual se pretende determinar los costos de cada actividad de la cadena de valor del giro del negocio. Las teorías que sustentan y apoyan el desarrollo del modelo de costos son las relacionadas con la responsabilidad social y la contabilidad de costos, específicamente la metodología del costeo ABC. Para la creación del modelo se definen las líneas de negocio y se realiza un mapa de procesos con el cual se determina las actividades de la cadena de valor de la Fundación, así se obtiene un diccionario de actividades para definir los tiempos de nómina directa en cada línea de negocio. A partir de las actividades se identifican los costos directos e indirectos y se definen los elementos de costos con sus respectivos indicadores de recursos para ser asignados a los procesos, además de los cost drivers que son los porcentajes para asignar el costo de los procesos a los programas. Finalmente, un caso práctico permitirá verificar su utilidad como herramienta de toma de decisiones para la gerencia y proponer recomendaciones y conclusiones al finalizar el proyecto.

Palabras clave

Costeo ABC

Actividades y Procesos

Responsabilidad social

Modelo de costos

Decisiones gerenciales

SUMMARY

Junior Achievement Ecuador offers a solution to social responsibility for businesses, developing entrepreneur programs with children and young people. This thesis project proposes a Cost Model for Junior Achievement Ecuador entrepreneur Programs as a Management Tool for making financial decisions; defining the possible problems, causes and importance of this project and setting objectives to develop the Model. The project needs to be supported with theories about social responsibility and cost accounting. For this reason, Activity Basing Cost (ABC Cost Model) will be applied in this thesis project. The ABC cost model is a form of cost accounting that focuses on the costs of performing specific functions. It means, activities, processes and tasks belong to the value chain. ABC generates more accurate cost and performance information related to specific services. When the main activities are determined, resources are assigned to each one of them, and the cost objects are assigned based on consumption estimates. Cost drivers are used to attach activity costs to outputs. Finally, the application of the cost model will be made taking the best seller programs of 2013 in order to show if the development of this model is useful to make decisions and evaluate which activities are consuming more sources and if it is possible to improve a best cost distribution.

Keywords

Costing

Activities and Process

Social Responsibility

Cost model

Make decisions

CAPÍTULO I

MODELO DE COSTOS ABC PARA LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA FUNDACION JUNIOR ACHIEVEMENT ECUADOR

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Antecedentes

La Fundación Junior Achievement, inicia actividades en el año 1919, en Estados Unidos, sus mentores los señores Horace Moses y Theodore Vail tienen como finalidad lograr que en la formación de niños y jóvenes se incentive las aptitudes de emprendedores para que sean los futuros empresarios que generen crecimiento económico y aporten socialmente a disminuir el desempleo. Durante 94 años se ha expandido en 119 países, distribuidos de la siguiente manera: 30% en Latinoamérica, 60% en Europa y 10% entre África y Asia, en Ecuador inicia actividades en el año 2001.

1.1.2. Situación actual

Fundación Junior Achievement Ecuador, en un periodo de 12 años, ha llegado aproximadamente a 148.750 estudiantes comprendidos en 160 instituciones educativas, está presente en 18 provincias del Ecuador y en este tiempo han participado cuarenta empresas y se han formado a 700 ejecutivos y empresarios como voluntarios para capacitar.

En estos 12 años, Fundación Junior Achievement Ecuador, en todos los programas y proyectos que ha ejecutado, su asignación de costos la ha realizado en base a la experiencia de años anteriores.

1.1.3. Pronóstico

La Fundación Junior Achievement Ecuador es una institución sin fines de lucro, para su sostenibilidad económica, requiere que las empresas registradas y bajo normas y leyes ecuatorianas cumplan con implementar programas de responsabilidad social, los mismos que permitirán que las empresas retribuyan a la sociedad y, el crecimiento y expansión de la fundación para llegar a un mayor número de niños y jóvenes.

Es importante que la Fundación cuente con un sistema de costos, para asignar los mismos a cada proyecto y establecer un precio de oferta para

las empresas interesadas en programas de responsabilidad social relacionadas al ámbito educacional.

1.1.4. Formulación del problema

¿La Fundación Junior Achievement Ecuador, puede mejorar su sistema de asignación de costos a los programas que ofrece como solución a empresas que practican responsabilidad social, para obtener una visión real de los egresos en los que incurre y verificar si los precios a los que vende cada programa es el correcto?

1.1.5. Importancia

Fundación Junior Achievement Ecuador apoya a las empresas a cumplir con la Responsabilidad Social a través de programas que permiten “desarrollar en niños y jóvenes competencias, habilidades y destrezas que motiven su capacidad para emprender, liderar, asumir riesgos, tomar decisiones y trabajar en equipo, favoreciendo con ello la igualdad de oportunidades y el mejoramiento de su calidad de vida” (Fundación Junior Achievement Ecuador, 2001)

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito consciente de la importancia de promover un territorio sostenible en la ciudad y enmarcado

en las políticas que garantizan el buen vivir, promulgó la ordenanza 333 de Responsabilidad Social, publicada el 25 de noviembre de 2010, tiene como objetivo incentivar a todas las organizaciones a que desarrollan actividades en el Distrito, a incorporar en sus operaciones la responsabilidad social como un modelo de gestión alineado al desarrollo sostenido. (Consejo Metropolitano de Responsabilidad social, 2013)

Las empresas miran como alternativa de posicionamiento en el mercado, el invertir recursos en proyectos orientados a la responsabilidad social porque es una forma de obtener la difusión de su marca ante un potencial de clientes en una actividad no comercial, generando mayor aceptación, con una inversión moderada pero con alto impacto en la vida de niños y jóvenes en el país. Este plus de las empresas permite mejorar la imagen ante sus stakeholders.

Los costos juegan un papel muy importante en empresas tanto comerciales, industriales como de servicios, ya que permiten obtener información para la toma de decisiones y contribuyen al logro de los objetivos establecidos por las organizaciones en lo que se refiere al crecimiento y sostenibilidad.

Debido a la automatización y la tecnología así como a la fuerte competencia de los mercados, surge la necesidad de cambiar los sistemas de costos existentes, desarrollándose nuevos enfoques que permiten a las empresas no solo la reducción de los costos sino también el lograr ventajas competitivas que ayudarán a la sostenibilidad de los negocios; uno de éstos

es el Costo Basado en Actividades (ABC) con el cual se desarrollará este proyecto de tesis. (Cuervo Tafur & Osorio Agudelo, 2007)

1.1.6. Justificación

Este análisis responde a la línea y sublínea de investigación del departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE:

Línea: Economía aplicada y administración

Sublínea: Finanzas y Contabilidad de Costos.

Fundación Junior Achievement Ecuador, aporta, promueve e incentiva a las organizaciones a ser socialmente responsables, al realizar programas de emprendimiento con el auspicio y participación de las grandes empresas cuyos ejecutivos son los voluntarios que ejecutan los programas y desean aportar en el desarrollo de jóvenes emprendedores, que a su vez se conviertan en individuos que aporten a la sociedad, creando e innovando y siendo éticos y socialmente responsables.

Contar con una herramienta que permita tener una mayor exactitud en la asignación de los costos, y además, brinde una visión de los mismos por actividad, será útil para tomar decisiones, es por esto que se requiere crear un modelo de costos ABC para la Fundación Junior Achievement.

Con un modelo de costos la Fundación Junior Achievement Ecuador mejorará y optimizará los recursos disponibles, además podrá realizar una evaluación de la gestión financiera que generará estrategias que ayuden a la Fundación a crecer y desarrollarse en el sector.

El proyecto de mejora para la Fundación busca que la misma crezca y permanezca en el tiempo generando beneficios en niños y jóvenes y creando emprendimientos que aporte al plan nacional del buen vivir alineados a algunos objetivos los cuales se detallan a continuación:

“Objetivo 2: Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía: Trabajamos por el desarrollo de los y las ciudadanas, fortaleciendo sus capacidades y potencialidades a través del incentivo a sus sentimientos, imaginación, pensamientos, emociones y conocimientos.

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población: Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad. Fortalecemos la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos.

Objetivo 10: Garantizar el acceso a la participación pública y política: Construimos una democracia en la cual todas y todos nos involucremos y participemos activa y responsablemente en los procesos públicos, políticos y económicos del país. Buscamos el fortalecimiento de las organizaciones, comunidades, pueblos y nacionalidades, para ejercer nuestros derechos y deberes ciudadanos.

Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible: Construimos un sistema económico cuyo fin sea el ser humano y su buen vivir. Buscamos equilibrios de vida en condiciones de justicia y soberanía. Reconocemos la diversidad económica, la recuperación de lo público y la transformación efectiva del Estado.”(Gobierno Nacional de la República del Ecuador, 2013)

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Elaborar un modelo de costos ABC para la Fundación Junior Achievement Ecuador, estableciendo las líneas de negocio, analizando la composición de costos de cada programa para establecer estrategias que permitan que los mismos tengan un precio competitivo, mayor cobertura y promoción de la empresa contratante.

1.2.2. Objetivos Específicos

Establecer las líneas de negocio que la fundación dispone para los programas de responsabilidad social, para asignar actividades que servirán como base para la creación del modelo de costos ABC.

Analizar las actividades de cada línea de negocio, y establecer costos directos e indirectos y sus cost drivers para una fácil asignación de costo y determinación del precio de cada programa.

Realizar un caso práctico asignando los costos a un programa de cada línea de negocio para demostrar la utilidad del modelo y verificar el funcionamiento del mismo.

1.3. Identificación de la organización

1.3.1. Razón social: Fundación Junior Achievement Ecuador



Ilustración 1: Logo Fundación Junior Achievement Ecuador

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

1.3.2. Tipo de organización

Es una persona jurídica de derecho privado autónoma y sin fines de lucro, integrada por personas naturales y jurídicas. Está sujeta a los

controles del Ministerio de Educación y Cultura en cuanto a la verificación de sus documentos, cumplimiento de sus fines y objetivos y el registro de su directiva. El control tributario lo realiza el Servicio de Rentas Interna.

1.3.3. Sector de la industria o de servicio público: Educación

1.3.4. Portafolio de producto o servicio

Fundación Junior Achievement Ecuador cuenta con 14 programas educativos empresariales dirigidos a niños, jóvenes, universitarios y adultos. Estos programas usan una metodología que se presume es la estrategia de diferenciación entre programas de educación en general se denomina, “aprender haciendo, aprender jugando”.

1.3.5. Descripción de los programas

La Fundación Junior Achievement Ecuador tiene tres líneas de negocio divididas en programas lúdicos en aula, lúdicos en plataforma y foros que se detallan a continuación:

1.3.5.1. *Lúdicos en aula*

Son programas educativos de emprendimiento que se desarrollan en las aulas de escuelas, colegios y asociaciones de manera presencial, con una relación directa entre estudiantes y voluntarios de las empresas. La fundación cuenta con ocho programas para niños de educación básica, tres programas para bachillerato y un programa para adultos.

Programas de educación básica



Ilustración 2: Niños educación básica

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Tabla 1: Programas Educación Básica Fundación Junior Achievement Ecuador

Programa	Curso/ Duración	Descripción
Nuestra Provincia	Quinto Año de Educación Básica	Explora los recursos naturales, humanos y de capital dentro de las diferentes provincias de nuestro país y descubre cómo las empresas los utilizan para producir bienes o prestar servicios. A través de un juego en el cual simulan ser los "dueños" de una pizzería, los alumnos descubren la importancia de tomar decisiones adecuadas para el buen funcionamiento de una empresa.
	5 semanas, 1 clase de 1 hora y media a la semana	
Nuestro País	Sexto Año de Educación Básica	Permite que los estudiantes conozcan cómo se manejan los negocios en una economía y los elementos indispensables para crear una nueva empresa. Al mismo tiempo permite identificar las funciones de los diferentes gerentes en una empresa; aprenden a llenar una solicitud de trabajo, practican una entrevista laboral, comparan métodos de producción (unitaria y en serie) y reconocen las diferentes estrategias publicitarias y de marketing.
	5 semanas, 1 clase de 1 hora y media a la semana	
Nuestro Mundo	Séptimo Año de Educación Básica	Analiza la importancia de los recursos existentes en el mundo, los sistemas económicos, las transacciones de monedas y el comercio internacional. Ayuda a los estudiantes a diferenciar los conceptos de importación y exportación; identifican las razones por las cuales los países importan y exportan bienes y servicios, y discuten cómo la economía global afecta sus vidas.
	5 semanas, 1 clase de 1 hora y media a la semana	

Más allá del Dinero	Sexto Año y Séptimo Año de Educación Básica 6 semanas, 1 clase de 1 hora y media a la semana	Cubre contenidos de economía y empresa para alumnos de sexto y séptimo año de educación básica. El programa complementa el contenido de estudios sociales al tiempo que provee un enfoque en matemáticas, lectura y escritura. Se motiva a los alumnos a pensar en forma innovadora para aprender habilidades en el manejo del dinero que alienten actitudes positivas a medida que exploran sus aspiraciones profesionales.
Las Ventajas de Permanecer en el Colegio	Alumnos de 11 a 13 años 6 semanas, 1 clase de 1 hora y media por semana	Los jóvenes reflexionan sobre la importancia de continuar con sus estudios, así como las ventajas económicas que este esfuerzo representa en su futuro, resaltando el valor de tener un plan de vida bien definido y los obstáculos que pueden encontrarse en su camino. Los costos económicos y personales de la deserción.
Fundamentos Empresariales	Alumnos de 12 a 14 años 4 semanas, 1 clase de 1 hora y media por semana	Se conoce en forma práctica y entretenida cómo funciona una empresa o actividad económica, aquellas cosas que se deben tener presente al organizarla, cuáles son las decisiones a adoptar y los riesgos a asumir. Se brinda una visión de la forma en que se producen los bienes y servicios, y cómo se logra que éstos lleguen al público, con énfasis en la creatividad y la ética que debe imperar en las campañas publicitarias o de marketing.
Nuestros	Alumnos de 12 a 15 años 8 semanas, 1 clase de 1	Los estudiantes realizan un emprendimiento económico tomando en cuenta la importancia y el cuidado de los recursos naturales, humanos y de capital. Los jóvenes tendrán la

Recursos	hora y media por semana	posibilidad de identificar el concepto de recursos, la importancia del cuidado de éstos para lograr un desarrollo sustentable, determinar el producto a realizar y su impacto ambiental, reconocer la importancia del trabajo en equipo y del cuidado de los RRHH e identificar los componentes de un presupuesto.
Emprendedores climáticos	Noveno y décimo año de Educación básica 5 sesiones, 1 clase de 1 hora y media por semana	Promueve en los alumnos una comprensión respecto del cambio climático, originado a partir de las acciones de los seres humanos. Persigue el objetivo de inspirar responsabilidad y cooperación, ambas necesarias para impulsar hábitos de desarrollo sustentable.

Programas de Bachillerato



Ilustración 3: niños bachillerato

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Tabla 2: Programas de Bachillerato Fundación Junior Achievement Ecuador

Programa	Curso / Duración	Descripción
Habilidades para el Éxito	Alumnos de 14 a 16 años 8 semanas 1 clase de 1 hora y media por semana	Los estudiantes descubren la importancia de las habilidades interpersonales. Reflexionan de sus experiencias vividas y construyen su propio inventario de experiencias. Realizan un role-play de situaciones de trabajo, analizan diferentes maneras de enfrentarlas y discuten como las habilidades interpersonales pueden variar para alterar los resultados. Descubren opciones en cuanto a la educación y comienzan a identificar la experiencia y las habilidades para su inserción en el mundo laboral. Se reconoce la importancia de planificar el camino hacia sus metas e identificar su visión de futuro para orientar su energía hacia el objetivo buscado.
Empresa en Acción	Alumnos de 15 a 18 años 9 semanas, 1 clase de 1 hora y media por semana	Se enseña a los jóvenes a organizar un negocio y a comprender el rol de la propiedad privada, la competencia, el sistema de precios, el punto de equilibrio, la ley de oferta y demanda, la importancia de la innovación, la productividad, la estrategia y la calidad de los productos.
La Compañía	Jóvenes de 16 a 22 años 10 semanas, 1 reunión de 2 a 3 horas por semana	Brinda una experiencia práctica sobre el funcionamiento del mundo de los negocios, logrando que los alumnos creen, organicen y operen una compañía real en el mercado. Los alumnos participan en una experiencia que los lleva a trabajar en equipo y comprender lo importante que es cumplir responsable y honestamente las tareas emprendidas, los compromisos y los plazos fijados y a desarrollar su capacidad de liderazgo.

Programas para adultos



Ilustración 4: Desarrollo programa Mujeres Emprendedoras

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Tabla 3: Programa para adultos Fundación Junior Achievement Ecuador

Programa	Dirigido / Duración	Descripción
<i>Mujeres Emprendedoras</i>	Mujeres entre 18 a 45 años 4 semanas	Desarrollar en mujeres vulnerables la capacidad de convertirse en emprendedoras de negocios, tomar riesgos y decisiones que las beneficien tanto individual como comunitariamente. Además a través de la participación de una Financiera que otorgue microcrédito y les enseñe el uso responsable y solidario del crédito como una herramienta.

1.3.5.2. *Lúdicos plataforma*

Son programas que se desarrollan a través de plataformas virtuales con estudiantes entre 16 a 24 años. No existe la participación de un voluntario pues la relación con los estudiantes es a través de la plataforma, con toma de decisiones empresariales en diferentes escenarios propuestos para la generación de estrategias de cada grupo de estudiantes sobre diferentes temas de la vida empresarial.

Programas de plataforma



Ilustración 5: jóvenes aplicando el simulador TITAN

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Tabla 4: Programa Simulación Fundación Junior Achievement Ecuador

Programa	Curso / Duración	Descripción
Simulación de Negocios	Alumnos desde los 16 a los 24 años 8 semanas	Los estudiantes aprenden a administrar una empresa virtual a través de un software. Toman decisiones empresariales sobre precio, producción, capacidad instalada, marketing e investigación y desarrollo y evalúan su desempeño frente a sus competidores en función de algunos indicadores empresariales, sus estados financieros y su nivel de participación de mercado.
Titán	Alumnos desde los 16 – 24	Los estudiantes simulan ser gerentes de una empresa de tecnología y aprenden sobre la toma de decisiones gerenciales y análisis de estados financieros. Toman decisiones sobre precio, producción, capacidad instalada, donaciones, devolución de préstamos, marketing e investigación y desarrollo.
Marketing Challenge	Alumnos de 16 a 24 años 9 semanas	Los estudiantes aprenden a desarrollar estrategias de marketing a través de actividades orientadas a promocionar un producto a través del Internet. Toman decisiones empresariales en el área de marketing para definir tareas tales como nombre, slogan, logotipo, estrategias BTL del producto, entre otras. Los participantes deben mostrar la efectiva aplicación de sus estrategias en mercados reales desarrollados por ellos mismos.
Bancos en Acción	Alumnos de 16 a 18 años 8 semanas	Los estudiantes aprenden a tomar decisiones de tasas de interés activas y pasivas, investigación y desarrollo y marketing, a través de un software para el manejo virtual de un banco.

1.3.5.3. Foros

Es un evento de cuatro días en el cuál se beca a niños de cada proyecto realizado para participar en actividades y charlas de emprendimiento. Un Foro es un programa que estimula el talento juvenil por medio del aprendizaje expositivo, interactivo y vivencial en un ambiente de diversidad, amistad e integración.



Ilustración 6: VII Foro de Emprendimiento Nacional FEN 2013

Fuente: Junior Achievement Ecuador

1.3.6. Clientes: la sostenibilidad financiera de la Fundación Junior Achievement Ecuador se encuentra en:

Las instituciones educativas, que permiten complementar su pensum de estudio con educación empresarial que beneficia a sus estudiantes.

Los voluntarios, quienes comparten su tiempo, conocimiento, valores y experiencia con los estudiantes e imparten los programas educativos empresariales de la Fundación Junior Achievement Ecuador.

Las empresas y organizaciones nacionales e internacionales, que contribuyen para que la gestión de la Fundación se amplíe, beneficiando a un número de estudiantes cada vez mayor.

1.3.7. Cobertura de mercado: Fundación Junior Achievement Ecuador llega a niños y jóvenes y adultos, entre 8 y 45 años de edad, de 18 provincias del Ecuador.

