

1-1-2018

Plan de mejoramiento del sistema de costos de la empresa Carrero & Asociados del sector de servicios y consultorías contables

Sebastián Peña García
Universidad de La Salle, Bogotá

Juan David Lozano Serrano
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica

Citación recomendada

Peña García, S., & Lozano Serrano, J. D. (2018). Plan de mejoramiento del sistema de costos de la empresa Carrero & Asociados del sector de servicios y consultorías contables. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/674

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**Plan de mejoramiento del sistema de costos de la empresa Carrero & Asociados del sector
de servicios y consultorías contables**

Sebastián Peña García
Juan David Lozano Serrano



Universidad de La Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Contaduría Pública
Bogotá
29-01-2018

**Plan de mejoramiento del sistema de costos de la empresa Carrero & Asociados del sector
de servicios y consultorías contables**

Sebastián Peña García 17121265
Juan David Lozano Serrano 17121277



Universidad de La Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Contaduría Pública
Bogotá
29-01-2018

Tabla de Contenido

Resumen	6
Introducción	7
1. Antecedentes e historia de la empresa	8
2. Descripción del problema	9
3. Identificación de alternativas de solución	10
4. Marco teórico.....	10
4.1. Sistemas de costeo.....	11
4.1.1. Costeo por órdenes de producción:.....	12
4.1.2. Costeo por procesos:.....	12
4.1.3. Costeo por actividades ABC:	12
4.2. Fijación de precios:	14
4.2.1. Método basado en el costo total:.....	15
4.2.2. Método basado en rendimiento deseado:	15
4.2.3. Método basado en el mercado.	16
4.3. Marco Referencial:.....	16
5. Objetivos.....	17
6. Alcance de la propuesta.....	17
7. Organización y desarrollo.	18
8. Fases del proyecto.....	23
9. Cronograma de trabajo ejecutado.	24
10. Experiencias aprendidas.	25
11. Conclusiones y recomendaciones.	26
Bibliografía.....	27

TABLAS DE FIGURAS

FIGURA 1	28
FIGURA 2	28
FIGURA 3	29
FIGURA 4	29
FIGURA 5	30
FIGURA 6	30
FIGURA 7	31
FIGURA 8	31
FIGURA 9.	32
FIGURA 10	33

Tabla de anexos

Anexo 1 Manual de uso21

Resumen

Carrero & Asociados es una compañía dedicada a la consultoría contable, tributaria, legal y aplicación de las normas internacionales de información financiera (NIIF), también presta el servicio de nómina, lleva 10 años en el mercado y su oficina principal está ubicada en el sector del Salitre en Bogotá. La compañía ha venido creciendo en los últimos años por lo cual sigue en busca de una mejora en la generación de información, es por esto que desea implementar un sistema de costeo eficiente para generar una información confiable.

Es fundamental para una compañía el conocimiento de los costos en que incurre para el desarrollo de su actividad comercial lo que genera confianza en la información y claridad en los procesos, la implementación de un adecuado sistema de costos garantizará a la compañía una generación de información eficiente por lo cual en Carrero & Asociados se debe proponer como solución a su problemática el uso de una herramienta que supla sus necesidades y aporte a la toma de decisiones.

En el desarrollo del proyecto se diferencian los tipos de costeo que posiblemente podrían encajar en el sistema de la compañía donde se decidió que el más adecuado es el costeo basado en actividades, el cual determina los procesos y recursos que son utilizados y así mismo se distribuyen generando una información confiable.

Introducción

El plan de mejoramiento del sistema de costos en la empresa Carrero & Asociados nace de la necesidad que tiene la compañía de mejorar la generación de información para la toma de decisiones, pues siendo su objeto social la prestación de servicios se hace necesario la inclusión de un sistema que ayude a realizar una efectiva asignación de los costos incurridos al momento de la ejecución de un servicio de consultoría por lo cual se debe diseñar un sistema de costo que ayude a la mejora en el desarrollo de la información.