1.3.8. Estructura orgánica

Fundación Junior Achievement Ecuador

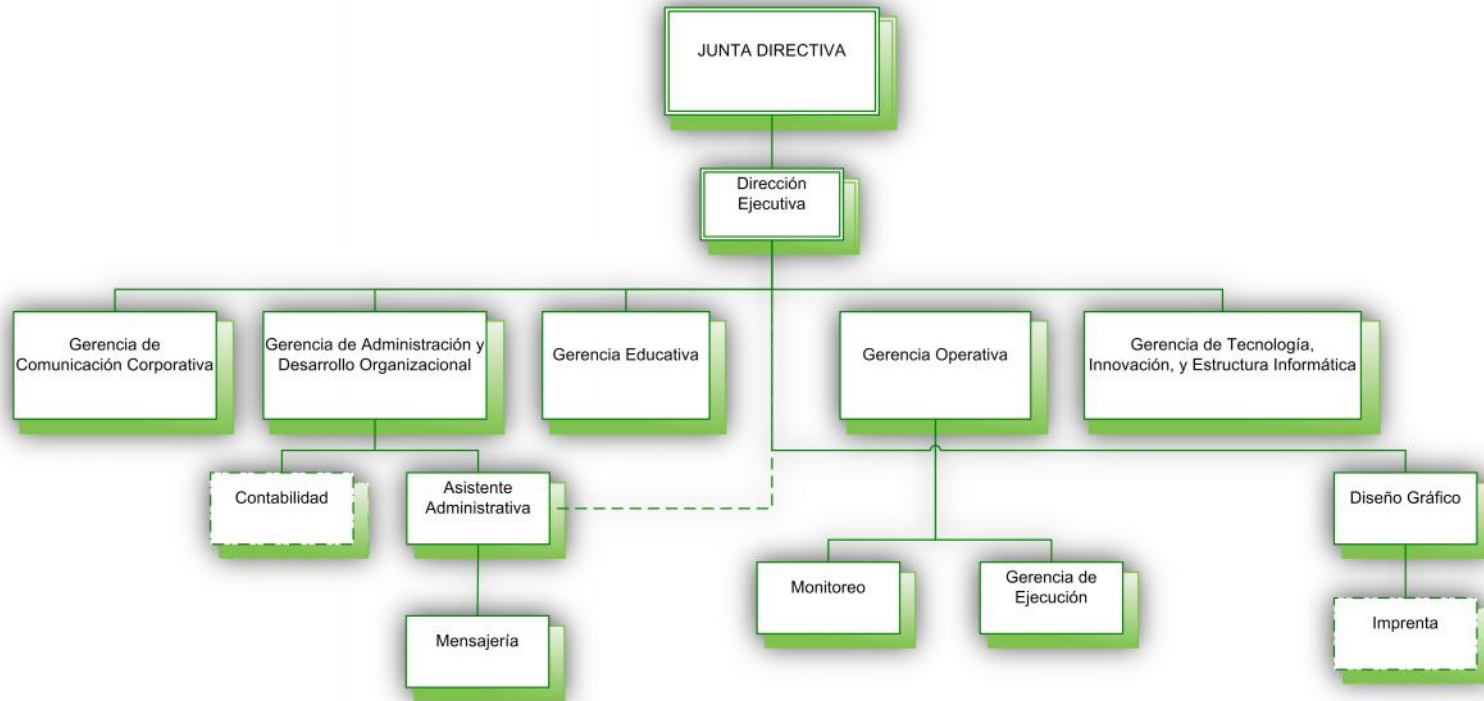


Ilustración 7: Organigrama estructural JAE 2013

Fundación Junior Achievement Ecuador

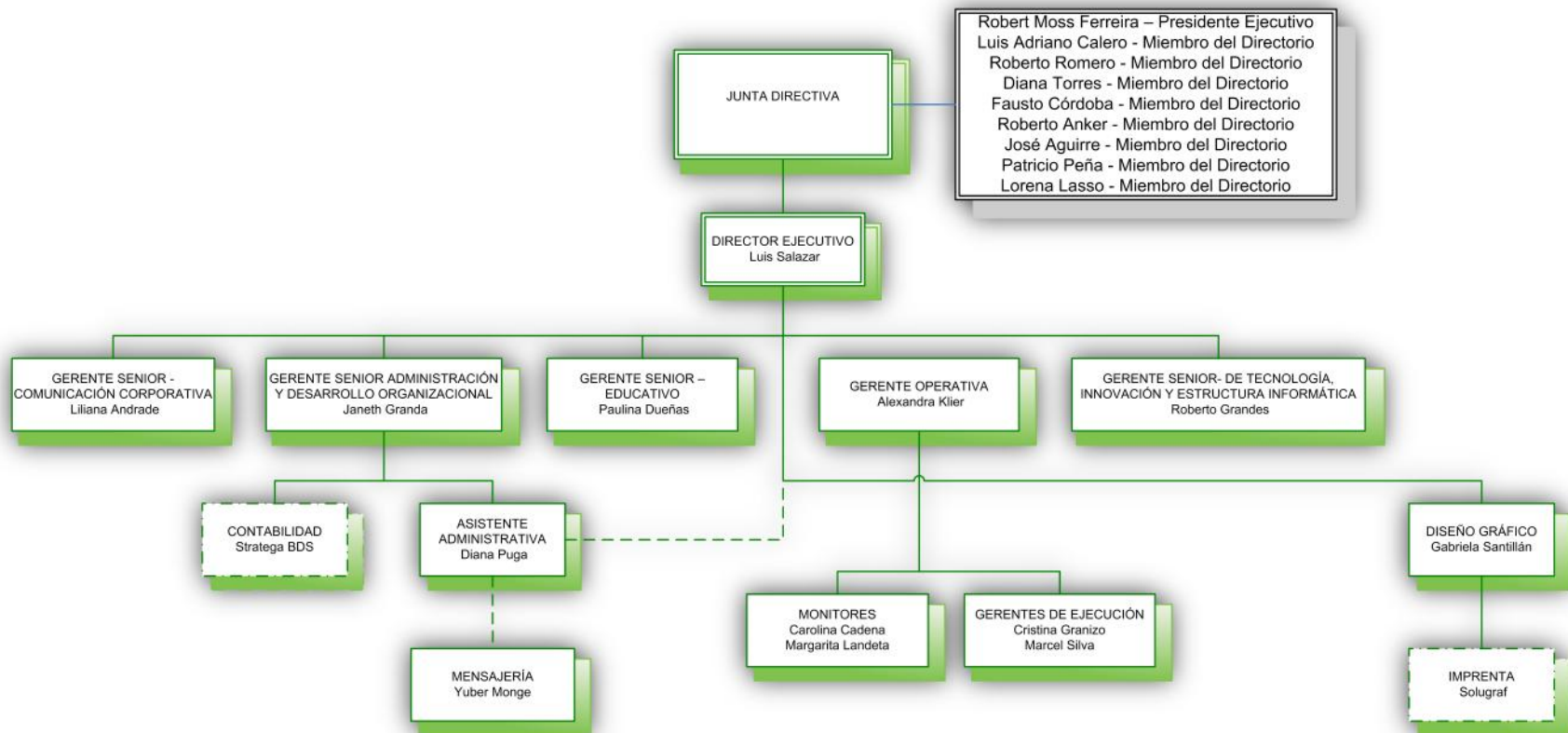


Ilustración 8: Organigrama personal JAE 2013

Fundación Junior Achievement Ecuador

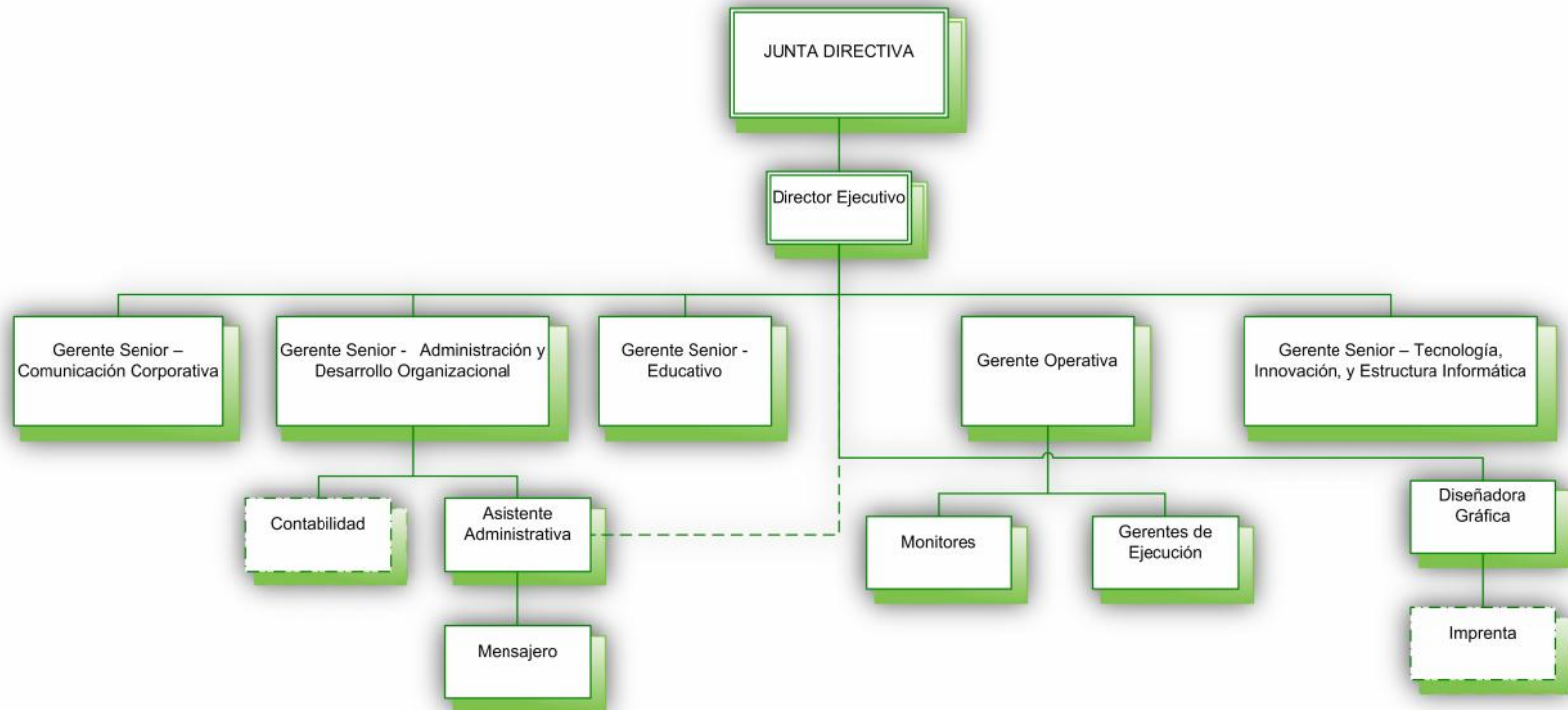


Ilustración 9: Organigrama funcional JAE 2013

Detalle Organigrama Funcional

Dirección Ejecutiva

Tabla 5: Funciones Director Ejecutivo JAE 2013

Principales funciones

Asesoría y soporte a colaboradores

Creación y mantenimiento de un ambiente apto para trabajar

Dirección de reuniones de trabajo grupales y departamentales, tanto informativas como de seguimiento y soporte a los proyectos

Revisión de informes financieros y contables

Análisis de clientes tanto existentes como potenciales

Preparación de informes al directorio y a la división

Revisión de presupuesto mensual y acumulado

Análisis de variaciones de lo presupuestado vs lo realmente obtenido

Revisión de metas y logros

Entrenamiento y seguimiento de los colaboradores

Preparación de presupuesto para el siguiente año.

Generar alianzas entre organizaciones privadas y públicas.

Manejar las relaciones con los auspiciantes (empresas privadas y organismos multilaterales).

Elaboración de propuestas de auspicios

Selección visita y seguimiento de posibles empresas auspiciantes

Vínculo de comunicación inicial entre el Gerente Senior de Programas y auspiciantes/patrocinadores

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Gerencia Administrativa y Desarrollo Organizacional

Tabla 6: Funciones Gerente Administración y Desarrollo Organizacional JAE 2013

Principales funciones
Revisión de Estados Financieros
Verificar procesos contables y presupuestos de proyectos.
Realizar reuniones periódicas con el área externa contable para verificar el manejo correcto de la información
Coordinar auditoría.
Ser el vínculo de comunicación entre el asesor externo en planificación externa (UDLH) y la Fundación
Levantar información y propuestas de políticas para la gestión de calidad
Liderar los subsistemas de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Compensación económica de los colaboradores de la Fundación
Generar un plan de carrera para cada puesto del organigrama funcional de la Fundación
Generar un plan de desarrollo para cada uno de los colaboradores de la Fundación
Desarrollar e implementar un plan de seguridad e higiene laboral para los colaboradores de la Fundación
Aprobar los presupuestos de ejecución y revisar los gastos generados en el proyecto
Generar alianzas, manejar relaciones, supervisar y entregar reportes e informes finales de proyectos.

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Gerencia Comunicación Corporativa

Tabla 7: Funciones Gerente de Comunicación Corporativa JAE 2013

Principales funciones

Revisión de medios de comunicación

Contactar a clientes actuales y potenciales

Convocatoria a medios de comunicación para eventos organizados por la Fundación

Preparación boletines de prensa

Presentación de informe de gestión

Generar plan de comunicación y promoción para cada uno de los proyectos y programas actuales

Desarrollar estrategias de promoción para programas actuales y nuevos

Representación en eventos

Levantamiento de fondos para eventos de la Fundación

Generar alianzas, manejar relaciones, supervisar y entregar reportes e informes finales de proyectos.

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Gerencia Desarrollo Educativo

Tabla 8: Funciones Gerente Desarrollo Educativo JAE 2013

Principales funciones

Actualizar los programas educativos de acuerdo a las necesidades del medio.

Desarrollar métodos efectivos para medir los resultados de los programas dictados.

Mantener actualizada la base de datos de las entidades educativas.

Consolidación de resultados anuales de proyectos ejecutados.

Relación con las entidades educativas y sus autoridades

Planificación de las necesidades de material y coordinación del inventario.

Desarrollar herramientas para mejorar el proceso educativo en los proyectos tomando en cuenta a voluntarios, estudiantes, autoridades de los colegios, empresas y otros.

Capacitar al personal de la Fundación y a los consultores externos para que ejecuten los programas.

Supervisar que existan los respaldos que certifique que se dictaron los proyectos

Generar alianzas, manejar relaciones, supervisar y entregar reportes e informes finales de proyectos.

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Gerencia de Tecnología, Innovación y Estructura Informática

Tabla 9: Funciones Gerente de Tecnología, Innovación y Estructura Informática JAE 2013

Principales funciones
Consecución de auspicios para la realización de los concursos que utiliza productos tecnológicos.
Revisión del plan de promoción de los concursos
Procesamiento de decisiones de los equipos participantes.
Toma de decisiones y elección del equipo ganador
Consecución de premios para los ganadores
Liderazgo de la reunión participantes
Elaboración agenda y guión evento de premiación
Supervisión de la implementación de proyectos que utilicen programas tecnológicos
Análisis y diseño de sistemas de información para la organización
Desarrollar bases de datos
Asesoría de soluciones informáticas
Definir propuestas de creación, desarrollo y modificación de sistemas de información que manejan ciertos programas
Coordinar el mantenimiento y soporte para la solución de problemas tanto en hardware como en software
Difundir las actividades de la organización a través de medios tecnológicos como Facebook, Twitter y en general en la Web.
Dirigir y coordinar la implementación de los proyectos que incluyen sistemas informáticos para su desarrollo
Informar a la Dirección Ejecutiva el desempeño de los programas informáticos en los proyectos
Capacitar a los usuarios de los sistemas
Generar alianzas, manejar relaciones, supervisar y entregar reportes e informes finales de proyectos.

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Gerencia Operativa

Tabla 10: Funciones Gerente Operativa JAE 2013

Principales funciones
Operación y planificación de los proyectos
Reclutar voluntarios.
Capacitar voluntarios.
Organizar cronogramas de ejecución (entre voluntarios y unidades educativas).
Monitorear avances de los procesos.
Viajes de monitoreo y seguimiento para los programas de provincia
Planificar eventos especiales (ferias, eventos de inicio, eventos de clausura, etc.).
Implementar programas de incentivo.
Capacitar personal contratado en otras regiones.
Entrega de resultados de publicaciones realizadas en el año
Evaluación del proyecto
Elaboración de avance, reportes de situación
Reportes finales de evaluación de proyectos

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Ejecutores de proyecto

Tabla 11: Funciones Gerente de Ejecución JAE 2013

Principales funciones
Revisión de correo electrónico, respuesta y seguimiento a los auspiciantes.
Contactar colegios y seguir inscripciones
Monitoreo de programas y ejecución de sus tareas
Ejecución del liderazgo de los concursos y procesamiento de datos
Organización y gestión de premiación, local, equipos, personal. Logística
Actualización de las páginas Web
Actualización y manejo de las plataformas web
Supervisión de errores en plataformas y mejoramiento de los mismos.
Reactivar plataformas
Administrar el archivo fotográfico de los proyectos asignados
Reporte diario y detallado de las actividades de monitoreo
Manejo de archivo digital y físico de proyectos
Analizar, revisar y tabular las evaluaciones y cuestionarios de estudiantes y voluntarios
Solicitud de material didáctico para el proyecto
Informe de resultados obtenidos durante el año
Apoyar en la ejecución de otros programas
Cruce de equipos y pago de inscripciones
Creación y asignación de zonas de los equipos participantes.
Coordinación para la elaboración de placas para las empresas auspiciantes

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Monitores

Tabla 12: Funciones Monitores JAE 2013

Principales funciones
Coordinar los cronogramas de ejecución con las entidades educativas
Monitoreo en las horas de clases en cada entidad educativa
Llamadas y/o envío de mails de recordación a los voluntarios.
Llamadas y/o envío de mails de recordación a los colegios.
Administrar el archivo fotográfico de los proyectos asignados
Reporte semanal de las actividades de monitoreo
Manejo de archivos digital y físico del proyecto
Analizar, revisar y tabular las evaluaciones y cuestionarios de estudiantes y voluntarios
Solicitud de material didáctico para el proyecto
Colaboración en la organización de eventos
Informes de avance de ejecución
Presentación reembolso de gastos
Seguimiento de publicaciones en medios
Apoyo en la logística de manejo de proveedores.
Reclutamiento de voluntarios

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Diseño Gráfico

Tabla 13: Funciones Diseñadora Gráfica JAE 2013

Principales funciones

Gestión con los proveedores del material impreso o gráfico requerido por los gerentes de programa.

Desarrollo de pedidos de diseño gráfico que requieren de la aprobación de los auspiciantes de programas.

Administración de trabajos de impresión con imprentas.

Desarrollo y actualización de concepto gráfico e imagen para los concursos intercolegiales e interuniversitarios.

Desarrollo de material promocional de los concursos intercolegiales e interuniversitarios.

Generación de actualizaciones en los contenidos de la página web para los concursos y programas.

Análisis de nuevas estrategias de diseño de concursos.

Preparación informes visuales y personalizados a auspiciantes.

Creación de imagen gráfica para nuevos programas educativos.

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Asistente administrativa**Tabla 14: Funciones Asistente Administrativa JAE 2013**

Principales funciones
Envío de comunicaciones
Administración de suministros de oficina
Gestión de pedido de material la imprenta
Administración de agenda Director Ejecutivo
Despacho de documentos
Manejo de Archivo
Manejo de Inventarios
Emisión de cheques
Registro de asientos contables
Pago de impuestos
Administración de caja chica

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Mensajero**Tabla 15: Funciones Mensajero JAE 2013**

Principales funciones
Entregar documentos solicitados
Cumplir la hoja de ruta

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

1.4. Metodología

1.4.1. Tipos de investigación

Investigación documental o bibliográfica: se utiliza para conocer, comparar, ampliar y profundizar sobre un tema determinado, este estudio se basa en fuentes primarias y fuentes secundarias para la comparación de variables que serán objeto de estudio en este proyecto de mejora para la Fundación Junior Achievement Ecuador.

Se realizará este tipo de investigación con el objeto de obtener la información necesaria que permita una visión amplia y clara del tema a tratar, y construir un marco teórico que ayude al desarrollo del modelo de costos ABC.

Investigación experimental: estudio en el cual se manejan variables para observar los efectos de las variables dependientes con relación en una variable independiente con el propósito de comprobar la influencia que tiene la variable independiente sobre las demás variables dependientes. Se realiza una investigación experimental con el fin de proyectar y precisar el comportamiento de una variable en el futuro y a través de experimentos se logrará demostrar la hipótesis planteada.

A través de esta investigación experimental se analizarán los datos obtenidos y se generarán escenarios para estudiar el comportamiento de los costos de la Fundación Junior Achievement Ecuador en diferentes programas planteando supuestos que nos permitan generar estrategias para economizar, mejorar y crecer.

Investigación correlacional: se utilizará para comparar y medir el grado de relación y dependencia de las variables, determinar la tendencia y el comportamiento de la variable dependiente y proyectarla hacia el futuro. Con este proyecto se busca establecer la relación de los costos de cada programa y su grado de impacto en las diferentes actividades que se realiza en un proyecto de la fundación. También se puede analizar y determinar la dependencia de la Fundación Junior Achievement Ecuador con clientes específicos, y los costos que éstos implican.

1.4.2. Métodos de investigación

Método deductivo: se estudia la información general para llegar a información particular para el análisis que se requiere partir de fuentes tanto primarias como secundarias y filtrar la información hasta llegar a obtener los datos precisos que generen resultados exactos y certeros.

Se requiere conocer a la Fundación Junior Achievement Ecuador en general tanto externa como internamente, de ahí la importancia de la identificación de la organización, para luego concentrarnos en el estudio de los costos de las actividades que realiza la misma.

Método experimental: con este método se pretende obtener la información veraz y precisa que permita construir gráficos, tablas comparativas que serán indispensables en el análisis y comprobación de la hipótesis del proyecto.

Este método nos permite simular diferentes escenarios para analizar el comportamiento de las variables de estudio ante circunstancias establecidas en supuestos. El propósito de esta simulación será únicamente para establecer estrategias ante los riesgos que tiene la fundación en la asignación de costos.

1.4.3. Técnicas de investigación

Entrevista: se pretende obtener información a través de entrevistas a miembros de la Fundación Junior Achievement Ecuador que nos permita tener una visión clara de las operaciones que realiza así como de su administración. Mediante preguntas claras y precisas se busca conocer la

institución objeto de estudio para la elaboración de un modelo de costos que sea útil y práctico.

Observación: esta técnica se utiliza para confirmar la información obtenida y completarla a través de la observación de hechos, acciones, actitudes. Es importante observar el entorno en el cual se va a desarrollar el estudio y conocerlo a profundidad para tener un resultado óptimo y veraz.

Fuente documental: el análisis de la documentación es importante pues brinda información relevante, la cual sirve de soporte y respaldo del estudio que se efectúa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías de soporte

Fundación Junior Achievement Ecuador es una organización que ofrece programas educativos orientados a la implementación de la responsabilidad social en la gestión de las empresas. La implementación de un Modelo de Costos será una herramienta para la toma de decisiones y su sostenibilidad en el sector dónde se desarrolla la Fundación. Por tanto, cabe explicar ambos aspectos, tanto el de responsabilidad social como la teoría de costos a aplicar.

2.1.1. Responsabilidad Social

“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;

Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;

Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;

Y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”(ISO 26000)

“Modelo de gestión de las organizaciones que incorpora el impacto que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el ambiente, para actuar en beneficios mutuo, tanto de la organización como de la naturaleza y de las partes interesadas, más allá del cumplimiento de las exigencias legales.”(Consejo Metropolitano de Responsabilidad social, 2013)

Por tanto definimos como responsabilidad social al conjunto de actividades que realiza una empresa que está comprometida y se hace responsable del impacto que ocasionan sus decisiones y su actividad económica en la sociedad y el medio ambiente.

2.1.1.1. *Evolución de la responsabilidad social*

“La responsabilidad social entendida como *obligación social* que defiende que la única responsabilidad de una organización es realizar su actividad dentro de los límites legales y normativos que impone la sociedad.

La responsabilidad social entendida como *reacción social* que defiende que la responsabilidad social de una organización debe, además de cumplir con las reglas del juego, dar respuestas a los requerimientos o exigencias de los diversos grupos sociales.

La entendida como *sensibilidad social* que defiende que la responsabilidad social de una organización es realizar su actividad anticipándose a las necesidades sociales, más allá de la obligación y de la reacción ante problemas particulares.

La entendida como *actuación social* que defiende que la responsabilidad social de una organización debe estar integrada en todas sus acciones, y por tanto, debe contar con principios éticos de responsabilidad social, con procesos para su puesta en práctica y con instrumentos para la evaluación de estas actuaciones. “(Guillen, 2006)

2.1.1.2. *Principios éticos de responsabilidad social*

“Respeto a los derechos humanos: deber que tiene toda organización de respetar los derechos fundamentales de la persona, precisamente por el hecho de ser personas.

Principio de solidaridad: establece que los individuos y grupos sociales han de contribuir al bien de la sociedad a la que pertenecen de acuerdo con su propia naturaleza y capacidades.

Principio de subsidiariedad: que establece que las estructuras sociales de orden superior han de respetar y promover la iniciativa y la actividad de las organizaciones con miras al bien común, y estas a su vez han de hacer lo mismo con las personas individuales.”(Guillen, 2006)

Desarrollo sostenido: desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. El desarrollo sostenible tiene tres dimensiones, económica, social y ambiental.

La responsabilidad social y el desarrollo sostenible están íntimamente ligados pues las empresas al practicar responsabilidad social están buscando contribuir a la sociedad, el desarrollo sostenible es la satisfacción de la sociedad respetando las dimensiones social, ambiental y económica.

Por tanto podemos decir que las organizaciones socialmente responsables buscan un desarrollo sostenible.

La globalización ha causado un aumento en el impacto de las organizaciones para la sociedad y el medio ambiente, las crisis a su vez también tienen un impacto en los sectores más vulnerables, es por esto que ha surgido la necesidad de una responsabilidad social en las organizaciones.

Toda organización debe responder y rendir cuentas por las decisiones y actividades que realiza que causan impactos económicos, sociales o ambientales, es por esto que deben cumplir con una responsabilidad social que contribuya a mejorar la sociedad y disminuir los impactos negativos que provocan.

2.1.1.3. Normas sobre responsabilidad social

SGE21: En Europa, específicamente en Barcelona en el año de 2000 se publicó por primera vez la norma denominada *SGE21 Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable* que permite alcanzar una certificación de manera voluntaria. Esta norma nació de la necesidad de dar valor a una cultura de empresa, basada en la responsabilidad de las personas que la conforman, frente a la sociedad y el entorno. (Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, 2008)

ISO 26000: la Organización Internacional de Normalización en el año 2010 emite la *ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social*, para cualquier organización del sector privado, público y sin fines de lucro, promoviendo la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo. Cabe aclarar que esta norma contiene guías, más no requisitos, por lo que no se considera como una norma de certificación sino, es una herramienta que ayuda a las organizaciones a pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones integrando la experiencia internacional en RS, describiendo qué asuntos se deben abordar para operar socialmente responsable y qué es una mejor práctica de responsabilidad social.

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito promulgó la ordenanza 333 de Responsabilidad Social, publicada el 25 de noviembre de 2010, tiene como objetivo incentivar a todas las organizaciones que desarrollan actividades en el Distrito, a incorporar en sus operaciones la responsabilidad social como un modelo de gestión alineado al desarrollo sostenido.

2.1.1.4. *Materias fundamentales de responsabilidad social*

“Gobernanza de la organización: sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr los objetivos.

Derechos humanos: Existen dos categorías de derechos humanos, la categoría de los derechos civiles y políticos; incluye derechos tales como el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión. La categoría de los derechos económicos, sociales y culturales; incluye derechos como el derecho al trabajo, el derecho a la alimentación, el derecho a la salud, el derecho a la educación y el derecho a la seguridad social.

Prácticas laborales: incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios, transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud; seguridad e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración.

Medio ambiente: son los impactos de las actividades de la Organización sobre los hábitats naturales incluyendo el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación, el cambio climático, la destrucción de hábitats, la extinción de especies, el colapso de ecosistemas y la degradación de asentamientos humanos urbanos y rurales.

Prácticas justas de operación: conducta ética de una Organización en sus transacciones con otras organizaciones, es decir, anticorrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable y respeto a los derechos de la propiedad.

Asuntos de consumidores: incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades

Participación activa y desarrollo de la comunidad: La participación activa, ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público, ayuda a fortalecer la sociedad civil.” (ISO 26000)

Es en este último ámbito en el cual se enfocan los objetivos de Fundación Junior Achievement Ecuador, el campo educacional es su sector en el cual se desarrolla.

2.1.2. Contabilidad de costos

La contabilidad de costos es una herramienta en las organizaciones que permite medir, analizar y presentar la información financiera y no financiera relacionada con la adquisición y uso de los recursos de la organización para obtener el producto o servicio.

Analiza y evalúa las actividades del proceso de producción de una empresa valorando los elementos económicos de la misma.

La contabilidad de costos tiene como objetivo calcular cuánto cuesta o qué costos se requieren para prestar un servicio. También brinda información para controlar la producción, planificación de actividades de una empresa y tomar decisiones con base en los costos que se obtiene como resultado.

2.1.2.1. Utilidad de la contabilidad de costos

Es una herramienta que ayuda a la elaboración de presupuestos de operación y presupuestos financieros y a la definición y estructura de la política de precios de una empresa.

2.1.2.2. *Sistemas de costos*

Para toda organización es importante contar con información de costos exacta para la planeación, control, mejora continua y toma de decisiones. Así tendrá un mejor desempeño financiero.

El método de costeo es el esquema de cálculo a aplicar para la determinación de un costo.

El modelo de costeo consiste en la integración de supuestos y relaciones a partir de los cuales se desarrolla el método de costeo.

El costo económico es el indicador que se obtiene a través del método basado en un determinado modelo.

La implementación de un sistema de costos es factible en toda empresa que realiza actividades económicas generadoras de bienes o servicios. Es importante definir qué sistema aplicar dependiendo del tipo de empresa sea de bienes o servicios.

2.1.2.3. *Costeo tradicional vs costeo basado en actividades*

En la actualidad se requiere de información precisa e inmediata pero sobre todo real; en el mundo competitivo que vivimos una empresa requiere de estrategias que la lleven a mantenerse en el mercado, pues ante una

fuerte competencia, los precios bajan y la rentabilidad de las empresas también, por tanto, una buena gestión de costos es la principal ventaja y estrategia de supervivencia.

Es por esto que el costeo aplicado en una empresa es importante definirlo y principalmente saber utilizarlo y manejarlo, el objetivo es conocer el origen del costo para obtener beneficio de esto, reduciendo los factores que no añadan valor a la empresa.

Tabla 16: Costeo tradicional vs Costeo basado en actividades

Costeo tradicional	Costeo basado en actividades
Divide a los gastos de la empresa en costos de fabricación y gastos de administración y ventas. Los primeros son aplicados a los productos y los otros se consideran como gastos del período.	Los costos de administración y ventas son asignados al producto o servicio
Se utiliza un factor para asignar los costos indirectos a los productos	Cada gasto es asignado a las actividades y asociados directamente al producto o servicio.
Utiliza un criterio de distribución de costos (horas hombre, horas máquina, volumen producido)	Utiliza varios factores de asignación para obtener el costo más real y preciso posible.
Brinda una visión departamental de los costos lo que dificulta determinar estrategias de reducción de costos.	Brinda una visión de los costos por actividades, lo que ayuda a un mejor control de las acciones que realmente consumen recursos y establecer estrategias de reducción de costos.

Fuente: Contabilidad de costos, Oscar Gómez Bravo, Mc Graw Hill

2.1.2.4. *Características del modelo ABC*

Es un modelo gerencial, no contable, ya que ayuda a la toma de decisiones de la dirección y no simplemente para determinar precios e inventarios.

Considera todos los costos y gastos como recurso en una jerarquía departamental.

Muestra a la empresa como un conjunto de actividades.

Es una metodología que asigna los costos a los productos o servicios con base en el consumo de actividades.

2.1.2.5. *Costeo Basado en Actividades ABC (Activity Based Costing).*

La teoría del sistema de costos ABC nos indica que, para que la empresa obtenga un producto o servicio para satisfacer a sus clientes, debe realizar una serie de actividades que la llevan a obtener el producto final. Estas actividades consumen recursos, los cuales son susceptibles de costear.

Por tanto, los costos se definen como la cuantificación de los recursos consumidos por las actividades que se necesitan realizar para obtener el producto o servicio final.

La implementación de un sistema de costos ABC tiene la finalidad de reflejar los costos reales del servicio que se ofrece, mejorar el desempeño y contribuir a la mejora continua.

El costeo ABC basado en actividades, como su nombre indica, busca identificar las actividades que realiza la organización, cuál es el costo de las mismas o qué recursos consume y qué cantidad de cada actividad es demandada por el servicio o cliente.

Esta teoría se fundamenta en que el servicio no consume todos los recursos de manera directa sino que consume actividades, y son las actividades las que consumen recursos, por tanto, los costos se asignan a las actividades y luego al servicio.

El costeo ABC procura brindar también, información acerca del desempeño del negocio para de esta manera ofrecer apoyo a la dirección de la empresa con respecto a las actividades, procesos, productos, servicios y canales o clientes.

Las empresas de servicios tienen una gama de ofertas para sus clientes y cada tipo de servicio tiene características únicas que demandan diferentes recursos a la organización.

Las empresas deben conocer el costo que implica cada uno de sus servicios, las actividades o recursos que demanda, para tomar decisiones relacionadas con el servicio que ofrece, precio, calidad, resultados positivos

o negativos del servicio. Si se desconoce el costo del servicio es difícil tomar decisiones acertadas.

Los clientes son un factor importante a ser analizado pues existen clientes más rentables que otros, dependiendo de la demanda de atención que requieran. Hay clientes que demandan servicios estándar y poco costosos, y a su vez generan altos ingresos. Por otro lado, los clientes que demandan servicios personalizados y costosos, tienden a generar ingresos escasos, originando pérdidas que se pasan por alto por no analizar los costos individualmente.

Otras variables para analizar son el costo de los clientes antiguos versus el costo de los clientes nuevos, la existencia de clientes rentables que usan también productos no rentables, entre otras.

Estas variables pueden definir segmentos de clientes y la empresa, en lugar de costear cada cliente por separado, puede decidir costear estos segmentos y así identificar los segmentos rentables.

La mayoría de empresas no posee la capacidad de atender a todos los segmentos y deberá escoger los segmentos que esté en capacidad de atender, y que le generen mayor rentabilidad.

De la misma manera, conociendo sus capacidades, podrá seleccionar la propuesta de valor (es decir, sus servicios, actividades y recursos) que puede ofrecer a cada segmento. Todas estas decisiones en función de la información que el sistema de costeo le proporcione.

2.1.2.6. *Metodología del Costeo Basado en Actividades*

Robert Kaplan y Robin Cooper, promotores de éste modelo en la década de los ochenta determinan los siguientes pasos secuenciales para desarrollar sistemas ABC:

Paso 1. Identificación de actividades.

Paso 2. Identificación de los elementos del costo.

Paso 3. Determinar los generadores de costos o “cost-drivers”

Paso 4. Asignación de costos.

Identificación de actividades

Identificar las actividades que realiza la empresa en las cuales está gastando los recursos económicos. Este proceso de identificación de actividades debe dar como resultado un Diccionario de Actividades donde se incluya el nombre y la descripción de cada actividad realizada cuyos costos puedan ser identificados y direccionados a productos y clientes.

Esta definición de actividades permite que cada responsable de la actividad determine cuál es el consumo de recursos asignable a cada actividad.

Se debe realizar un mapa de procesos para identificar procesos estratégicos, primarios y de apoyo los cuales sirven para crear la cadena de

valor que permitirá asignar los costos en base a las actividades que más generan valor a la empresa, a través de indicadores creados para cada actividad de la cadena de valor.

Procesos Estratégicos: permiten definir, desarrollar, implementar y lograr los objetivos de la organización, este tipo de procesos son generales y afectan a toda la organización. Estos procesos intervienen en la formulación de la visión institucional y proporcionan directrices a todos los demás procesos.

Procesos Primarios: añaden valor al usuario y pertenecen a la cadena de valor de la organización, son los procesos indispensables para cumplir los objetivos. Son procesos claves que afectan de modo directo la prestación del producto (bien/servicio) y por tanto a la satisfacción del cliente.

Procesos de Apoyo: permiten que la operación de la institución fluya sin problema, sin embargo, no son considerados clave por la misma. Este tipo de procesos tienen como misión dar soporte a uno o más procesos primarios. (Zaratiegui)

Identificación de elementos del costo

Esta etapa se la realiza antes durante y después de la definición de las actividades, es importante señalar que desde el punto de vista de este modelo ABC no existen gastos, sino que la empresa consume recursos y éstos son costos del servicio que ofrece.

Los elementos del costo son agrupaciones de costos clasificados de acuerdo a su naturaleza, por tanto es importante su correcta definición para poder asignar los costos fácilmente a las diferentes actividades que consumen los recursos.

Así, un elemento del costo trata de categorizar algunos de los tantos recursos que la empresa consume para el desarrollo de sus actividades para brindar un buen servicio, de esta manera cada categoría es considerada dentro de cada actividad como un solo tipo de costo para su respectiva asignación en las mismas.

Determinar los generadores de costo o cost-drivers

Las actividades que desarrolla la fundación son realizadas con el fin de brindar servicios y satisfacer a sus clientes. El ABC identifica como resultados a los servicios y clientes a los cuales son direccionados las actividades y sus costos. Esto también ayudará a establecer en el proceso si existen actividades que se están desarrollando innecesariamente, que no generan valor al producto o para el cliente.

Para esto se requieren medidas o indicadores de actividades, o “cost-drivers”, que son medidas cuantitativas que se utilizan para medir la demanda de una actividad por parte de los productos, servicios o clientes, por ejemplo: horas máquina, horas hombre, número de pedidos, etc.

Dependiendo de a qué objeto de costo se asigne una actividad, se debe escoger el indicador que mejor identifique o cuantifique esta demanda.

Éstas medidas sirven de conexión entre las actividades y sus costos indirectos de fabricación respectivos y se pueden relacionar con el servicio prestado o producto terminado.

De esta manera se asigna mayor costo a los servicios que demanden más recursos y se evita las distorsiones del prorrateo del costeo tradicional en el cual se asignan los costos sin analizar las causas que los generan y se distribuye el costo indirecto de manera arbitraria.

Asignación de costos

En el ABC los costos deben ser asignados a las actividades y para esto se utiliza Indicadores de Recursos que son las características que identifican la demanda de un recurso por parte de las actividades.

Se debe determinar la utilización de los recursos en cada actividad, se puede utilizar porcentaje en la distribución de los recursos de personal dependiendo del tiempo que dedica a la actividad. El objetivo es disponer de indicadores razonablemente correctos para que las organizaciones conozcan el costo de sus actividades de una forma adecuada.

2.1.3. Marco conceptual

Cadena de valor: La cadena de valor de una empresa está conformada por el conjunto de actividades generadoras de valor agregado y los beneficios que aportan.

Es la descomposición de la actividad empresarial en sus partes constitutivas y busca identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Ventaja competitiva: se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor a menor costo y con diferenciación de su competencia.

Stakeholders: “todos aquellos que de una forma u otra, afectan o pueden ser afectados por las decisiones de la empresa. “ (Navarro García, 2012)

Esfera de influencia: “ámbito o alcance de una relación política, contractual, económica o de otra índole, a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de individuos u organizaciones.” (ISO 26000)

Fundación: organización sin fines de lucro que busca llegar al mayor número de personas optimizando los recursos materiales, económicos y físicos que dispone.

Impacto de una organización: Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una Organización. (ISO 26000)

Costo: Valor que se invierten para obtener un bien o un servicio, estos valores son recuperables e inventariables.

Costos fijos: Son aquellos que son consumidos independientemente del volumen de producción. Estos son constantes, es decir, exista o no producción se incurrirá en estos costos.

Costos Variables: Los que se consumen conforme va sucediente el proceso productivo, en relación directa al volumen de producción, si no hay producción estos costos no existirán.

Gasto: Es un valor relacionado con los departamentos de administración, ventas y servicios financieros, es un valor no recuperable ni inventariable.

Elementos del costo: son agrupaciones de los costos en que incurre una empresa, clasificados de acuerdo con su naturaleza. Representa uno de los tantos recursos que utiliza la empresa en el desarrollo de sus actividades.

Prorrateo: es la asignación de un porcentaje de un elemento del costo a una actividad específica, utilizando un cost driver el cual determina el costo a asignar.

Indicadores de recursos: son indicadores para asignar un porcentaje de los recursos a las actividades según el consumo de cada una.

Cost driver: son indicadores que asignan los costos de las actividades a los productos o servicios finales.

2.2. Estudios relacionados

2.2.1. Modelo de costos en Impulsa México

Impulsa, sucursal de Junior World Wild en México, realizó un estudio en septiembre de 2011 a través de la empresa Accenture, con el objeto de definir el Modelo de Costos óptimo para IMPULSA que permita asignar los egresos de forma eficiente a los servicios, desde un punto de vista de sustentabilidad de la organización en el largo plazo.

Al terminar su estudio obtuvo los siguientes resultados:

Se planteó un modelo más eficiente de acuerdo al giro de la organización que permite obtener ventajas operativas en la gestión de los egresos.

Con la implementación del modelo se cuenta con un marco de referencia del gasto operativo al momento de buscar donaciones, patrocinadores u otras fuentes de ingreso para realizar los programas y eventos de Impulsa México.

Tienen una base de referencia para realizar presupuestos y fijar objetivos pues se dispone de una herramienta de control de costos y gastos.

2.3. Análisis comparativo y crítico

Con estos antecedentes podemos agregar que plantear un modelo de costos es el primer paso para crear un modelo de sostenibilidad para Junior Achievement Ecuador, con la experiencia de Impulsa en México, se puede asegurar el uso e implementación del modelo para mejorar las operaciones de la Fundación cumpliendo eficientemente con los objetivos que se plantea y los servicios que ofrece a las empresas que realizan Responsabilidad Social a través de la Fundación.

El modelo de costos generará bases para la toma de decisiones al momento de ofrecer un servicio, ya sea conferencia, programa o foro estableciendo un precio que cubra todos los costos en los que incurre la fundación al ejecutar sus proyectos. Además brindará información real que ayudará a generar los presupuestos y propuestas a los clientes potenciales.

También se pretende analizar y establecer los clientes y proveedores más productivos para la Fundación.

Finalmente con la elaboración de un modelo de costos se realizará recomendaciones para mejorar la gestión financiera de la fundación.

CAPITULO III

IDENTIFICACION DE LAS ACTIVIDADES

Fundación Junior Achievement Ecuador oferta a empresas, programas para cumplir con la responsabilidad social que abarcan los programas lúdicos en aula y lúdicos en plataforma y foros generadores de ingresos para la Fundación.

3.1. Identificar líneas de negocio

Para prestar el servicio, Fundación Junior Achievement realiza diferentes actividades en lo que se refiere a los proyectos y foros.

3.1.1. Proyecto - lúdico en aula

Un proyecto lúdico en aula de Fundación Junior Achievement Ecuador es la venta y ejecución de un programa de emprendimiento a una empresa que implementa en su gestión la responsabilidad social estos programas pueden ser dirigidos a estudiantes de educación básica, bachillerato y para

adultos. El proyecto con programas lúdicos en aula implica la presentación de los programas a las empresas como una solución para su gestión en responsabilidad social, selección del programa a ejecutar, elaboración del convenio, aprobación y firmas, ejecución, monitoreo y presentación del informe final.

3.1.1.1. Tipos de proyecto - lúdico en aula

Proyecto estándar: son aquellos en los cuales se ejecuta el programa seleccionado por la empresa sin ningún costo extra, es decir, el programa que ofrece la fundación al público en general.

Proyecto personalizado: son aquellos en los cuales las empresas solicitan mayor presencia de imagen y requieren costos extras en la implementación del programa seleccionado por la empresa.

3.1.1.2. Beneficiarios

Los beneficiarios con cada proyecto son los niños, jóvenes y adultos de 8 a 45 años a quienes se les imparte las clases de cada programa empresarial y, las empresas que con sus voluntarios realizan actividades de responsabilidad social.

3.1.2. Proyecto - lúdico en plataforma

Un proyecto lúdico en plataforma de Fundación Junior Achievement Ecuador es la venta de un programa de emprendimiento virtual a una empresa, colegio o universidad con el objeto de hacer que los estudiantes simulen una vida empresarial y aprendan como es el mundo fuera de las aulas. El proyecto con programas lúdicos en plataforma implica la venta de la licencia a colegios, universidades o a una empresa que implementa la responsabilidad social en el campo de la educación, la capacitación del uso del programa virtual, la facturación y cobro de valores.

3.1.2.1. Tipos de proyecto - lúdico en plataforma

Proyecto colegios: es la venta de la licencia y la capacitación sobre el uso del programa, así, la institución educativa hace uso del programa y maneja la plataforma con sus estudiantes de manera independiente.

Proyecto con auspicio de empresa: si una empresa auspicia el programa, se realiza un concurso intercolegial o universitario con una previa capacitación sobre el uso de la plataforma, se evalúan las decisiones tomadas por los estudiantes en los diferentes escenarios propuestos y se premia a los equipos ganadores con las mejores decisiones empresariales.

3.1.2.2. Beneficiarios

De cada proyecto los estudiantes a través del juego, toman roles y desarrollan actitudes de liderazgo, de emprendimiento, de creatividad, las que les permiten tomar decisiones en el mundo empresarial virtual.

3.1.3. Foros

Es un evento de cuatro días en el cuál se beca a niños de cada proyecto realizado para participar en diferentes actividades y charlas de emprendimiento.

3.1.3.1. Tipos de foros

Foro de Emprendimiento Nacional (FEN): El FEN es un programa de formación emprendedora que estimula el talento de los jóvenes (15 – 21 años) a través del aprendizaje expositivo, interactivo y vivencial desarrollado en un ambiente de diversidad, amistad e integración.

Foro Internacional de Emprendimiento (FIE): es un foro internacional que se realiza con la participación de delegaciones de varios países de JA Latinoamérica en el cual se desarrollan diferentes actividades con los estudiantes alrededor de un tema eje relacionado con el emprendimiento. Fundación Junior Achievement Ecuador, participa con una delegación becada por empresas auspiciantes y el ganador de emprendedor del FEN.

3.1.3.2. Beneficiarios

Los beneficiarios con estos eventos son los niños y jóvenes a quienes se les incentiva a participar y crecer formándolos como emprendedores y con conocimientos aplicables a su futuro laboral.

3.2. Mapa de procesos

3.2.1. Procesos estratégicos

Fundación Junior Achievement Ecuador, a cada Gerente Senior asigna una responsabilidad sobre áreas estratégicas para el buen funcionamiento de la fundación y el logro de los objetivos de la misma. Por tanto, además de encargarse de los proyectos tienen obligaciones en las siguientes áreas específicas:

3.2.1.1. Dirección

Dirige la actividad económica de la Fundación Junior Achievement Ecuador, toma decisiones, autoriza, aprueba, informa y vela por el logro de los objetivos de la Fundación. Se encarga de la planificación estratégica y planeación financiera del negocio.

3.2.1.2. Desarrollo Educativo

Responsable de mantener actualizados los programas y crear nuevos programas aplicables y adaptables al país. Desarrollar herramientas para mejorar el proceso educativo en los proyectos.

3.2.2. Procesos Primarios

Son el motor de las actividades de Junior Achievement Ecuador, son los procesos eje del giro del negocio que se detallan a continuación.

3.2.2.1. Levantamiento de fondos

Se refiere a la búsqueda de auspicios en empresas que practican responsabilidad social dentro de su cultura organizacional y desean aplicar, como solución a su responsabilidad social, los programas de emprendimiento de Junior Achievement Ecuador.

3.2.2.2. Logística

Es la planificación, organización, dirección y seguimiento de los proyectos lúdicos en aula, lúdicos en plataforma y foros, corresponde a la parte operativa desde el inicio hasta el final de cada proyecto.

3.2.2.3. *Ejecución*

Corresponde al desarrollo del programa de responsabilidad social, se refiere al trabajo de campo que exige cada proyecto, capacitación a voluntarios, monitoreo en escuelas de las sesiones de los programas, evaluación y tabulación de resultados.

3.2.2.4. *Post*

Es la presentación de resultados y seguimiento de los mismos, cada Gerente de proyecto debe realizar un informe operativo y un informe financiero con los datos obtenidos al final de la ejecución del proyecto e incluir evidencias de los mismos.