El desconocimiento de los costos en los que incurre una empresa puede traer riesgos importantes, los cuales se evidencian en mayor proporción en las entidades dedicadas a la prestación de servicios como lo es Carrero & Asociados. Es por eso que se decide realizar este proyecto enfocado en la implementación de un sistema de costeo, teniendo en cuenta que son parte importante de todos los negocios y de su efectiva asignación depende una generación confiable de la información a presentar a los directivos para realizar una buena gestión dentro de la compañía.

El objetivo principal de este proyecto será diseñar una herramienta con la cual la compañía pueda distribuir adecuadamente los costos en cada uno de las actividades y así poder generar una información confiable. Dentro de la ejecución del proyecto se deben tener claro los procesos que se llevan a cabo y los recursos en que se incurre en la prestación de los servicios. Esta información será insumo para el adecuado uso de la herramienta.

Inicialmente se realizó una revisión detallada de las actividades más importantes que se llevan a cabo en la prestación de los servicios en la empresa, esto con el fin de clasificarlas en procesos y así poder realizar un costeo más real y confiable. Una vez clasificada toda la información se procedió al diseño de la herramienta teniendo en cuenta las necesidades de la empresa.

La finalidad del proyecto será la entrega de una herramienta que servirá como alternativa para la mejora en la generación de información y también podrá contribuir en la gestión empresarial brindando una ayuda en la toma de decisiones.

1. Antecedentes e historia de la empresa

Carrero & Asociados es una empresa creada legalmente en el año 2009, impulsada por el cambio económico del país, que surge como una necesidad de vida, como un cambio de filosofía personal que generó un equipo de trabajo teniendo como fundamento el recurso humano como materia prima. Carrero es una firma que presta servicios de consultoría contable, en aspectos legales, tributarios y en normas internacionales de información financiera, comprometida con la satisfacción y tranquilidad de sus clientes, resultado de la confianza y confidencialidad que se desarrolló mediante un equipo de trabajo proactivo, motivado y capacitado.

Carrero & Asociados es una empresa que se preocupa por el bienestar de sus clientes y su alta calidad de servicio, motivo por el cual gestionó y obtuvo certificación de calidad ISO 9001 de 2008 con la cual brinda respaldo y confiabilidad en la prestación de servicios integrales, garantizando a los clientes el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Carrero & Asociados está dentro de los 86 bufetes más importantes de consultoría, que movieron 706.500 millones de pesos en el año 2015 en Colombia (La Republica, 2016), con esto se evidencia que la compañía ha venido creciendo a nivel nacional y ha trabajado en busca no solo del reconocimiento sino también en brindar un mejor servicio al cliente ya que es fundamental para la empresa generar una buena imagen con los clientes que tiene a cargo en la actualidad.

La visión de Carrero está proyectada a que en el año 2018 sea una firma de consultoría reconocida tanto a nivel nacional como internacional prestando unos servicios con calidad, innovadores y manteniendo una constante actualización de conocimientos, se debe caracterizar

por tener una información contable confiable donde se facilite realizar una eficaz toma de decisiones (CARRERO & ASOCIADOS, 2013).

La misión es ser una firma que preste sus servicios de una manera comprometida en satisfacer las necesidades de los clientes brindándoles plena confianza en el trabajo realizado por un equipo proactivo, motivado y capacitado.

2. Descripción del problema

La compañía Carrero & Asociados actualmente no tiene un sistema de costeo lo cual ha llevado a que la información generada no sea confiable. Para subsanar esta falencia que se ha tenido hasta ahora es necesario el uso de una herramienta de costeo adecuada que realice una efectiva distribución a las actividades y que supla las necesidades de la compañía con la cual finalmente se tendrá una eficiente generación de información. La problemática nace a partir de que la compañía no tiene la noción exacta de los recursos en los que se incurre para la prestación de servicios, lo cual ha ocasionado que en el incremento anual de los precios que se establecen no se tenga en cuenta los recursos empleados en cada uno de los clientes.

Para el plan de mejoramiento del sistema de costos en el corto plazo se identificarán los recursos y actividades que se generan en la prestación de cada uno de los servicios