3.2.3. **De apoyo**

Son los procesos que ayudan al mejor desarrollo de los procesos primarios, no son los más importantes pero son soporte para lograr la satisfacción del cliente. Se detallan a continuación.

3.2.3.1. *Comunicación corporativa*

Se encarga de la imagen de Junior Achievement Ecuador ante sus stakeholders dentro y fuera del país. Desarrolla estrategias de promoción para programas actuales y nuevos.

3.2.3.2. *Tecnología e Innovación*

Se encarga de dirigir y coordinar la implementación de los proyectos que incluyen sistemas informáticos para su desarrollo. Mantiene actualizado el software de los programas en plataforma y es responsable de actualizar las licencias de los mismos.

3.2.3.3. *Administración y desarrollo organizacional*

Levanta información y propuestas de políticas para la gestión de calidad. Se encarga de la gestión administrativa en cuanto a proveedores, facturación, cobranzas y pagos y la gestión de recursos humanos pues se encarga de velar por el bienestar de los colaboradores de la Fundación.

3.2.3.4. *Diseño Gráfico*

Diseña los programas de responsabilidad social, coordina con la imprenta la impresión de los mismos y maneja el inventario.

3.2.3.5. *Contabilidad*

Procesa la información financiera de la Fundación Junior Achievement Ecuador, informa los resultados de ingresos y gastos de cada proyecto y presenta los estados financieros.

3.3. Gráfica Mapa de Procesos



Ilustración 10: Gráfica Mapa de procesos JAE

3.4. Cadena de valor



Ilustración 11: Cadena de Valor JAE

3.5. Establecer actividades

A continuación se presentan el detalle de las actividades de cada línea de negocio de Fundación Junior Achievement Ecuador.

3.5.1. **Flujograma Proyectos - lúdico en aula**

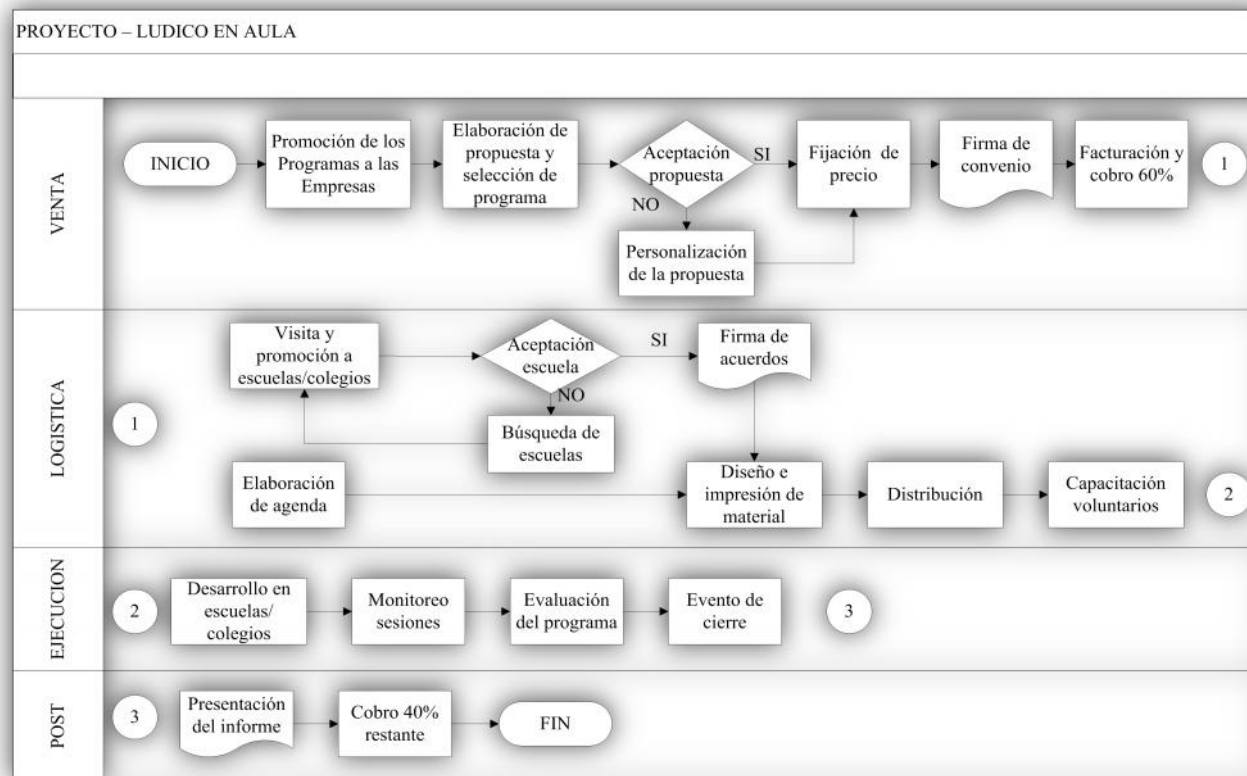


Ilustración 12: Flujograma de actividades Proyecto lúdico en aula JAE

3.5.2. Diccionario de actividades de los proyectos - lúdico en aula

3.5.2.1. Venta

Promoción de los programas a las empresas: Los gerentes de programas visitan a las empresas para vender los programas de Junior Achievement y presentar propuestas de su interés para integrar en sus prácticas de responsabilidad social la ejecución de los programas.

Elaboración de propuestas y selección del programa: una vez hecha la presentación y con el interés de las empresas, el gerente de programas procede a elaborar una propuesta para ser discutida y aprobada por la empresa seleccionando el programa que desea ejecutar.

Personalización de la propuesta: si la empresa desea incluir en la ejecución del programa algún adicional a la propuesta de Junior Achievement el gerente de programas agregará los requerimientos de la empresa y se negociará los costos respectivos, los adicionales incluyen, imagen en el material, fotos y videos, mayor número de sesiones monitoreadas, etc.

Fijación de precio: una vez detallada y aprobada la propuesta, y después de la respectiva negociación del gerente de proyecto con la empresa, se procede a la fijación del precio del programa a ejecutar con la opinión del gerente financiero y la aprobación del director.

Firma de convenio: se elabora un convenio de aceptación de las partes el cual debe describir los acuerdos y condiciones y cumplir los requerimientos legales necesarios que serán revisados por el abogado para las respectivas firmas.

Facturación y cobro: se emite la factura y cobro de valores monetarios conforme se detalle en el convenio firmado anteriormente, esta función la ejecuta la asistente administrativa.

3.5.2.2. *Logística*

Visita y promoción del programa en escuelas y colegios: después de especificar el número de niños que desea beneficiar la empresa el gerente de programas procede a la búsqueda de escuelas necesarias que acepten incluir y complementar su pensum de educación con uno de los programas de Junior Achievement.

Firma de acuerdo con escuelas: es necesario firmar un acuerdo con las escuelas en el cual se especifique la aceptación de la escuela para desarrollar el programa de Junior Achievement en horario normal junto con la empresa participante.

Elaboración de la agenda: el gerente de programa junto con su monitor elaboran un calendario con las fechas de las sesiones y actividades a realizar durante la ejecución del programa.

Diseño e impresión de material: se solicita a la diseñadora gráfica que elabore el material y solicite a la imprenta su impresión de acuerdo a las especificaciones del convenio.

Distribución: la imprenta entrega los kits elaborados y estos son revisados por el monitor que va a ejecutar el programa, se agrega identificadores y material extra si es necesario y se envía con el mensajero a la empresa.

Capacitación voluntarios: el monitor una vez confirmada la recepción de los kits del programa, establece la fecha de capacitación para los voluntarios y se visita la empresa para enseñar y explicar la metodología del programa.

3.5.2.3. *Ejecución*

Desarrollo del programa: los voluntarios capacitados asisten a las escuelas o colegios asignados para desarrollar el programa en las sesiones y horarios establecidos, los monitores del programa deben coordinar la asistencia de los voluntarios y realizar el seguimiento del cumplimiento del programa.

Monitoreo sesiones: se realiza el monitoreo de las sesiones establecidas en el convenio, es decir, los monitores asisten a las escuelas para apoyar a

los voluntarios en la clase, resolver inquietudes, reforzar la enseñanza y verificar y evaluar el cumplimiento del programa.

Evaluación del programa: todos los programas cuentan con evaluaciones pre y post ejecución, en la pre evaluación se mide cómo inician los estudiantes para posteriormente medir los resultados obtenidos con la post evaluación, estas evaluaciones son entregadas a los monitores para la tabulación y generación de resultados.

Evento de cierre: en cada programa se realiza el evento de cierre en el cual se entrega un diploma tanto a estudiantes como a voluntarios y se entrega un reconocimiento. A este evento asisten tanto el gerente de programas como el monitor del programa.

3.5.2.4. *Post*

Elaboración del informe: con los resultados obtenidos en las tabulaciones y los comentarios de cada voluntario en cada una de las sesiones desarrolladas se elabora un informe operativo y financiero para presentar a la empresa. Esto lo realiza el monitor y el gerente del programa.

Presentación del informe: el gerente del programa visita la empresa para reunirse con los representantes y presentar los resultados del desarrollo del programa.

Cobro: con la aprobación del informe final por parte de la empresa, se realiza el cobro del porcentaje restante del valor total del proyecto, se da por terminado el contrato con la ejecución satisfactoria del programa.

3.5.3. **Flujograma proyecto – lúdico en plataforma**

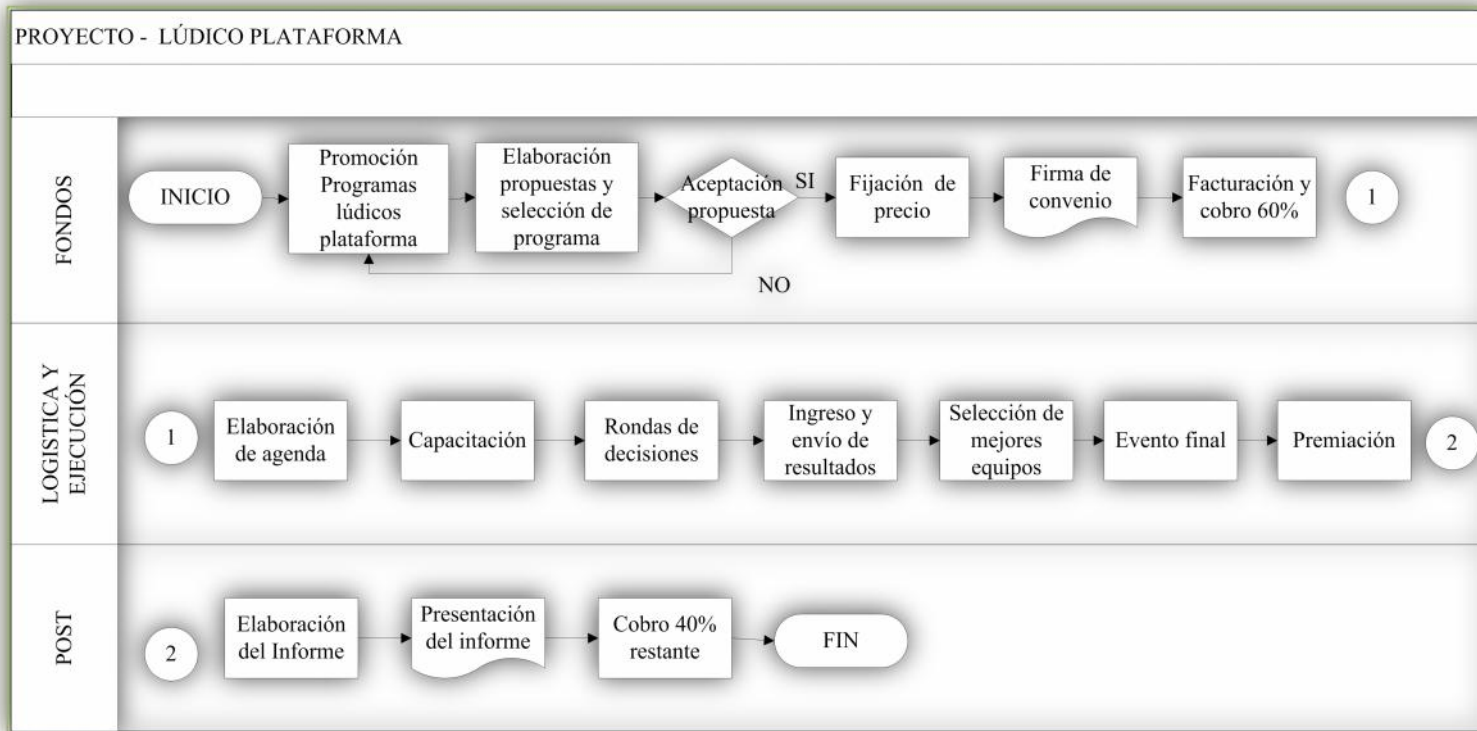


Ilustración 13: Flujograma proyecto - lúdico plataforma JAE

3.5.4. Diccionario de actividades de los proyectos - lúdicos en plataforma

3.5.4.1. Venta

Promoción de los programas a colegios: Los gerentes de programas visitan a los colegios y se ofrece la opción de aplicar programas virtuales empresariales a estudiantes para complementar su pensum y brindar la oportunidad de aprender a manera de juego la vida empresarial.

Promoción de los programas a empresas: Los gerentes de programas ofrecen a empresas la opción de incluir en su responsabilidad social la ejecución de un proyecto con programas virtuales empresariales a través de un concurso que permita a los estudiantes conocer el mundo empresarial y tener la oportunidad de ganar una beca por parte de la empresa auspiciante.

Fijación de precio: de acuerdo al alcance y contenido de las actividades a desarrollarse se procede a fijar el precio en base al costo.

Firma de convenio: se elabora un convenio de aceptación de las partes el cual debe describir los acuerdos y condiciones, establecer el valor total del proyecto y las políticas de pago y cumplir los requerimientos legales necesarios que serán revisados por el abogado para las respectivas firmas.

Facturación y cobro: se emite la factura y cobro de valores conforme se detalle en el convenio firmado anteriormente, esta función la realiza la asistente administrativa.

3.5.4.2. *Logística y ejecución*

Elaboración de la agenda: el gerente operativo fija las fechas de la capacitación con los colegios y la fecha del evento final y coordina el horario de los ejecutores de proyecto.

Desarrollo del programa: los estudiantes manejan la plataforma e ingresan sus decisiones, estas son evaluadas y tabuladas para obtener los resultados finales. El encargado del manejo de cada programa revisa las decisiones y tabula, envía a través de correo los resultados a los estudiantes para la siguiente ronda de decisiones.

Evento de cierre: el evento de cierre es una final que se realiza con los mejores equipos participantes para decidir el ganador. Esto se realiza en la empresa auspiciante o en un lugar acorde a la importancia del evento y finaliza con la premiación al ganador.

3.5.4.3. *Post*

Elaboración del informe: con los resultados obtenidos en las tabulaciones y los comentarios de cada voluntario en cada una de las sesiones desarrolladas se elabora un informe operativo y financiero para presentar a la empresa. Esto lo realiza el monitor y el gerente del programa.

Presentación del informe: el gerente del programa visita la empresa para reunirse con los representantes y presentar los resultados del desarrollo del programa.

Cobro: con la aprobación del informe final, se realiza el cobro del porcentaje restante del valor determinado inicialmente y se da por terminado en contrato con la ejecución satisfactoria del programa.

3.5.5. *Flujograma Foro*

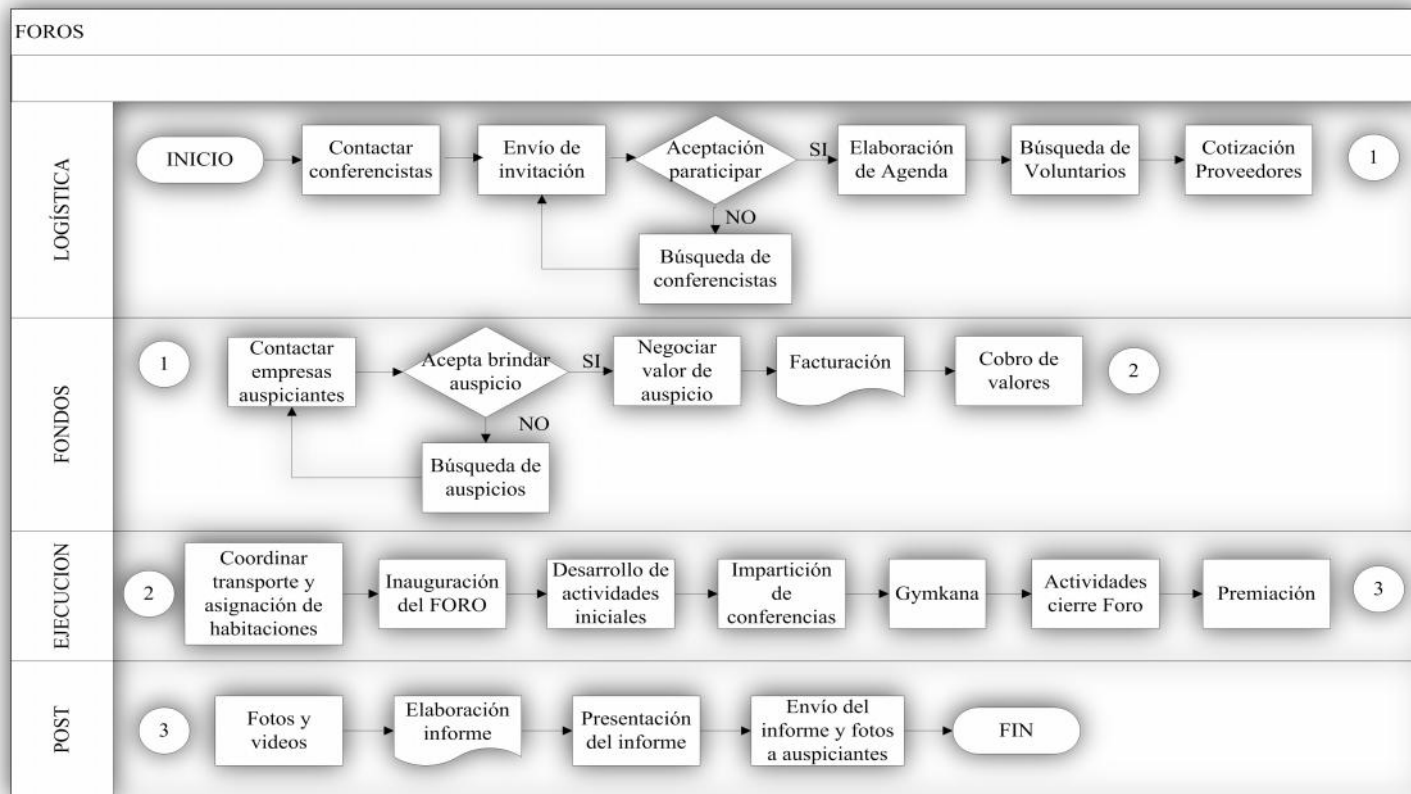


Ilustración 14: Flujograma de actividades Foros JAE

3.5.6. Diccionario de actividades de foros

3.5.6.1. Logística

Búsqueda de conferencista: dependiendo del tema eje del foro se contacta con personas que trabajen o que sean relevantes en el tema, esto lo realiza el gerente a cargo del evento con la ayuda de sus monitores.

Calendarización del evento: se elabora una agenda tentativa para el desarrollo del foro y se asignan actividades a los empleados que colaboran en cada actividad, esto lo realiza el gerente a cargo del proyecto.

Búsqueda de voluntarios: se invita a estudiantes de universidades y empleados de empresas a participar como voluntarios en la ejecución del evento.

Búsqueda de proveedores: se cotiza con los proveedores los materiales, infraestructura, alimentación, servicios varios que se requieran.

3.5.6.2. *Levantamiento de fondos*

Búsqueda de empresas auspiciantes: el gerente encargado visita y presenta la propuesta del Foro a las empresas y se negocia el valor del auspicio y los beneficios, estos pueden ser en producto o becas de estudiantes.

Recolección de fondos: se realiza el registro y facturación de los valores acordados y se procede al cobro de valores para el desarrollo del evento.

3.5.6.3. *Ejecución*

Impartición de conferencias: en el desarrollo del evento se realizan varias conferencias con la participación de invitados especiales a quienes se les otorga un espacio en la agenda para su exposición.

Participación de empleados JAE: el staff de JAE participa todos los días del desarrollo del evento colaborando con la logística del evento, coordinando y verificando que se cumpla con la agenda establecida.

Entrega de reconocimientos: al final del Foro se otorgan reconocimientos a los equipos destacados y al ganador como emprendedor del FEN el cual es becado a un Foro Internacional de Emprendimiento.

3.5.6.4. *Post*

Seguimiento fotos y videos del evento: durante el desarrollo del evento se contrata una empresa que realice una presentación en video del evento para enviar a los auspiciantes. El gerente encargado debe realizar el seguimiento y revisión con las correcciones necesarias para obtener un video de calidad.

3.6. Identificación de los elementos del costo

Los elementos del costo son grupos de costos categorizados o agrupados por su naturaleza con los cuales se facilita la asignación y determinación de recursos a cada actividad de las diferentes líneas de negocio descritas en el capítulo anterior.

A continuación se detallan los elementos de costos de Fundación Junior Achievement Ecuador los cuales están categorizados por su naturaleza directa e indirecta para tener una visión general de su clasificación y uso.

Posteriormente se explica el uso de cada elemento de costo por línea de negocio, es decir, si éstos son específicos para un tipo de actividad o comunes para todas las actividades que se desarrollan, de esta manera se realizará una correcta asignación de los costos según el requerimiento en cada actividad.

ELEMENTOS DEL COSTO	DIRECTOS		MALETAS LICENCIA MATERIAL EXTRA
		<i>NOMINA DIRECTA</i>	GERENTE DE PROYECTO GERENTE OPERATIVO EJECUTOR DE PROYECTO
		<i>INSTALACION DE OFICINA</i>	INTERNET & DESARROLLO WEB
		<i>RENTA & SERVICIOS</i>	SEGUROS DE OFICINA SEGURO DE EQUIPOS DE OFICINA TELEFONO CELULAR
		<i>GASTOS DE OFICINA</i>	SUMINISTROS DE OFICINA SUMINISTROS DE COMPUTACION MANTENIMIENTO DE EQUIPOS MANTENIMIENTO DE OFICINA COSTOS ADMINISTRATIVOS CAJA CHICA IMPRESIONES
		<i>ALMACENAJE DE MATERIAL</i>	BODEGA
		<i>PUBLICIDAD & COMUNICACION</i>	BANNERS
	INDIRECTOS	<i>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</i>	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES
		<i>NOMINA ADMINISTRATIVA</i>	SUELDOS Y SALARIOS DECIMO TERCER SUELDO DECIMO CUARTO SUELDO APORTES POR PAGAR FONDOS DE RESERVA
		<i>MONITOREO INTERNO</i>	MOVILIZACIÓN TELEFONÍA
		<i>VIAJES</i>	HOSPEDAJE TELEFONIA ALIMENTACION MOVILIZACION OTROS
		<i>MONITOREO EXTERNO</i>	HONORARIOS MOVILIZACION TELEFONÍA
		<i>FERIA</i>	ALQUILER EQUIPOS OTROS

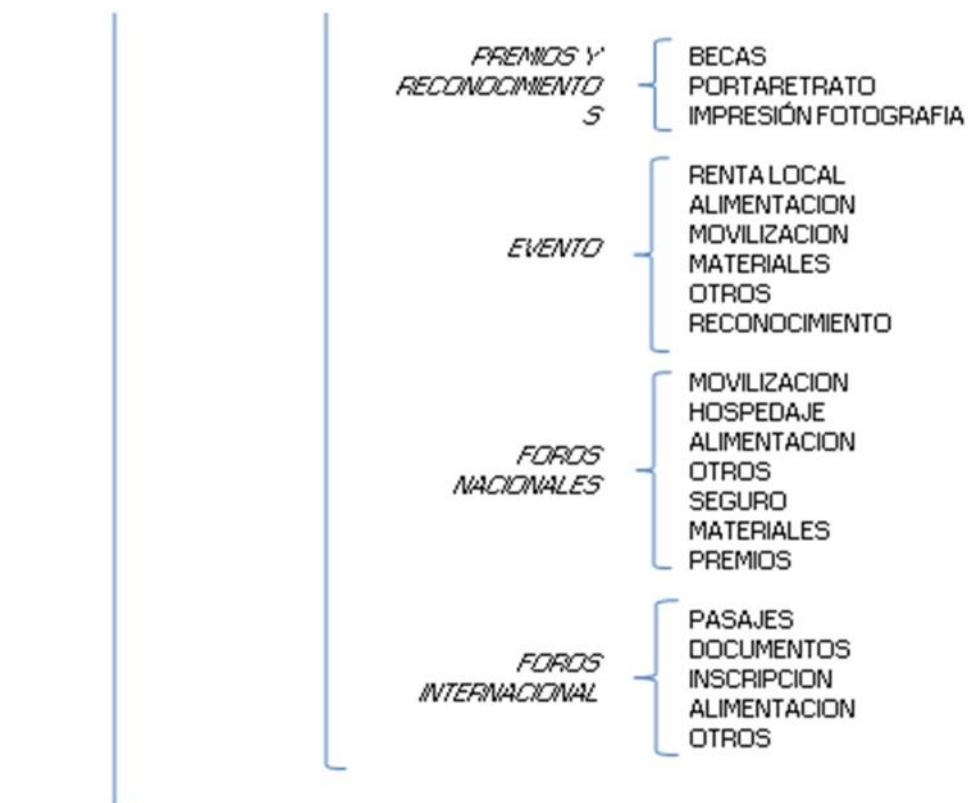


Ilustración 15: clasificación de los elementos del costo Junior Achievement Ecuador

3.6.1. Costos directos

Son los costos claramente identificables y de fácil asignación ya que están estrechamente relacionados con los programas de Fundación Junior Achievement Ecuador.

3.6.1.1. Materiales directos

Es el material educativo, maletas para los kits, licencia y el material extra que requiere cada programa para el desarrollo del mismo.

3.6.1.2. Nómina directa

Corresponde al prorrateo de sueldos de las personas que están directamente relacionadas con el programa y dedican tiempo para el desarrollo del mismo. La nómina directa abarca a las personas que son parte indispensable en el proceso de la cadena de valor, estos son, el Gerente del Proyecto, Gerente Operativo, y Ejecutor de proyecto.

3.6.2. Costos indirectos

Se refiere a los costos que no son de fácil identificación ni medición pues varían según los requerimientos de cada programa y se utilizan en varias actividades, motivo por el cual requieren de inductores de costos para ser asignados correctamente.

3.6.2.1. Comunes

Corresponden a los costos compartidos entre varias actividades, los cuales son asignados en porcentaje en función del número de actividades que utilizan este tipo de costo.

Instalación de oficina: Corresponde a los gastos de internet y desarrollo web de la Fundación.

Renta y servicios: incluye los seguros de equipos, seguro de oficina y seguro de accidentes, además de la telefonía y celular

Gastos de oficina: son los suministros de computación, de oficina, mantenimiento de oficina y equipos, costos administrativos, copias e impresiones y los gastos de caja chica.

Publicidad y comunicación: incluyen los videos, fotos, anuncios publicitarios, banners, material promocional e invitaciones que requiera el proyecto.

Depreciaciones: es el porcentaje de depreciación de equipos y maquinarias muebles y enseres y demás activos fijos de la Fundación.

Nomina administrativa: corresponde al prorrateo de sueldo de la diseñadora gráfica, director ejecutivo, asistente administrativa, mensajero.

3.6.2.2. *Específicos*

Son utilizados por una actividad específica y la determinación de su cost driver para asignarlo se puede identificar claramente.

Reconocimientos: son los diplomas, y obsequios que se otorgan a los voluntarios por su participación en el aprendizaje de los estudiantes a quienes aplican los programas.

Monitoreo interno: incluye el transporte para, capacitar voluntarios que dictarán el programa y del monitoreo de las sesiones establecidas en escuelas o colegios además de la telefonía que requiera el proyecto para controlar y coordinar las sesiones.

Viajes: si el programa se ejecuta en otra provincia, se incurren en costos del ticket de avión, taxi al aeropuerto y gastos de hospedaje y alimentación para el monitoreo de las sesiones de cada programa según lo convenido.

Monitoreo externos: si el programa se ejecuta en otra provincia y los costos de viáticos se incrementan, se contrata un monitor capacitado en la ciudad correspondiente para que se encargue de la ejecución del proyecto, esto incluye además su movilización y telefonía.

3.6.2.3. *Extras*

Se refiere a costos adicionales solicitados por las empresas que imparten los programas, estos pueden ser: la personalización del material o monitoreo de sesiones adicionales; o gastos extras que exige el proyecto como eventos o ferias.

Personalización de material: es incluir en el material genérico de fundación Junior Achievement Ecuador, la imagen de la empresa que va a aplicar el programa si ésta lo solicita.

Monitoreo extra: de ser el caso, dependiendo del programa si lo requiere o por pedido de la empresa, se acuerda realizar monitoreo en más sesiones, lo que involucra un incremento de costos en el monitoreo interno o externo de ser el caso.

Feria: es el costo de alquiler de carpas, mesas, mantelería, equipos y refrigerios para el desarrollo de la feria que tiene cada programa previo a su clausura.

Evento: si así lo requiere el programa, se realiza un evento final como concurso, generalmente e los programas lúdicos en plataforma, para lo cual se incurren en gastos de renta de local, movilización, materiales, reconocimientos y otros.

3.7. Descripción global según línea de negocio

A continuación se muestra un resumen por línea de negocio de acuerdo a los procesos de la cadena de valor, sus actividades clasificadas en principales y auxiliares, las respectivas tareas, los elementos de costos y su clase, finalmente, el encargado y el tiempo que dedica a cada actividad.

3.7.1. Resumen Lúdico en aula

PROCESO	ACTIVIDAD	CLASE	TAREA	ELEMENTO DEL COSTO		ENCARGADO	HORAS
				COSTO	CLASE		
L E V D A E N T F A O M N I D E O N S D O	Promoción	Principal	Obtener citas con el cliente (llamadas)	Instalación de oficina	Común	Gerente de proyecto	15
			Presentar los programas de JAE	Renta y servicios	Común		
	Propuesta	Principal	Elaboración propuesta	Gasto de oficina	Común	Gerente de proyecto	9
			Selección programa	Publicidad y comunicación	Común		
			Adecuación Propuesta	Depreciaciones y amortizaciones	Común		
			Análisis de costos	Nómina administrativa	Común		
	Fijación de precio	Principal	Definición de extras	Feria	Extra	Gerente de proyecto	5
			Determinación de precio	Evento	Extra		
			Negociación	Personalizar material	Extra		
	Firma de convenio	Auxiliar	Elaboración convenio	Monitoreo extra	Extra	Gerente de proyecto	1
Revisión convenio							
Facturación y cobro 60%	Auxiliar	Firma			Gerente de proyecto	1	
		Emisión y envío de factura					
L O G I S T I C A	Elaboración de agenda	Principal	Determinación de fechas de sesiones	Instalación de oficina	Común	Gerente operativo	6
			Asignar voluntarios	Renta y servicios	Común		
			Conformar listas y grupos de estudiantes	Gasto de oficina	Común		
	Escuelas	Principal	Fijar horas de sesiones	Publicidad y comunicación	Común	Gerente de proyecto	18
			Visita de escuelas	Depreciaciones y amortizaciones	Común		
	Diseño e impresión	Auxiliar	Firma de acuerdo	Nómina administrativa	Común	Gerente de proyecto	1
			Diseño material	Premios y reconocimientos	Específico		
			Verificación de inventario				
			Solicitud impresión material a la imprenta				
	Entrega, revisión y distribución	Auxiliar	Armado kits			Ejecutor de proyecto	4
Recepción y revisión de material							
Capacitación a voluntarios	Principal	Colocación identificadores y material extra			Gerente de proyecto	3	
		Entrega de material a las empresas					
			Visita y capacitación				

Ilustración 16: Resumen Lúdico - Aula (1)

PROCESO	ACTIVIDAD	CLASE	TAREA	ELEMENTO DEL COSTO		ENCARGADO	HORAS
				COSTO	CLASE		
E J E	Inauguración programa	Principal	Confirmar asistencia de voluntarios	Instalación de oficina	Común	Ejecutor de proyecto	4
			Confirmar disponibilidad de escuelas	Renta y servicios	Común		
			Visitar escuelas para la presentación e inicio	Gasto de oficina	Común		
C U C	Monitoreos (3)	Principal	Confirmar asistencia de voluntarios	Publicidad y comunicación	Común	Ejecutor de proyecto	20
			Acudir a la escuela a monitorear	Depreciaciones y amortizaciones	Común		
			Evaluar al voluntario	Monitoreo Interno	Específico		
I O N	Evaluación	Auxiliar	Receptar evaluaciones de estudiantes	Viajes	Específico	Ejecutor de proyecto	6
			Tabular evaluaciones	Monitoreo Externo	Específico		
			Redactar resultados				
	Clausura	Auxiliar	Cotizar carpas, equipos, transporte, etc			Ejecutor de proyecto	5
			Aprobar presupuesto			Gerente de proyecto	5
			Desarrollo de evento				
P O S	Elaboración de informe	Principal	Entrega reconocimientos				
			Elaboracion informe operativo	Instalación de oficina	Común	Ejecutor de proyecto	10
T	Fotos y videos	Principal	Elaboracion informe financiero	Renta y servicios	Común	Gerente de proyecto	18
			Visita a la empresa	Gasto de oficina	Común	Gerente de proyecto	3
	Cobranza 40%	Auxiliar	Entrega de informe y resultados	Publicidad y comunicación	Común	Gerente de proyecto	1
			Confirmación pago	Depreciaciones y amortizaciones	Común	Gerente de proyecto	1
			Retiro de cheque y depósito	Nómina administrativa	Común		

Ilustración 17: Resumen Lúdico - Aula (2)

3.7.2. Resumen Lúdico en plataforma

PROCESO	ACTIVIDAD	CLASE	TAREA	ELEMENTO DEL COSTO		ENCARGADO	HORAS
				COSTO	CLASE		
L E O V D N E A T F A O M I D E O N S T	Promoción	Principal	Visita a colegios y empresas	Instalación de oficina	Común	Gerente de proyecto	11
			Presentación de los programas	Renta y servicios	Común		
			Selección del programa a implementar	Gasto de oficina	Común		
	Fijación de precio	Principal	Negociación de los valores a cubrir	Publicidad y comunicación	Común	Gerente de proyecto	2
			Determinación del precio	Depreciaciones y amortizaciones	Común		
	Firma convenio	Auxiliar	Elaboración convenio	Nómina administrativa	Común	Gerente de proyecto	4
			Envío de convenio para revisión				
			Modificaciones				
			Última revisión y firma				
	Facturación y cobro 60%	Auxiliar	Emisión factura			Gerente de proyecto	1
Envío de factura							
Contabilización							
Llamadas para cobro							
LOGISTICA	Visita a colegios	Principal	Firma de acuerdos con colegios	Instalación de oficina	Común	Gerente operativo	12
			Coordinar fecha de inauguración	Renta y servicios	Común		
	Elaboración de la agenda	Principal	Coordinar fechas de capacitación a colegios	Gasto de oficina	Común	Gerente de proyecto	8
			Coordinar horarios con ejecutores	Depreciaciones y amortizaciones	Común		
			Coordinar fechas de clausura	Publicidad y comunicación	Común		

Ilustración 18: Resumen Lúdico - Plataforma (1)

PROCESO	ACTIVIDAD	CLASE	TAREA	ELEMENTO DEL COSTO		ENCARGADO	HORAS
				COSTO	CLASE		
EJECUCIÓN	Desarrollo programa	Principal	Capacitación a voluntarios empresa	Instalación de oficina	Común	Gerente de proyecto	3
			Capacitación a estudiantes	Renta y servicios	Común	Ejecutor de proyecto	12
			Apoyo a los voluntarios en capacitación	Gasto de oficina	Común		
			Ingreso de decisiones y resultados	Depreciaciones y amortizaciones	Común		
	Evento Final (extra)	Principal	Preparación del lugar	Publicidad y comunicación	Común	Gerente de proyecto	1
			Verificar el funcionamiento de red y plataforma	Monitoreo Interno	Específico	Ejecutor de proyecto	4
			Participación de los mejores equipos	Monitoreo Externo	Específico		
			Ingreso de decisiones y entrega de resultados	Premios y reconocimientos	Específico		
		Premiación	Evento	Extra			
POST	Presentación informe	Principal	Tabular encuestas a ganadores	Instalación de oficina	Común	Ejecutor de proyecto	8
			Preparación del informe	Renta y servicios	Común	Gerente de proyecto	11
			Entrega de informe	Gasto de oficina	Común		
			Aprobación del informe	Publicidad y comunicación	Común		
			Cobro 40% restante	Depreciaciones y amortizaciones	Común		

Ilustración 19: Resumen Lúdico - Plataforma (2)

3.7.3. Resumen Foros

PROCESO	ACTIVIDAD	CLASE	TAREA	ELEMENTO DEL COSTO		ENCARGADO	HORAS
				Costo	Clase		
LOGISTICA	Búsqueda de conferencistas	Principal	Contactar conferencista de acuerdo al tema Reunirse para presentar el tema y motivar su participación	Instalación de oficina	Común	Gerente de proyecto	10
	Calendarización del evento	Principal	Crear una agenda tentativa del evento Asignar responsabilidades al personal de JAE	Renta y servicios	Común	Gerente de proyecto	4
	Promoción y difusión	Principal	Realizar invitaciones a posibles participantes	Gasto de oficina	Común	Gerente de proyecto	7
			Entrega de invitaciones Hacer afiches y carteles promocionales Pegar afiches y carteles en colegios y universidades	Publicidad y comunicación	Común		
			Búsqueda de voluntarios	Auxiliar	Contactar e invitar a pasantes y voluntarios	Depreciaciones y amortizaciones	Común
	Confirmar asistencias	Auxiliar	Llenar fichas de inscripción y autorización de padres Contactar a estudiantes y proporcionar información necesaria	Premios y reconocimientos	Específico	Ejecutor de proyecto	4
	Confirmar Conferencistas	Auxiliar	Contactar conferencistas y confirmar su participación			Gerente de proyecto	2
	Búsqueda de proveedores	Auxiliar	Contactar lugares para el desarrollo del evento			Ejecutor de proyecto	5
			Cotizar coffee breaks alimentación Cotizar materiales y suministros necesarios Realizar presupuestos				
	Registro y Proceso de pago	Auxiliar	Recepción de factura, contabilidad, revisión y pago			Gerente de proyecto	1
LEVANTAMIENTO DE FONDOS	Búsqueda de auspiciantes	Principal	Presentar propuestas a empresas con posible auspicio	Instalación de oficina	Común	Gerente de proyecto	24
			Negociar el tipo de auspicio	Renta y servicios	Común		
				Gasto de oficina	Común		
	Recolección de fondos	Auxiliar	Realizar la facturación y registro Entrega de factura Cobranza Retiro de cheque y depósito	Publicidad y comunicación	Común	Gerente de proyecto	1
			Depreciaciones y amortizaciones	Común			

Ilustración 20: Resumen Foro (1)

PROCESO	ACTIVIDAD	CLASE	TAREA	ELEMENTO DEL COSTO		ENCARGADO	HORAS
				Costo	Clase		
EJECUCION	Coordinar transporte	Auxiliar	Viaje monitores a provincias para traer a los estudiantes	Movilización	Específico	Ejecutor de proyecto	24
			Coordinar movilización Quito			Gerente de proyecto	2
	Actividades primer día	Principal	Bienvenida de los participantes asignación de habitaciones	Hospedaje	Específico	Staff	10
			Inauguración Foro e información sobre agenda	Alimentación	Específico	Staff	15
	Actividades segundo día	Principal	Coordinar tiempos de participación de conferencistas				
			Coordinar horarios refrigerios y alimentación de participantes Participación Staff JAE (apoyo, coordinación, soporte)	Otros	Específico		
	Actividades tercer día Gymkana	Principal	Verificar cumplimiento de agenda	Materiales	Específico	Staff	15
			Participación Staff JAE (apoyo, coordinación, soporte)				
			Organización de juegos y desafíos Instrucciones a voluntarios y equipos Coordinar cada juego	Premios	Específico		
	Actividades cuarto día	Principal	Organización evento final			Staff	6
Entrega de reconocimientos Coordinar transporte regreso de estudiantes Viaje monitores a provincias de regreso con los estudiantes							
POST	Seguimiento fotos y video	Auxiliar	Coordinar con prensa para el publireportaje	Instalación de oficina	Común	Gerente de proyecto	4
			Revisión y edición de fotografías	Renta y servicios	Común		
				Gasto de oficina	Común		
	Presentación Informe	Principal	Elaboración del informe	Publicidad y comunicación	Común	Gerente de proyecto	7
Aprobación de informe Envío de informe a auspiciantes y agradecimiento			Depreciaciones y amortizaciones	Común			

Ilustración 21: Resumen Foro (2)

3.8. Determinar Indicadores de recurso y Cost-drivers

Número de estudiantes beneficiados: los costos de cada proyecto estarán en función directamente proporcional a la cantidad de estudiantes beneficiados, por tanto este es el indicador principal para todos los proyectos de Fundación Junior Achievement Ecuador.

3.8.1. Indicadores de recursos

Para distribuir los costos indirectos comunes en cada proceso se utilizan indicadores de recursos que sirven para asignar un porcentaje real que requiere cada proceso para su desarrollo normal.

3.8.1.1. Número de actividades auxiliares

Cada proceso de la cadena de valor tiene actividades principales y auxiliares, el indicador descrito corresponde al número de las actividades auxiliares y este varía de acuerdo a la línea de negocio, para lo cual se crea la siguiente tabla detallando el número de las actividades auxiliares por línea de negocio.

Tabla 17: Determinación indicador # de actividades auxiliares

# ACTIVIDADES AUXILIARES	Levantamiento	Logística	Ejecución	Post	Total
Lúdico aula	2	2	2	1	7
Lúdico plataforma	2	0	0	1	3
Foro	1	5	1	1	8
Total	5	7	3	3	18

3.8.1.2. Número de empleados

Corresponde al número de empleados que participa en cada proceso de la cadena de valor, dependiendo de la línea de negocio se tiene diferentes indicadores descritos en la tabla a continuación, con los cuales se obtendrá un porcentaje para asignar el costo de cada recurso al proceso correspondiente.

Tabla 18: Determinación indicador # de empleados

# DE EMPLEADOS	Levantamiento	Logística	Ejecución	Post	Total
Lúdico aula	4	6	5	4	19
Lúdico plataforma	4	3	2	4	13
Foro	3	5	13	3	24
Total	11	14	20	11	56

3.8.1.3. Número de horas

Son las horas dedicadas en cada proceso de la cadena de valor, tomando la información de cada línea de negocio se obtiene los resultados que muestra la siguiente tabla. Utilizando esta información se podrá calcular un porcentaje de asignación de cada recurso según la necesidad de horas de cada proceso.

Tabla 19: Determinación Indicador # de horas

# HORAS	Levantamiento	Logística	Ejecución	Post	Total
Lúdico aula	31	34	35	32	132
Lúdico plataforma	18	28	15	19	80
Foro	7	47	72	11	137
Total	56	109	122	62	349

3.8.1.4. *Número de actividades principales*

De cada proceso se toma las actividades principales que se realizan por línea de negocio para obtener un porcentaje que permita asignar el recurso a cada proceso de la cadena de valor, estos indicadores se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 20: Determinación indicador # de actividades principales

# ACTIVIDADES PRINCIPALES	Levantamiento	Logística	Ejecución	Post	Total
Lúdico aula	3	3	4	2	12
Lúdico plataforma	2	2	2	1	7
Foro	1	3	5	1	10
Total	6	8	11	4	29

3.8.2. Cost Drivers

3.8.2.1. Levantamiento de fondos

Número de empresas visitadas: es el número de empresas que los gerentes visitan para levantar fondos con la venta de un programa que aporta solución a la responsabilidad social de las empresas.

3.8.2.2. Logística

Número de voluntarios: es el número de voluntarios que participan en el desarrollo del programa, el costo del proceso de logística estará en función a este indicador.

3.8.2.3. Ejecución

Número de grupos: cada grupo tiene 3 sesiones monitoreadas, por lo tanto, dependiendo del número de grupos se incrementará el costo de cada programa en este proceso.

3.8.2.4. Post

Número de estudiantes: corresponde al número de estudiantes beneficiados por programa sobre el número de estudiantes beneficiados total con lo cual obtenemos un porcentaje que asigna los costos de este proceso a cada programa desarrollado por Fundación Junior Achievement Ecuador.

CAPITULO IV

CASO PRÁCTICO

Una vez definido el modelo de costos se procede a aplicarlo a los programas de Fundación Junior Achievement Ecuador para evaluar el funcionamiento y alcanzar el uso eficiente del modelo de costos como herramienta para tomar decisiones gerenciales como se pretende demostrar a continuación.

4.1. Resultados globales 2013

Junior Achievement Ecuador durante el año 2013, ha beneficiado a 12.698 participantes entre niños, jóvenes y adultos, comprendidos entre las edades de 8 a 45 años, con sus programas de emprendimiento utilizados por las empresas que practican su responsabilidad social.

A diciembre 2013, un total de 23 empresas han trabajado con 605 voluntarios quienes han sido capacitados para desarrollar los programas de la Fundación. (Ver

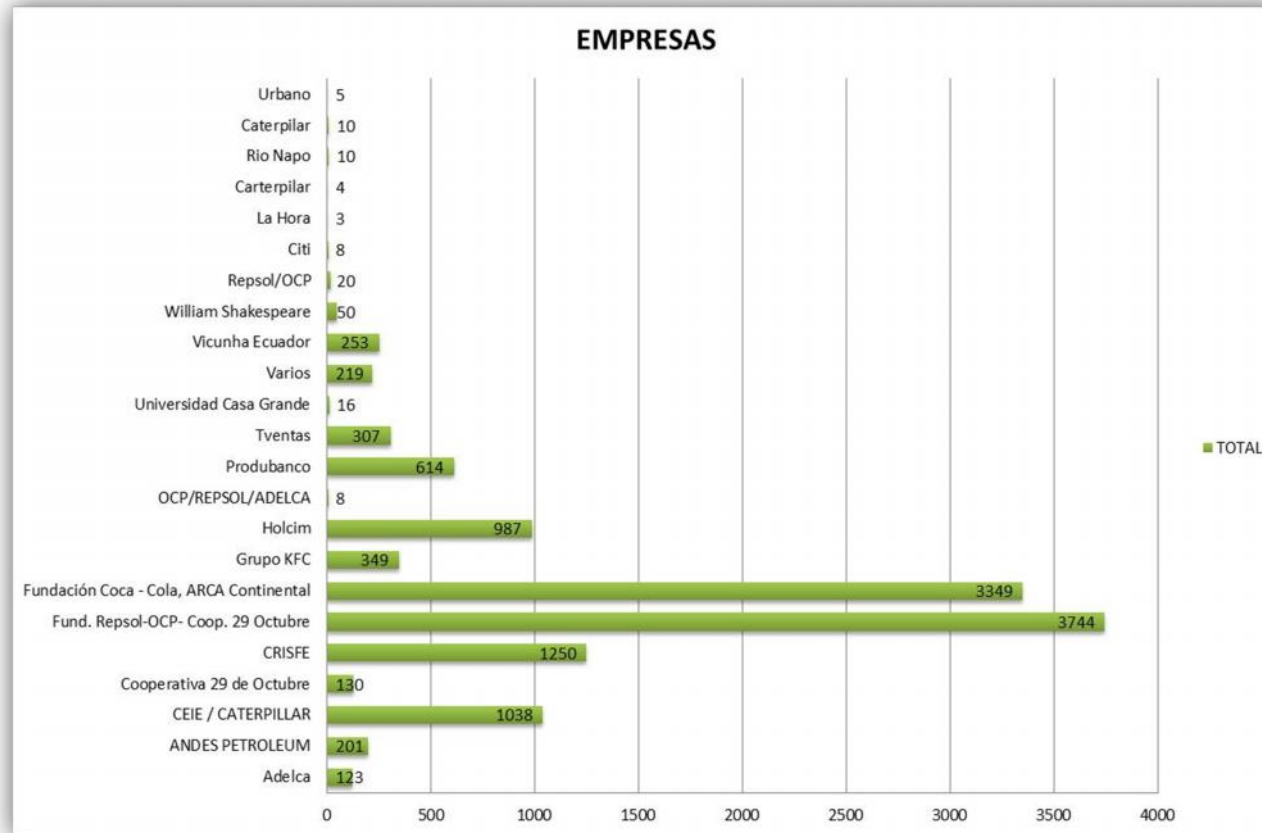


Ilustración 22: Gráfico Empresas Auspiciantes 2013

Las escuelas y colegios que son beneficiadas en mayor porcentaje por la Fundación son las fiscales donde pretende incentivar el desarrollo de habilidades de emprendimiento para contribuir a un desarrollo sostenible en el país, así mismo, con el programa para adultos, se trabaja con sectores en vulnerabilidad cumpliendo con una responsabilidad social con el auspicio de empresas.

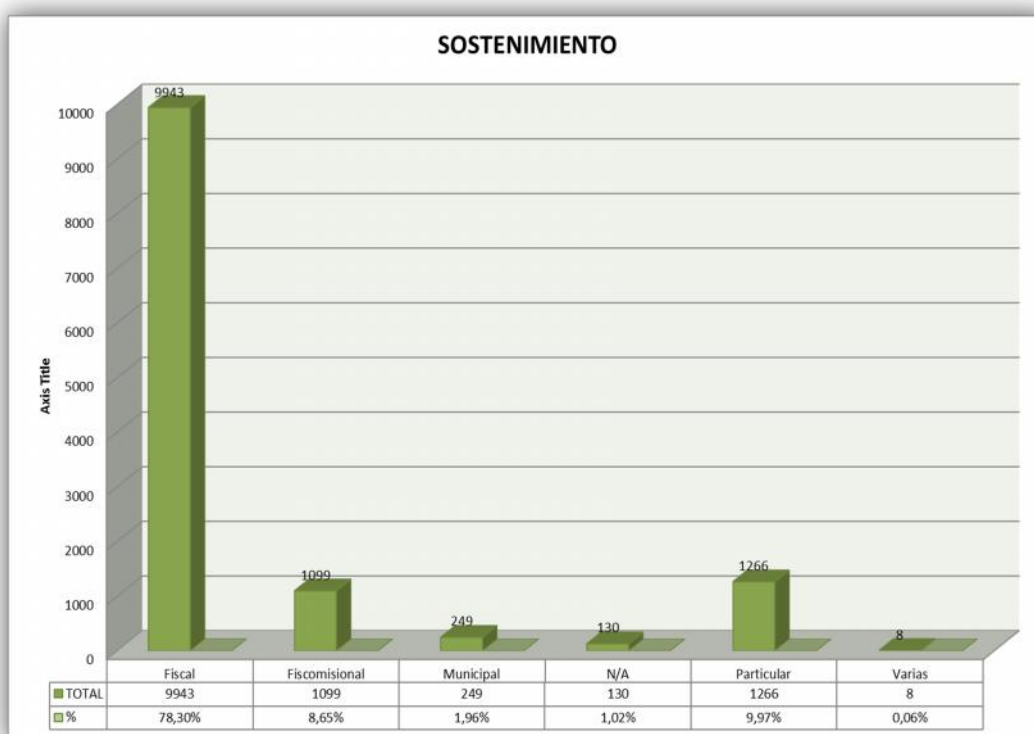


Ilustración 23: Gráfica Sostenimiento Escuelas 2013

Fundación Junior Achievement Ecuador tiene como finalidad llegar masivamente al país, es por esto que en este año de análisis ha trabajado activamente junto con empresas alrededor de todas las regiones de Ecuador, llegando a 13 provincias del país con sus programas de emprendimiento.

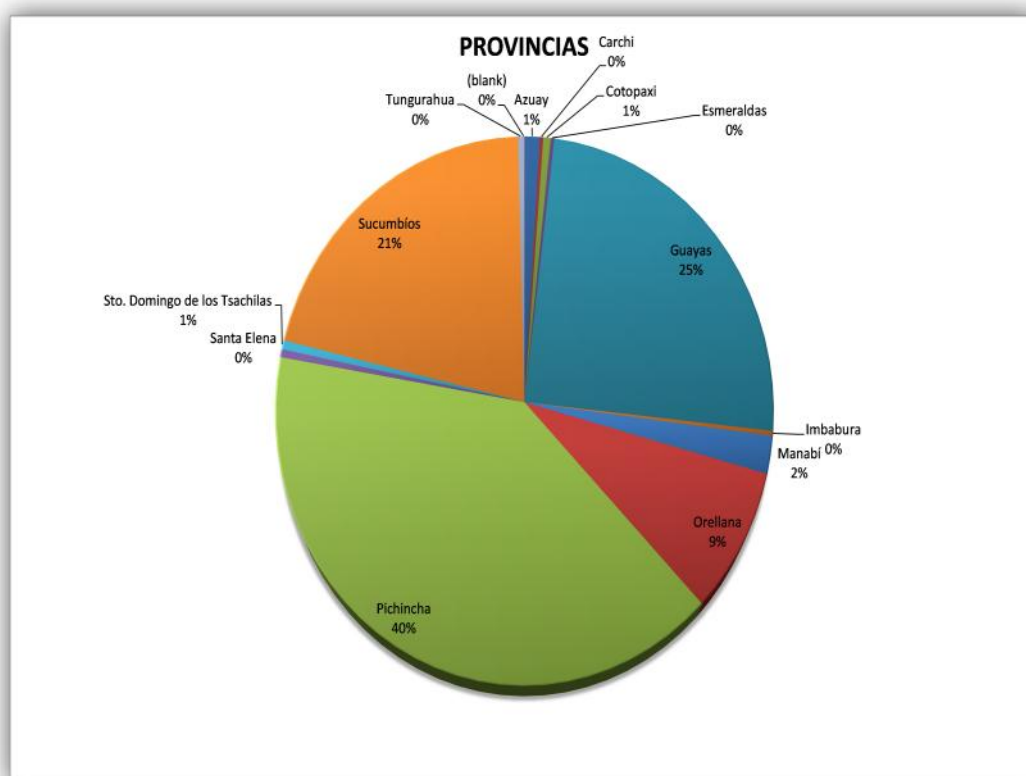


Ilustración 24: Gráfica alcance en provincias 2013

A continuación, en la *Ilustración 25: Programas desarrollados año 2013*, se presentan los resultados de los programas desarrollados durante el año, divididos por línea de negocio, con esta información se toma como referencia los programas más utilizados por las empresas para aplicar el modelo de costos en un caso práctico.

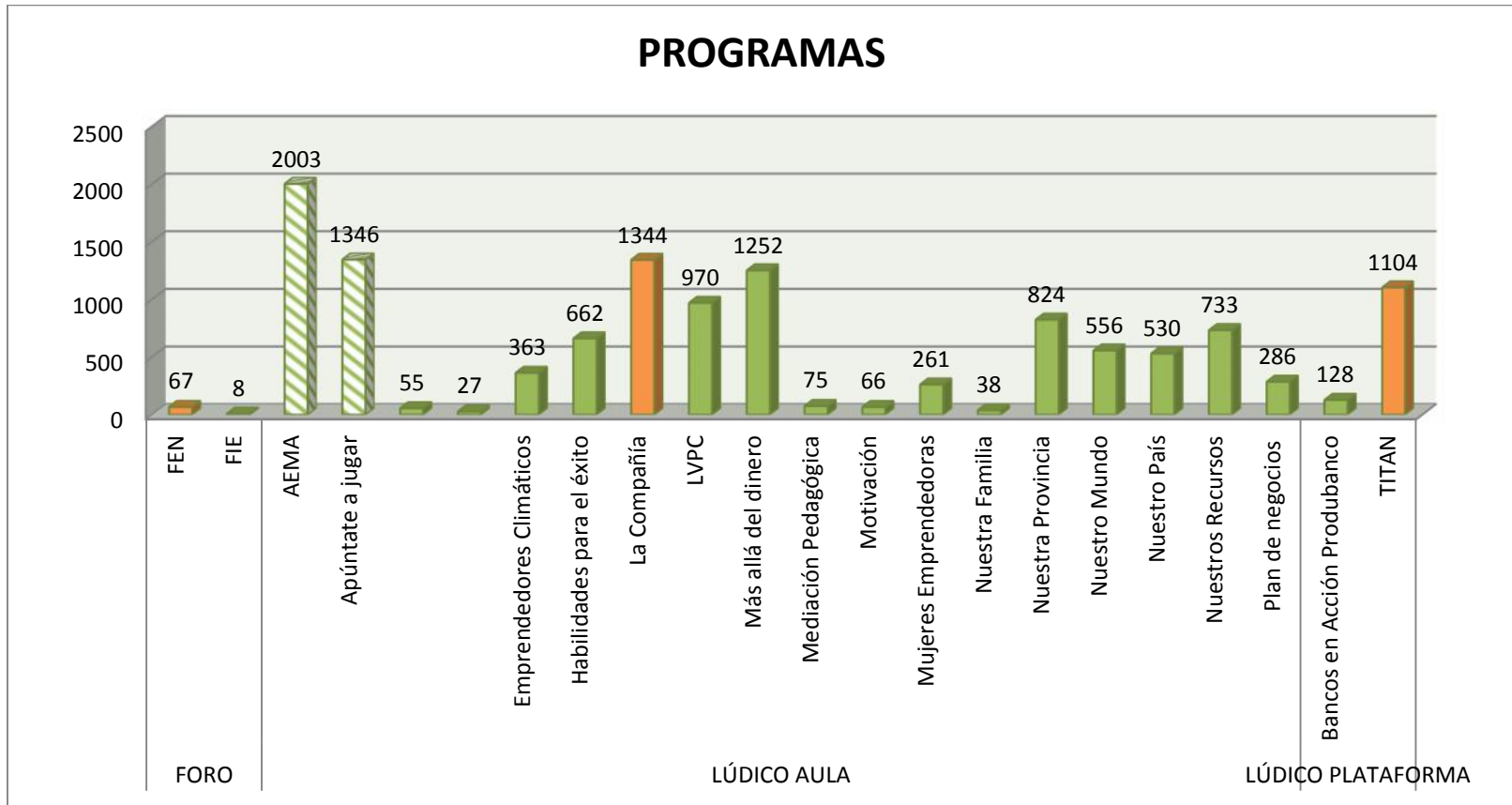


Ilustración 25: Programas desarrollados año 2013

Fuente: Resultados Globales 2013 Fundación Junior Achievement Ecuador (no oficiales)

Es así, que se tomará como objeto de estudio para el Modelo de Costos ABC, los programas más representativos de cada línea de negocio como sigue:

LÍNEA DE NEGOCIO	PROGRAMA
Lúdico Aula	LA COMPAÑÍA
Foro	FEN
Lúdico Plataforma	TITAN

Una vez determinados los programas para aplicar el modelo de Costos ABC se procede a organizar la información de cada programa.

Analizando la información proporcionada, se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 21: Resultados programas seleccionados por empresa-provincia-número de estudiantes

Programa	Empresa	Provincia	H	M	Total	
LA COMPAÑÍA	Fund. Repsol-OCP- Coop. 29 Octubre	Sucumbíos	203	222	425	
		Orellana	111	122	233	
	Total Fund. Repsol-OCP- Coop. 29 Octubre			314	344	658
	Fundación Crisfe	Manabí	29	25	54	
		Pichincha	146	169	315	
		Santa Elena	40	20	60	
		Sto. Domingo de los Tsachilas	16	22	38	
		Total Fundación Crisfe			231	236
	Varios	Pichincha	107	112	219	
	Total varios			107	112	219
Total LA COMPAÑÍA			652	692	1344	

FEN	Adelca	Pichincha	3		3
	Adelca Total		3		3
	Carterpillar	Guayas	4		4
		Pichincha	1	9	10
	Caterpillar Total		5	9	14
	Citi	Orellana	1		1
		Sucumbíos	3	4	7
	Citi Total		4	4	8
	CRISFE	Pichincha	1	3	4
	CRISFE Total		1	3	4
	La Hora	Pichincha	3		3
	La Hora Total		3		3
	Repsol/OCP	Orellana		4	4
		Sucumbíos	7	9	16
	Repsol/OCP Total		7	13	20
	Rio Napo	Pichincha	7	3	10
	Rio Napo Total		7	3	10
	Urbano	Pichincha	1	4	5
	Urbano Total		1	4	5
Total FEN		31	36	67	
TITAN	CEIE / CATERPILLAR	Guayas		439	439
		Pichincha	224	375	599
	Total CEIE / CATERPILLAR		224	814	1038
	Universidad Casa Grande	Guayas	8	8	16
		Total Universidad Casa Grande		8	8
	William Shakespeare	Pichincha	24	26	50
	Total William Shakespeare		24	26	50
	Total TITAN		256	848	1104

Fuente: Resultados Globales 2013 Fundación Junior Achievement Ecuador (no oficiales)

4.2. Lúdico aula - La Compañía

La compañía es un programa en el cual los estudiantes emprenden una empresa real y se involucran en el mundo de los negocios, aprenden a gerenciar y tomar decisiones con respecto a producción, precio, publicidad y venta. Aprenden sobre punto de equilibrio, costos, promoción y desarrollan sus capacidades de liderazgo.

Tabla 22: Estadísticas en Provincia La Compañía 2013

Alcance en Provincia	# Grupos	# Estudiantes	# Voluntarios
Manabí	3	54	4
Orellana	8	233	8
Pichincha	30	534	32
Santa Elena	4	60	9
Sto. Domingo de los Tsachilas	2	38	6
Sucumbíos	17	425	17
TOTAL	64	1344	76

Fuente: Resultados Globales 2013 FJAE (no oficiales)

Tabla 23: Estadísticas Empresas La Compañía 2013

Empresa	# Grupos	# Estudiantes	# Voluntarios
CRISFE	29	658	41
Repsol-OCP-Coop.29 Octubre	25	467	25
Varios	10	219	10
TOTAL	64	1344	76

Fuente: Resultados Globales 2013 FJAE (no oficiales)

4.2.1. Costos directos

4.2.1.1. Materiales directos

Para calcular el costo del material directo del programa La Compañía se utiliza la *Tabla 24: Material directo Programa La Compañía*. Para calcular su costo, se ingresa la información requerida, es decir, # kit, # voluntario, # estudiantes, que son los indicadores de recursos de los materiales directos de los cuales depende este costo y varía en función a los mismos.

Tabla 24: Material directo Programa La Compañía

MATERIALES DIRECTOS		
# kit	# voluntarios	# estudiantes
Material	Cómo Armar	Costo
Aplicación de Trabajo	1 por estudiante	-
Certificados de Acción	100 por kit	-
Diplomas	según pedido	-
Letreros	1 por estudiante	-
Manual del Alumno	1 por estudiante	-
Manual del Asesor	según pedido	-
Sticker	8 planchas por kit	-
Armado kits		-
La Compañía - Material Extra JAE		
	Cómo Armar	
Esferos	1 por estudiante	-
Hoja de lista de productos	2 por kit	-
Maleta plástica	1 por kit	-
COSTO TOTAL LA COMPAÑÍA		-

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Los indicadores se los obtiene de la Tabla 25: Resumen Materiales Directos La Compañía 2013, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 25: Resumen Materiales Directos La Compañía 2013

EMPRESAS QUE APLICAN EL PROGRAMA	Número de estudiantes beneficiados	de MPD
CRISFE	658	1.701,15
Repsol-OCP- Cooperativa 29 de Octubre	467	1.221,25
Concurso intercolegial	219	542,24
TOTAL	1344	3.464,64

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

4.2.1.2. *Nómina directa*

Para el cálculo de la nómina directa se utiliza la Ilustración 16: Resumen Lúdico - Aula (1) y la Ilustración 16: Resumen Lúdico - Aula (1)

para obtener las horas, por proceso de la cadena de valor, que dedica cada empleado en el desarrollo del proyecto, estos datos se obtienen través de la tabla dinámica siguiente:

Tabla 26: Horas nómina directa programas lúdico -aula

HORAS NOMINA DIRECTA

Cargo	HORAS
Levantamiento de fondos	31
Gerente de proyecto	31
Logística	34
Ejecutor de proyecto	6
Gerente de proyecto	22
Gerente operativo	6
Ejecución	35
Ejecutor de proyecto	30
Gerente de proyecto	5
Post	32
Ejecutor de proyecto	10
Gerente de proyecto	22
Grand Total	132

Para el cálculo del costo de la nómina directa se requiere determinar la nómina total y su valor por hora, utilizando información proporcionada por la empresa.

Tabla 27: Nómina 2013 Junior Achievement Ecuador

NOMINA JUNIOR ACHIEVEMENT ECUADOR 2013													
Nº	CARGO	SUELDO	BENEFICIOS SOCIALES			SUBTOTAL 1	OTROS BENEFICIOS (PROVISIONES)				NOMINA MENSUAL	NOMINA / HORA	NOMINA ANUAL
			13º SUELDO	14º SUELDO	VACAC.		11,15% AP. PATRONAL	1% IECE SECAP	FONDOS DE RESERVA	SUBTOTAL 2			
1	GERENTE DE PROYECTO	1.300,00	108,33	26,50	54,17	189,00	144,95	13,00	108,29	266,24	1.755,24	10,97	21.062,88
2	EJECUTOR DE PROYECTO	800,00	66,67	26,50	33,33	126,50	89,20	8,00	66,64	163,84	1.090,34	6,81	13.084,08
4	GERENTE DE PROYECTO	1.300,00	108,33	26,50	54,17	189,00	144,95	13,00	108,29	266,24	1.755,24	10,97	21.062,88
5	GERENTE DE PROYECTO	2.300,00	191,67	26,50	95,83	314,00	256,45	23,00	191,59	471,04	3.085,04	19,28	37.020,48
6	GERENTE DE PROYECTO	1.600,00	133,33	26,50	66,67	226,50	178,40	16,00	133,28	327,68	2.154,18	13,46	25.850,16
7	EJECUTOR DE PROYECTO	1.200,00	100,00	26,50	50,00	176,50	133,80	12,00	99,96	245,76	1.622,26	10,14	19.467,12
8	GERENTE OPERATIVO	1.700,00	141,67	26,50	70,83	239,00	189,55	17,00	141,61	348,16	2.287,16	14,29	27.445,92
9	EJECUTOR DE PROYECTO	700,00	58,33	26,50	29,17	114,00	78,05	7,01	58,31	143,37	957,37	5,98	11.488,44
10	MENSAJERO	450,00	37,50	26,50	18,75	82,75	50,18	4,51		54,69	587,44	3,67	7.049,22
11	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	550,00	45,83	26,50	22,92	95,25	61,33	5,50	45,82	112,64	757,89	4,74	9.094,68
12	DIRECTOR EJECUTIVO	3.400,00	283,33	26,50	141,67	451,50	379,10	34,00	283,22	696,32	4.547,82	28,42	54.573,84
13	DISEÑO GRAFICO	1.000,00	83,33	26,50	41,67	151,50	111,50	10,00	83,30	204,80	1.356,30	8,48	16.275,60
14	EJECUTOR DE PROYECTO	1.200,00	100,00	26,50	50,00	176,50	133,80	12,00	99,96	245,76	1.622,26	10,14	19.467,12
		17.500,00	1.458,33	344,50	729,17	2.532,00	1.951,25	175,02	1.420,27	3.546,54	23.578,54	147,37	282.942,42

Utilizando la información anterior se realiza el cálculo del costo promedio por hora de cada cargo a través de una tabla dinámica, como información adicional se agrega una columna con el número de personas que tienen el mismo cargo ya que por tal motivo se realizó un cálculo promedio para poder realizar la asignación del costo para cada programa, en función a las horas que dedica cada cargo al desarrollo del mismo.

Tabla 28: Costo promedio hora por cargo

CARGO	PROMEDIO HORA	PROMEDIO ANUAL	Count of CARGO
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	4,74	9094,68	1
DIRECTOR EJECUTIVO	28,42	54573,84	1
DISEÑO GRAFICO	8,48	16275,6	1
EJECUTOR DE PROYECTO	8,27	15876,69	4
GERENTE DE PROYECTO	13,67	26249,1	4
GERENTE OPERATIVO	14,29	27445,92	1
MENSAJERO	3,67	7049,22	1
Grand Total	11,34	21.764,80	13

Con los datos descritos anteriormente se puede crear la siguiente tabla de cálculo que busca el costo de la nómina directa real en función a los indicadores señalados en la Tabla 23: Estadísticas Empresas La Compañía 2013, de tal manera que se obtenga el costo real de la nómina dedicada a cada proyecto por empresa.

Tabla 29: Formato de cálculo de Nómina directa de programas lúdicos - aula

HORAS NOMINA DIRECTA		Costo Hora	Nomina Directa	Cost Drivers		Total Nómina Directa
Cargo	HORAS			# grupos	# empresas	
= Levantamiento de fondos	31					
Gerente de proyecto	31	13,67	423,81		-	-
= Logística	34					
Ejecutor de proyecto	6	8,27	49,61		-	-
Gerente de proyecto	22	13,67	300,77		-	-
Gerente operativo	6	14,29	85,77		-	-
= Ejecución	40					
Ejecutor de proyecto	35	8,27	289,42	-		-
Gerente de proyecto	5	13,67	68,36		-	-
= Post	32					
Ejecutor de proyecto	10	8,27	82,69		-	-
Gerente de proyecto	22	13,67	300,77		-	-
Grand Total	137					-
* si el programa tiene concurso se aumenta 8 horas en cada cargo						-
* si requiere monitoreo extra se aumenta 4 horas al ejecutor por monitoreo en el proceso de ejecución						-
TOTAL						-

RESUMEN		# Monitoreo extra
Gerente de proyecto	-	H Ejecutor de proyecto
Gerente operativo	-	0
Ejecutor de proyecto	-	
TOTAL	-	<input type="checkbox"/> Concurso horas extra
		Ejecutor de proyecto
		0
		Gerente de proyecto
		0

Luego de calcular el costo de la nómina directa por empresa se hace un resumen del costo total de la nómina como muestra la siguiente tabla de resultados.

Tabla 30: Resumen Nomina directa La Compañía 2013

EMPRESAS QUE APLICAN EL PROGRAMA	Número de estudiantes beneficiados	MOD
CRISFE	658	9.771,09
Repsol-OCP- Cooperativa 29 de Octubre	467	8.613,41
Concurso intercolegial	219	4.447,65
TOTAL	1344	22.832,15

Con la información obtenida se puede determinar el costo total directo del programa lúdico en aula - La Compañía.

Tabla 31: Costo total directo Programa lúdico aula -La Compañía

COSTOS DIRECTOS

EMPRESAS QUE APLICAN EL PROGRAMA	Número de estudiantes beneficiados	MPD	MOD	Costo primo	Costo unitario directo
CRISFE	658	1.701,15	9.771,09	11.472,23	17,44
Repsol-OCP- Cooperativa 29 de Octubre	467	1.221,25	8.613,41	9.834,66	21,06
Concurso intercolegial	219	542,24	4.447,65	4.989,89	22,78
TOTAL	1344	3.464,64	22.832,15	26.296,79	19,57

4.3. Lúdico plataforma – Titán

Titán es un juego en plataforma en el cual los estudiantes toman decisiones empresariales de una empresa de tecnología en base a su participación en el mercado, sus estados financieros y sus competidores, determinado precio, productividad, inversión en marketing e investigación y desarrollo.

Tabla 32: Estadísticos provincia Titán 2013

Alcance en Provincia	# Grupos	# Estudiantes	# Voluntarios
Guayas	7	455	1
Pichincha	18	649	4
TOTAL	25	1104	5

Fuente: Resultados Globales 2013 FJAE

Tabla 33: Estadístico empresas Titán 2013

Empresa	# Grupos	# Estudiantes	# Voluntarios
CEIE / CATERPILLAR	23	1038	5
Universidad Casa Grande	1	16	0
William Shakespeare	1	50	0
TOTAL	25	1104	5

Fuente: Resultado Globales 2013 FJAE

4.3.1. Costos directos

4.3.1.1. Materiales directos

Para Titán el material educativo que requiere este programa se detalla a continuación en la tabla de cálculo para determinar el costo de material directo.

Tabla 34: Resumen materiales directos Titán 2013

MATERIALES DIRECTOS		
# kit	# voluntarios	# estudiantes
Material	Cómo Armar	Costo
Manual del Instructor genérico	1 por voluntario	
Manual alumno	1 por estudiante	
Licencia programa		
Material extra JAE	Cómo Armar	
Maleta plástica	1 por kit	
Armado kit	1,50 por kit	
COSTO TOTAL TITAN		

Fuente: Fundación Junior Achievement Ecuador

Ingresando los datos proporcionados en la *Tabla 33: Estadístico empresas Titán 2013* se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 35: cálculo total materiales directos Titán 2013

EMPRESAS QUE APLICAN EL PROGRAMA	Número de estudiantes beneficiados	de MPD
CEIE / CATERPILLAR	1038	5.935,43
Universidad Casa Grande	16	104,45
William Shakespeare	50	298,43
TOTAL	1104	6.338,31

4.3.1.2. Nómina directa

Para el cálculo de la nómina directa se utiliza la información de la *Ilustración 18: Resumen Lúdico - Plataforma (1)* y la *Ilustración 19: Resumen Lúdico - Plataforma (2)* que detallan las horas que dedica cada persona en este tipo de programa. Además se calcula el valor promedio por hora de cada cargo para realizar el cálculo correspondiente en la siguiente tabla, ingresando los datos que requiere.

Tabla 36: Formato de cálculo de nómina directa programas lúdico plataforma

HORAS NOMINA DIRECTA		Costo hora	Nomina Directa	Cost Drivers		Total Nómina Directa
Cargo	Horas			# grupos	# empresas	
= Levantamiento de fondos	18					
Gerente de proyecto	18	13,67	273,43		-	-
= Logística	28					
Gerente de proyecto	8	13,67	109,37			109,37
Gerente operativo	20	14,29	285,90			285,90
= Ejecución	15					
Ejecutor de proyecto	12	8,27	99,23	-		-
Gerente de proyecto	3	13,67	41,01			41,01
= Post	19					
Ejecutor de proyecto	8	8,27	66,15			66,15
Gerente de proyecto	11	13,67	150,39			150,39
Grand Total	80					652,82
* si existe evento final (extra) se aumenta 4 horas en el proceso de ejecución en cada cargo						-
TOTAL						652,82

RESUMEN	
Gerente de proyecto	300,77
Gerente operativo	285,90
Ejecutor de proyecto	66,15
TOTAL	652,82

Evento final	horas extra
Ejecutor de proyecto	0
Gerente de proyecto	0

Utilizando la

Tabla 36: Formato de cálculo de nómina directa programas lúdico

plataforma, se calcula el valor de la nómina directa por empresa y se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 37: Cálculo Total nómina directa Titán 2013

EMPRESAS QUE APLICAN EL PROGRAMA	Número de estudiantes beneficiados	de MOD
CEIE / CATERPILLAR	1038	3.208,52
Universidad Casa Grande	16	1.025,48
William Shakespeare	50	1.025,48
TOTAL	1104	5.259,47

Finalmente se reúne la información obtenida de las tablas de cálculo, en una tabla resumen de costos directos del programa Titán.

Tabla 38: Total Costos directos Titán

COSTOS DIRECTOS

EMPRESAS QUE APLICAN EL PROGRAMA	Número de estudiantes beneficiados	MPD	MOD	Cprim	Costo unitario directo
CEIE / CATERPILLAR	1038	5.935,43	3.208,52	9.143,95	8,81
Universidad Casa Grande	16	104,45	1.025,48	1.129,92	70,62
William Shakespeare	50	298,43	1.025,48	1.323,91	26,48
TOTAL	1104	6.338,31	5.259,47	11.597,79	10,51

4.4. Foro – FEN

El Foro de Emprendimiento Nacional FEN es un evento de 4 días en el cual, jóvenes entre 14 y 17 años becados por empresas auspiciantes, participan en actividades lúdicas, empresariales y talleres motivacionales que les permiten demostrar sus habilidades de emprendimiento y creatividad, demostrar sus talentos y desarrollar aptitudes.

Tabla 39: Estadísticos provincias Foro Emprendimiento Nacional 2013

Alcance en Provincia	# Estudiantes
Pichincha	35
Guayas	4
Orellana	5
Sucumbíos	23
TOTAL	67

Fuente: Resultados Globales 2013 FJAE

Tabla 40: Estadísticos empresas Foro Emprendimiento Nacional 2013

Empresa	# Estudiantes
Adelca	3
Caterpillar	14
Citi	8
Crisfe	4
La Hora	3
Resol- OCP	20
Río Napo	10
Urbano	5
TOTAL	67

Fuente: Resultados Globales 2013 FJAE

4.4.1. Costos directos

4.4.1.1. Materiales directos

En los materiales directos del Foro existen costos que son fijos y otros variables que dependen del número de estudiantes que participan. A continuación se detalla la plantilla de cálculo del material requerido para el desarrollo del FEN.

Tabla 41: cálculo de materiales directos Foro de Emprendimiento Nacional

MATERIALES DIRECTOS		
	# Staff	# estudiantes
Material	Cómo Armar	Costo
F Plásticos		24,00
F Material Adicional		28,00
F Fiestas Temáticas		125,00
F Gymcana		70,00
F Pirotécnicos		200,00
F Lonas		80,00
F Medicinas y otros		20,00
F Alquiler micrófono inalámbrico		60,00
F Disco Móvil		120,00
F Cartuchos impresoras		10,00
F Animador		120,00
V Diplomas	# de estudiantes	-
V Copias	# de estudiantes	-
V Palos banderas	# de estudiantes/ 10	-
V Telas grupos	# de estudiantes/ 10	-
V Escarapelas - pines	# de estudiantes/ 10	-
V Calculadoras	# de estudiantes	-
V Material de trabajo taller creatividad	# de estudiantes	-
V Globos de Helio	# de estudiantes	-
V Fomix Banderas	# de estudiantes/ 10	-
V Camisetas	# de estudiantes	-
V Maletas	# de estudiantes	-
V chalecos	según pedido	-
V Camisetas Staff	según pedido	-
V Carpetas negras sencillas	# de estudiantes	-
		857,00

4.4.1.2. Nómina directa

La nómina directa se calcula en base a las horas dedicadas al desarrollo del FEN, éstas horas se obtienen del resumen de actividades del programa. A través de una tabla dinámica se obtiene un total de horas por proceso de la cadena de valor y se realiza el cálculo correspondiente según el valor por hora de cada cargo.

Tabla 42: Formato de cálculo nómina directa Foro

HORAS DIRECTA	NOMINA	Costo hora	Nomina Directa	Cost Drive	Total Nómina Directa
				# empresas	
Cargo	Horas				
Levantamiento de fondos	7				
Gerente de proyecto	7	13,67	95,70	-	-
Logística	47				
Ejecutor de proyecto	23	8,27	190,19		190,19
Gerente de proyecto	24	13,67	328,11		328,11
Ejecución	72				
Ejecutor de proyecto	24	8,27	198,46		198,46
Gerente de proyecto	2	13,67	27,34		27,34
Staff (13)	46	147,37	6.778,83		6.778,83
Post	11				
Gerente de proyecto	11	13,67	150,39		150,39
Grand Total	137				7.673,32

En el año 2013 ocho empresas fueron las auspiciantes del foro, por tanto el cálculo de la nómina directa se resume en el cuadro siguiente:

Tabla 43: Resumen nómina directa Foro

RESUMEN	
Gerente de proyecto	1.271,44
Ejecutor de proyecto	388,65
Staff (13)	6.778,83
TOTAL	8.438,92

El total de costos directos del FEN se lo detalla en la tabla que sigue con el costo unitario directo.

Tabla 44: Resumen Total Costos Indirectos Foro Emprendimiento Nacional 2013

	Número de estudiantes beneficiados	MPD	MOD	Costo primo	Costo unitario directo
FEN 2013	67	2.153,45	8.438,92	10.592,37	158,10
TOTAL	67	2.153,45	8.438,92	10.592,37	158,10

4.5. Costos indirectos

Para distribuir los costos indirectos que se enlistan a continuación, se utilizan los indicadores de recursos definidos en el capítulo anterior y se asigna un porcentaje a cada proceso de la cadena de valor.

Tabla 45: Detalle elementos del costo y sus indicadores de recursos

Recursos	Clase de costo	Clase de recurso	Indicador de recurso
<i>Materiales</i>	directo		
<i>Nómina directa</i>	directo		
<i>Instalación de oficina</i>	indirecto	común	# actividades principales
<i>Renta y servicios</i>	indirecto	común	# de empleados
<i>Gasto de oficina</i>	indirecto	común	# horas
<i>Publicidad y comunicación</i>	indirecto	común	# actividades principales
<i>Depreciaciones y amortizaciones</i>	indirecto	común	# actividades principales
<i>Nómina administrativa</i>	indirecto	común	# de actividades auxiliares
<i>Monitoreo Interno</i>	indirecto	específico	Ejecución
<i>Viajes</i>	indirecto	específico	Ejecución
<i>Monitoreo Externo</i>	indirecto	específico	Ejecución
<i>Premios y reconocimientos</i>	indirecto	específico	Ejecución
<i>Transporte*</i>	indirecto	específico	Ejecución
<i>Hospedaje*</i>	indirecto	específico	Ejecución
<i>Alimentación *</i>	indirecto	específico	Ejecución
<i>Seguro estudiantes*</i>	indirecto	específico	Ejecución
<i>Telefonía extra*</i>	indirecto	específico	Ejecución
<i>Personalización de material</i>	indirecto	extra	Logística
<i>Monitoreo extra</i>	indirecto	extra	Ejecución
<i>Feria</i>	indirecto	extra	Ejecución
<i>Evento</i>	indirecto	extra	Ejecución
TOTAL			

* Gastos exclusivos Foro

Los indicadores de recursos son un porcentaje de distribución del costo total del elemento del costo entre los procesos de la cadena de valor.

Tabla 46: Tabla de cálculo de indicadores de recursos lúdico aula

INDICADORES DE RECURSO					
Elemento del costo	Levantamiento	Logística	Ejecución	Post	Total
<i>Instalación de oficina</i>	3	3	4	2	12
<i>Renta y servicios</i>	4	6	5	4	19
<i>Gasto de oficina</i>	31	34	35	32	132
<i>Publicidad y comunicación</i>	3	3	4	2	12
<i>Depreciaciones y amortizaciones</i>	3	3	4	2	12
<i>Nómina administrativa</i>	2	2	2	1	7

Tabla 47: Tabla de cálculo de indicadores de recursos lúdico plataforma**INDICADORES DE RECURSO**

Elemento del costo	Levantamiento	Logística	Ejecución	Post	Total
<i>Instalación de oficina</i>	2	2	2	1	7
<i>Renta y servicios</i>	4	3	2	4	13
<i>Gasto de oficina</i>	18	28	15	19	80
<i>Publicidad y comunicación</i>	2	2	2	1	7
<i>Depreciaciones y amortizaciones</i>	2	2	2	1	7
<i>Nómina administrativa</i>	2	0	0	1	3

Tabla 48: Tabla de cálculo de indicadores de recursos foro**INDICADORES DE RECURSO**

Elemento del costo	Levantamiento	Logística	Ejecución	Post	Total
<i>Instalación de oficina</i>	1	3	5	1	10
<i>Renta y servicios</i>	3	5	13	3	24
<i>Gasto de oficina</i>	7	47	72	11	137
<i>Publicidad y comunicación</i>	1	3	5	1	10
<i>Depreciaciones y amortizaciones</i>	1	3	5	1	10
<i>Nómina administrativa</i>	1	5	1	1	8

Para asignar los gastos de instalaciones de oficina, publicidad y comunicación y depreciaciones y amortizaciones se utiliza el indicador, # de actividades principales que se realizan en cada proceso, pues es en estas actividades donde se realiza el gasto de estos elementos del costo.

Rentas y servicios se asigna en función al número de empleados que participan en cada proceso sea directa o indirectamente, pues el gasto de seguros y telefonía depende del número de personas que utilizan el servicio.

Para el gasto de oficina se utiliza el indicador, número de horas efectivas que demora cada proceso, pues en ese tiempo se consume este recurso durante el desarrollo de los programas.

La nómina administrativa se asigna utilizando el número de actividades auxiliares pues los cargos que pertenecen a esta nómina realizan las actividades de apoyo en cada proceso.

Para una correcta distribución de los costos indirectos se calcula el número de estudiantes beneficiados por línea de negocio y se calcula el peso de cada uno con el total de estudiantes beneficiados. De esta manera se obtiene el porcentaje del total de costos indirectos que se debe asignar a cada línea de negocio.

Tabla 49: Cálculo de pesos de líneas de negocio por # estudiantes beneficiados

Línea de negocio	# de estudiantes	Peso
FORO	75	0,59%
LÚDICO AULA	11391	89,71%
LÚDICO PLATAFORMA	1232	9,70%
TOTAL	12698	100%

Luego de determinar las condiciones de asignación de los costos indirectos a los procesos de la cadena de valor se crea el modelo de cálculo automático de asignación de elementos de costos.

Línea de negocio	# de estudiantes	Peso
FORO	75	0,59%
LÚDICO AULA	11391	89,71%
LÚDICO PLATAFORMA	1232	9,70%
TOTAL	12698	100%

FORO	▼
FORO	
LÚDICO AULA	
LÚDICO PLATAFORMA	

Ilustración 26: Selección línea de negocio

En el gráfico se indica el cuadro de lista desplegable para seleccionar la línea de negocio del programa que se desea costear. Con esta selección se despliega automáticamente la asignación de costos indirectos a los procesos correspondientes a la línea de negocio seleccionada.

4.5.1. Lúdico aula – La compañía

Tabla 50: Detalle elementos del costo lúdico aula

DETALLE ELEMENTOS DEL COSTO					
Recursos	Clase de costo	Clase de recurso	Indicador de recurso	Saldo	89,71%
<i>Materiales</i>	directo			25.000,00	22.426,76
<i>Nómina directa</i>	directo			195.949,00	175.780,05
<i>Instalación de oficina</i>	indirecto	común	# actividades principales	2.634,00	2.362,88
<i>Renta y servicios</i>	indirecto	común	# de empleados	4.669,00	4.188,42
<i>Gasto de oficina</i>	indirecto	común	# horas	26.378,00	23.662,92
<i>Publicidad y comunicación</i>	indirecto	común	# actividades principales	364,00	326,53
<i>Depreciaciones y amortizaciones</i>	indirecto	común	# actividades principales	3.261,00	2.925,35
<i>Nómina administrativa</i>	indirecto	común	# de actividades auxiliares	86.993,00	78.038,85
<i>Monitoreo Interno</i>	indirecto	específico	Ejecución	111.117,00	99.679,77
<i>Viajes</i>	indirecto	específico	Ejecución	69.448,00	62.299,75
<i>Monitoreo Externo</i>	indirecto	específico	Ejecución	97.227,00	87.219,46
<i>Premios y reconocimientos</i>	indirecto	específico	Ejecución	18.317,00	16.431,64
<i>Transporte*</i>	indirecto	específico	Ejecución	1.545,00	-
<i>Hospedaje*</i>	indirecto	específico	Ejecución	4.323,00	-
<i>Alimentación *</i>	indirecto	específico	Ejecución	2.832,00	-
<i>Seguro estudiantes*</i>	indirecto	específico	Ejecución	320,00	-
<i>Telefonía extra*</i>	indirecto	específico	Ejecución	242,00	-
<i>Personalización de material</i>	indirecto	extra	Logística	2.400,00	2.152,97
<i>Monitoreo extra</i>	indirecto	extra	Ejecución	3.600,00	3.229,45
<i>Feria</i>	indirecto	extra	Ejecución	1.485,00	1.332,15
<i>Evento</i>	indirecto	extra	Ejecución	3.113,00	2.792,58
TOTAL				661.217,00	584.849,54
* Gastos exclusivos Foro					
					386.642,73

Tabla 51: Tablas de asignación porcentajes y valores monetarios L-aula

TABLA DE PORCENTAJES DE ASIGNACION

Recursos	Levantamiento	Logística	Ejecución	Post	Total
<i>Instalación de oficina</i>	25%	25%	33%	17%	100%
<i>Renta y servicios</i>	21%	32%	26%	21%	100%
<i>Gasto de oficina</i>	23%	26%	27%	24%	100%
<i>Publicidad y comunicación</i>	25%	25%	33%	17%	100%
<i>Depreciaciones y amortizaciones</i>	25%	25%	33%	17%	100%
<i>Nómina administrativa</i>	29%	29%	29%	14%	100%
<i>Monitoreo Interno</i>			100%		100%
<i>Viajes</i>			100%		100%
<i>Monitoreo Externo</i>			100%		100%
<i>Premios y reconocimientos</i>			100%		100%
<i>Transporte*</i>			100%		100%
<i>Hospedaje*</i>			100%		100%
<i>Alimentación *</i>			100%		100%
<i>Seguro estudiantes*</i>			100%		100%
<i>Telefonía extra*</i>			100%		100%
<i>Personalización de material</i>		100%			100%
<i>Monitoreo extra</i>			100%		100%
<i>Feria</i>			100%		100%
<i>Evento</i>			100%		100%

ASIGNACION COSTOS INDIRECTOS A PROCESOS

Recursos	Levantamiento	Logística	Ejecución	Post	Total
<i>Instalación de oficina</i>	590,72	590,72	787,63	393,81	2.362,88
<i>Renta y servicios</i>	881,77	1.322,66	1.102,22	881,77	4.188,42
<i>Gasto de oficina</i>	5.557,20	6.095,00	6.274,26	5.736,47	23.662,92
<i>Publicidad y comunicación</i>	81,63	81,63	108,84	54,42	326,53
<i>Depreciaciones y amortizaciones</i>	731,34	731,34	975,12	487,56	2.925,35
<i>Monitoreo Interno</i>	-	-	99.679,77	-	99.679,77
<i>Viajes</i>	-	-	62.299,75	-	62.299,75
<i>Monitoreo Externo</i>	-	-	87.219,46	-	87.219,46
<i>Premios y reconocimientos</i>	-	-	16.431,64	-	16.431,64
<i>Transporte*</i>	-	-	-	-	-
<i>Hospedaje*</i>	-	-	-	-	-
<i>Alimentación *</i>	-	-	-	-	-
<i>Seguro estudiantes*</i>	-	-	-	-	-
<i>Telefonía extra*</i>	-	-	-	-	-
SubTotal por Programa s/nómina	7.842,67	8.821,35	274.878,68	7.554,03	299.096,73
<i>Nómina administrativa</i>	22.296,81	22.296,81	22.296,81	11.148,41	78.038,85
SubTotal por Programa c/nómina	30.139,48	31.118,16	297.175,50	18.702,44	377.135,57
<i>Personalización de material</i>		2.152,97			2.152,97
<i>Monitoreo extra</i>			3.229,45		3.229,45
<i>Feria</i>			1.332,15		1.332,15
<i>Evento</i>			2.792,58		2.792,58
COSTO DE PROCESO	30.139,48	33.271,13	304.529,68	18.702,44	386.642,73

4.5.2. Lúdico plataforma – Titán

Tabla 52: Detalle elementos del costo - lúdico plataforma

DETALLE ELEMENTOS DEL COSTO					
Recursos	Clase de costo	Clase de recurso	Indicador de recurso	Saldo	9,70%
<i>Materiales</i>	directo			25.000,00	2.425,58
<i>Nómina directa</i>	directo			195.949,00	19.011,59
<i>Instalación de oficina</i>	indirecto	común	# actividades principales	2.634,00	255,56
<i>Renta y servicios</i>	indirecto	común	# de empleados	4.669,00	453,00
<i>Gasto de oficina</i>	indirecto	común	# horas	26.378,00	2.559,28
<i>Publicidad y comunicación</i>	indirecto	común	# actividades principales	364,00	35,32
<i>Depreciaciones y amortizaciones</i>	indirecto	común	# actividades principales	3.261,00	316,39
<i>Nómina administrativa</i>	indirecto	común	# de actividades auxiliares	86.993,00	8.440,34
<i>Monitoreo Interno</i>	indirecto	específico	Ejecución	111.117,00	10.780,92
<i>Viajes</i>	indirecto	específico	Ejecución	69.448,00	6.738,06
<i>Monitoreo Externo</i>	indirecto	específico	Ejecución	97.227,00	9.433,27
<i>Premios y reconocimientos</i>	indirecto	específico	Ejecución	18.317,00	1.777,17
<i>Transporte*</i>	indirecto	específico	Ejecución	1.545,00	-
<i>Hospedaje*</i>	indirecto	específico	Ejecución	4.323,00	-
<i>Alimentación *</i>	indirecto	específico	Ejecución	2.832,00	-
<i>Seguro estudiantes*</i>	indirecto	específico	Ejecución	320,00	-
<i>Telefonía extra*</i>	indirecto	específico	Ejecución	242,00	-
<i>Personalización de material</i>	indirecto	extra	Logística	2.400,00	232,86
<i>Monitoreo extra</i>	indirecto	extra	Ejecución	3.600,00	349,28
<i>Feria</i>	indirecto	extra	Ejecución	1.485,00	144,08
<i>Evento</i>	indirecto	extra	Ejecución	3.113,00	302,03
TOTAL				661.217,00	63.254,73
* Gastos exclusivos Foro					
					41.817,56

Tabla 53: Tablas de asignación porcentajes y valores monetarios programas lúdicos plataforma

TABLA DE PORCENTAJES DE ASIGNACION

Recursos	Levantamiento	Logística	Ejecución	Post	Total
<i>Instalación de oficina</i>	29%	29%	29%	14%	100%
<i>Renta y servicios</i>	31%	23%	15%	31%	100%
<i>Gasto de oficina</i>	23%	35%	19%	24%	100%
<i>Publicidad y comunicación</i>	29%	29%	29%	14%	100%
<i>Depreciaciones y amortizaciones</i>	29%	29%	29%	14%	100%
<i>Nómina administrativa</i>	67%	0%	0%	33%	100%
<i>Monitoreo Interno</i>			100%		100%
<i>Viajes</i>			100%		100%
<i>Monitoreo Externo</i>			100%		100%
<i>Premios y reconocimientos</i>			100%		100%
<i>Transporte*</i>			100%		100%
<i>Hospedaje*</i>			100%		100%
<i>Alimentación *</i>			100%		100%
<i>Seguro estudiantes*</i>			100%		100%
<i>Telefonía extra*</i>			100%		100%
<i>Personalización de material</i>		100%			100%
<i>Monitoreo extra</i>			100%		100%
<i>Feria</i>			100%		100%
<i>Evento</i>			100%		100%

ASIGNACION COSTOS INDIRECTOS A PROCESOS

Recursos	Levantamiento	Logística	Ejecución	Post	Total
<i>Instalación de oficina</i>	73,02	73,02	73,02	36,51	255,56
<i>Renta y servicios</i>	139,38	104,54	69,69	139,38	453,00
<i>Gasto de oficina</i>	575,84	895,75	479,86	607,83	2.559,28
<i>Publicidad y comunicación</i>	10,09	10,09	10,09	5,05	35,32
<i>Depreciaciones y amortizaciones</i>	90,40	90,40	90,40	45,20	316,39
<i>Monitoreo Interno</i>	-	-	10.780,92	-	10.780,92
<i>Viajes</i>	-	-	6.738,06	-	6.738,06
<i>Monitoreo Externo</i>	-	-	9.433,27	-	9.433,27
<i>Premios y reconocimientos</i>	-	-	1.777,17	-	1.777,17
<i>Transporte*</i>	-	-	-	-	-
<i>Hospedaje*</i>	-	-	-	-	-
<i>Alimentación *</i>	-	-	-	-	-
<i>Seguro estudiantes*</i>	-	-	-	-	-
<i>Telefonía extra*</i>	-	-	-	-	-
SubTotal por Programa s/nómina	888,73	1.173,79	29.452,49	833,97	32.348,97
<i>Nómina administrativa</i>	5.626,89	-	-	2.813,45	8.440,34
SubTotal por Programa c/nómina	6.515,62	1.173,79	29.452,49	3.647,41	40.789,31
<i>Personalización de material</i>		232,86			232,86
<i>Monitoreo extra</i>			349,28		349,28
<i>Feria</i>			144,08		144,08
<i>Evento</i>			302,03		302,03
COSTO DE PROCESO	6.515,62	1.406,65	30.247,89	3.647,41	41.817,56

4.5.3. Foro – FEN

Tabla 54: Detalle elemento de costo Foro

DETALLE ELEMENTOS DEL COSTO					
Recursos	Clase de costo	Clase de recurso	Indicador de recurso	Saldo	0,59%
<i>Materiales</i>	directo			25.000,00	147,66
<i>Nómina directa</i>	directo			195.949,00	1.157,36
<i>Instalación de oficina</i>	indirecto	común	# actividades principales	2.634,00	15,56
<i>Renta y servicios</i>	indirecto	común	# de empleados	4.669,00	27,58
<i>Gasto de oficina</i>	indirecto	común	# horas	26.378,00	155,80
<i>Publicidad y comunicación</i>	indirecto	común	# actividades principales	364,00	2,15
<i>Depreciaciones y amortizaciones</i>	indirecto	común	# actividades principales	3.261,00	19,26
<i>Nómina administrativa</i>	indirecto	común	# de actividades auxiliares	86.993,00	513,82
<i>Monitoreo Interno</i>	indirecto	específico	Ejecución	111.117,00	656,31
<i>Viajes</i>	indirecto	específico	Ejecución	69.448,00	410,19
<i>Monitoreo Externo</i>	indirecto	específico	Ejecución	97.227,00	574,27
<i>Premios y reconocimientos</i>	indirecto	específico	Ejecución	18.317,00	108,19
<i>Transporte*</i>	indirecto	específico	Ejecución	1.545,00	1.545,00
<i>Hospedaje*</i>	indirecto	específico	Ejecución	4.323,00	4.323,00
<i>Alimentación *</i>	indirecto	específico	Ejecución	2.832,00	2.832,00
<i>Seguro estudiantes*</i>	indirecto	específico	Ejecución	320,00	320,00
<i>Telefonía extra*</i>	indirecto	específico	Ejecución	242,00	242,00
<i>Personalización de material</i>	indirecto	extra	Logística	2.400,00	14,18
<i>Monitoreo extra</i>	indirecto	extra	Ejecución	3.600,00	21,26
<i>Feria</i>	indirecto	extra	Ejecución	1.485,00	8,77
<i>Evento</i>	indirecto	extra	Ejecución	3.113,00	18,39
TOTAL				661.217,00	13.112,73
* Gastos exclusivos Foro					
					11.807,71

Tabla 55: Tablas de asignación porcentajes y valores monetarios foro

TABLA DE PORCENTAJES DE ASIGNACION					
Recursos	Levantamiento	Logística	Ejecución	Post	Total
Instalación de oficina	10%	30%	50%	10%	100%
Renta y servicios	13%	21%	54%	13%	100%
Gasto de oficina	5%	34%	53%	8%	100%
Publicidad y comunicación	10%	30%	50%	10%	100%
Depreciaciones y amortizaciones	10%	30%	50%	10%	100%
Nómina administrativa	13%	63%	13%	13%	100%
Monitoreo Interno			100%		100%
Viajes			100%		100%
Monitoreo Externo			100%		100%
Premios y reconocimientos			100%		100%
Transporte*			100%		100%
Hospedaje*			100%		100%
Alimentación *			100%		100%
Seguro estudiantes*			100%		100%
Telefonía extra*			100%		100%
Personalización de material		100%			100%
Monitoreo extra			100%		100%
Feria			100%		100%
Evento			100%		100%
ASIGNACION COSTOS INDIRECTOS A PROCESOS					
Recursos	Levantamiento	Logística	Ejecución	Post	Total
Instalación de oficina	1,56	4,67	7,78	1,56	15,56
Renta y servicios	3,45	5,75	14,94	3,45	27,58
Gasto de oficina	7,96	53,45	81,88	12,51	155,80
Publicidad y comunicación	0,21	0,64	1,07	0,21	2,15
Depreciaciones y amortizaciones	1,93	5,78	9,63	1,93	19,26
Monitoreo Interno	-	-	656,31	-	656,31
Viajes	-	-	410,19	-	410,19
Monitoreo Externo	-	-	574,27	-	574,27
Premios y reconocimientos	-	-	108,19	-	108,19
Transporte*	-	-	1.545,00	-	1.545,00
Hospedaje*	-	-	4.323,00	-	4.323,00
Alimentación *	-	-	2.832,00	-	2.832,00
Seguro estudiantes*	-	-	320,00	-	320,00
Telefonía extra*	-	-	242,00	-	242,00
SubTotal por Programa s/nómina	15,10	70,29	11.126,25	19,65	11.231,30
Nómina administrativa	64,23	321,14	64,23	64,23	513,82
SubTotal por Programa c/nómina	79,33	391,42	11.190,48	83,88	11.745,12
Personalización de material		14,18			14,18
Monitoreo extra			21,26		21,26
Feria			8,77		8,77
Evento			18,39		18,39
COSTO DE PROCESO	79,33	405,60	11.238,90	83,88	11.807,71

4.6. Cost Drivers

Se determinó cuatro cost drivers uno por cada proceso de la cadena de valor para asignar el costo de la actividad a un programa específico de cada línea de negocio, los mismos que se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 56: Cost Drivers

DRIVERS	Número de empresas	Número de estudiantes	Número de voluntarios	Número de Grupos
LÚDICOS AULA	12	11391	580	420
LA COMPAÑÍA	3	1344	76	64
LÚDICOS PLATAFORMA	4	1232	25	28
TITAN	3	1104	5	25
FORO	9	75	9	25
FEN	8	67	8	24
RESULTADOS GLOBALES 2013	25	12698	614	473

Sin embargo, no todos los cost driver propuestos reflejan la asignación real y coherente del costo de la actividad al programa específico, por esta razón, se concluyó que el cost driver a utilizar para programas lúdicos en aula y lúdicos en plataforma es el *número de estudiantes beneficiados por programa / número total de estudiantes beneficiados por línea de negocio* y para el foro el cost driver es el *número de empresas auspiciantes / total empresas* porque proporciona un porcentaje correcto para la asignación y no se dispersa como los otros indicadores.

4.6.1. Lúdico aula - La compañía

Para los programas lúdicos en aula el cost driver que se va a utilizar es el número de estudiantes, con el cual se obtiene el porcentaje detallado en la tabla a continuación:

Tabla 57: Asignación % costo de las actividades al programa lúdico aula La Compañía

COSTOS DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	COSTO DE ACTIVIDAD	COMPAÑÍA	DRIVER
Levantamiento de fondos	30.139,48	25,00%	# de empresas ▼
Logística	33.271,13	11,80%	# de estudiante ▼
Ejecución	304.529,68	11,80%	# de estudiante ▼
Post	18.702,44	15,24%	# de grupos ▼
SUMAN	386.642,73		

Utilizando el porcentaje de la tabla anterior se calcula el costo de la actividad del programa lúdico en aula objeto de estudio.

Tabla 58: Asignación valores monetarios costo de las actividades programa lúdico aula La Compañía

ACTIVIDAD	COSTO DE ACTIVIDAD	COMPAÑÍA
Levantamiento de fondos	30.139,48	7.534,87
Logística	33.271,13	3.925,59
Ejecución	304.529,68	35.930,81
Post	18.702,44	2.849,90
SUMAN	386.642,73	50.241,17

Después de determinar el costo de los procesos del programa se procede a asignar el costo a las empresas que aplicaron dicho programa utilizando el porcentaje de peso según el número de estudiantes que beneficiaron.

Tabla 59: Asignación por empresas que aplican el programa La Compañía

COSTOS INDIRECTOS

ACTIVIDAD	COMPAÑÍA
Levantamiento de fondos	7.534,87
Logística	3.925,59
Ejecución	35.930,81
Post	2.849,90
SUMAN	50.241,17

EMPRESAS QUE APLICAN EL PROGRAMA	Cost Driver	Levantamiento de fondos	Logística	Ejecución	Post	Total
CRISFE	49%	3.688,95	1.921,90	17.591,13	1.395,26	24.597,24
Repsol-OCP- Cooperativa 29 de Octubre	35%	2.618,14	1.364,03	12.484,89	990,25	17.457,31
Concurso intercolegial	16%	1.227,78	639,66	5.854,80	464,38	8.186,62
TOTAL	100%	7.534,87	3.925,59	35.930,81	2.849,90	50.241,17

4.6.2. Lúdico plataforma – Titán

Repetimos el proceso del numeral anterior, en este caso el cost driver a utilizar es el mismo número de estudiantes y se calcula el porcentaje de asignación del costo a las actividades del programa lúdico plataforma - Titán.

Tabla 60: Asignación costo de las actividades al programa lúdico plataforma Titán

COSTOS DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	COSTO DE ACTIVIDAD	TITAN	DRIVER
Levantamiento de fondos	6.515,62	75,00%	# de empresas ▼
Logística	1.406,65	89,61%	# de estudiante ▼
Ejecución	30.247,89	89,61%	# de estudiante ▼
Post	3.647,41	89,29%	# de grupos ▼
SUMAN	41.817,56		

Tabla 61: Asignación valores monetarios costo de las actividades programa lúdico plataforma Titán

ACTIVIDAD	COSTO DE ACTIVIDAD	TITAN
Levantamiento de fondos	6.515,62	4.886,71
Logística	1.406,65	1.260,50
Ejecución	30.247,89	27.105,25
Post	3.647,41	3.256,62
SUMAN	41.817,56	36.509,08

Tabla 62: Asignación por empresas que aplican el programa Titán

COSTOS INDIRECTOS

ACTIVIDAD	TITAN
Levantamiento de fondos	4.886,71
Logística	1.260,50
Ejecución	27.105,25
Post	3.256,62
SUMAN	36.509,08

EMPRESAS QUE APLICAN EL PROGRAMA	Cost Driver	Levantamiento de fondos	Logística	Ejecución	Post	Total
CEIE / CATERPILLAR	94%	4.594,57	1.185,15	25.484,83	3.061,93	34.326,47
Universidad Casa Grande	1%	70,82	18,27	392,83	47,20	529,12
William Shakespeare	5%	221,32	57,09	1.227,59	147,49	1.653,49
TOTAL	100%	4.886,71	1.260,50	27.105,25	3.256,62	36.509,08

4.6.3. Foro – FEN

Para el Foro, el cost driver a utilizar es el número de empresas, lo que nos da un porcentaje del 88,89% como se detalla en la tabla adjunta.

Tabla 63: Asignación costo de las actividades al Foro FEN

COSTOS DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	COSTO DE ACTIVIDAD	FEN	DRIVER
Levantamiento de fondos	79,33	88,89%	# de empresas ▼
Logística	405,60	89,33%	# de estudiante ▼
Ejecución	11.238,90	89,33%	# de estudiante ▼
Post	83,88	96,00%	# de grupos ▼
SUMAN	11.807,71		

Utilizando el porcentaje se asigna el costo a las actividades del Foro de Emprendimiento Nacional FEN obteniendo la información que se muestra en la tabla continua.

Tabla 64: Asignación valores monetarios costo de las actividades foro FEN

ACTIVIDAD	COSTO DE ACTIVIDAD	FEN
Levantamiento de fondos	79,33	70,52
Logística	405,60	362,33
Ejecución	11.238,90	10.040,09
Post	83,88	80,53
SUMAN	11.807,71	10.553,46

Con el valor total de cada actividad y con los pesos de participación de cada empresa se procede a asignar el costo por empresa.

Tabla 65: Asignación por empresas que auspician el FEN

COSTOS INDIRECTOS

ACTIVIDAD	FEN
Levantamiento de fondos	70,52
Logística	362,33
Ejecución	10.040,09
Post	80,53
SUMAN	10.553,46

FEN	Cost Driver	Levantamiento de fondos	Logística	Ejecución	Post	Total
Adelca	4%	3,16	16,22	449,56	3,61	472,54
Caterpillar	21%	14,73	75,71	2.097,93	16,83	2.205,20
Citi	12%	8,42	43,26	1.198,82	9,62	1.260,11
Crisfe	6%	4,21	21,63	599,41	4,81	630,06
La Hora	4%	3,16	16,22	449,56	3,61	472,54
Resol- OCP	30%	21,05	108,16	2.997,04	24,04	3.150,29
Río Napo	15%	10,52	54,08	1.498,52	12,02	1.575,14
Urbano	7%	5,26	27,04	749,26	6,01	787,57
TOTAL	100%	70,52	362,33	10.040,09	80,53	10.553,46

4.7. Costo total

Finalmente se unifica los costos de cada programa objeto de estudio en el modelo, de las tres líneas de negocio de la Fundación Junior Achievement Ecuador para establecer el costo total de los mismos.

Tabla 66: Determinación de costos totales programas Fundación Junior Achievement Ecuador

COSTO TOTAL

Programas	Número de estudiantes	MPD	MOD	COSTO PRIMO	Costo unitario directo
LA COMPAÑÍA	1344	3.464,64	22.832,15	26.296,79	19,57
TITAN	1104	6.338,31	5.259,47	11.597,79	10,51
FEN	67	2.153,45	8.438,92	10.592,37	158,10
	2448	9.802,95	28.091,62	37.894,57	30,07

Recursos	Levantamiento de fondos	Logística	Ejecución	Post	Total
LA COMPAÑÍA	7.534,87	3.925,59	35.930,81	2.849,90	50.241,17
TITAN	4.886,71	1.260,50	27.105,25	3.256,62	36.509,08
FEN	70,52	362,33	9.990,13	80,53	10.503,51

DETERMINACION DE LOS COSTOS TOTALES

PROGRAMAS	ESTUDIANTES BENEFICIADOS	COSTO PRIMO	COSTO ACTIVIDADES	COSTO TOTAL	COSTO UNITARIO
LA COMPAÑÍA	1344	26.296,79	50.241,17	76.537,95	56,95
TITAN	1104	11.597,79	36.509,08	48.106,87	43,58
FEN	67	10.592,37	10.503,51	21.095,88	314,86
	2515	48.486,94	97.253,76	145.740,70	415,39

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Las empresas modernamente tienen entre sus prioridades el fomento de una relación amplia sostenida y suficiente con la comunidad a través de programas de responsabilidad social orientados a trabajar con niños y jóvenes, razón por la cual existe la demanda de programas cuyos costos sean accesibles y se pueda masificar su ejecución con el auspicio y financiamiento de las empresas interesadas en aplicar programas de responsabilidad social, soportando su actividad fundamentalmente en políticas públicas a nivel gubernamental que validen cada una de las metas y objetivos en favor de estos amplios sectores de la población; por esta razón la fundación requiere costear los diferentes programas para hacerlos atractivos y viables con el fin de lograr difundir el trabajo asociativo y de accesibilidad económica a las pequeñas y medianas empresas.

Al ser una fundación que tiene pocos clientes la sostenibilidad de la misma está en riesgo porque el negocio se encuentra fundamentado en pocas empresas que al ser multinacionales cualquier momento pueden

prescindir de la fundación y crear un departamento interno, por ello la fundación busca concientizar a las empresas del beneficio de devolver a la sociedad mediante la formación de emprendedores en niños y jóvenes, buscando optimizar los costos distribuyendo costos fijos entre todos los programas para de esa manera lograr un costo accesible para la pequeña y mediana empresa y ello se puede lograr a través de la elaboración de un modelo de costos basado en actividades.

A través de este modelo de costos basados en actividades se determina los procesos que generan valor a la fundación y los procesos en los cuales se consumen los recursos, además del costo de las personas que están a cargo de los programas y los desarrollan, a través del cálculo del tiempo que se demoran en cada actividad. Con esta información se puede determinar los procesos que exigen mayores recursos y personas y en cuales se puede optimizar y economizar los mismos.

5.2. Recomendaciones

Al no existir una descripción de actividades de cada línea de negocio, las actividades eran repetitivas y generan mayores costos, este problema se solventa elaborando actividades, tiempos y recursos por lo que se recomienda la implementación del modelo de costos ABC.

Es importante que toda empresa tenga un manual de procesos concretos y bien definidos como también, las actividades que realiza cada cargo; para poder realizar un seguimiento y posteriormente un análisis del tiempo que se dedica a cada una de ellas, de esta manera obtener información para ser estudiada y arroje resultados que permiten tomar acciones correctivas en cada proceso para optimizar tiempo y recursos.

5.3. Bibliografía

Consejo Metropolitano de Responsabilidad social. (2013). Ordenanza 333 de Responsabilidad Social. *abordo*, 166.

Cuervo Tafur, J., & Osorio Agudelo, J. A. (2007). *Costeo basado en actividades ABC: gestión basada en actividades ABM*. Ecoe Ediciones.

Foro para la Evaluación de la Gestión Ética. (2008). *SGE21 Sistema de Gestión ética y socialmente responsable*. Madrid: FORÉTICA.

Fundación Junior Achievement Ecuador. (enero de 2001). Filosofía Institucional. *Objetivo*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Guisande Gonzales, C., Vaamonde Liste, A., & Barreiro Felpeto, A. (2013). *Tratamiento de datos con R, Statistica y SPSS*. Diaz de Santos.

Gobierno Nacional de la República del Ecuador. (2013). *Plan nacional para el buen vivir 2009 - 2013*. Quito: SENPLADES.

Guillen, M. (2006). *Ética en las organizaciones - Construyendo confianza*. Madrid: Pearson educación.

Instituto de Gestión Empresarial. (s.f.). *Costos ABC*. Recuperado el 21 de 10 de 2013, de Costos Basados en Actividades:
<http://www.costosabc.com/principal/abc-vs-costo-tradicional/>

ISO 26000. (s.f.). *Responsabilidad social*.

- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (s.f.). *Registro de fundaciones y corporaciones culturales*. Recuperado el 20 de octubre de 2013, de <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/registro-de-fundaciones-y-corporaciones-culturales/>
- Navarro García, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Madrid: ESIC.
- Ortiz Gómez, A. (1994). *Gerencia Financiera - Un enfoque estratégico*. Bogotá: McGRAW-HILL.
- Pedroza, H., & Dicovskyi, L. (2006). *Sistema de Análisis estadístico con SPSS*. Managua: LITONIC.
- Pérez de Lara Chov, I., & Hitt, M. A. (2006). *Administración*. Pearson Education.
- Romero, M. (noviembre de 2010). *Nueva Norma ISO 26000: 2010*. Obtenido de <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>
- Sarmiento R, R. (2005). *Contabilidad de Costos*. Quito: Editorial Voluntad.
- Zaratiegui, J. (s.f.). *La gestión por procesos. su papel e importancia*. Recuperado el 19 de 12 de 2013, de [minetur.gob: http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf](http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf)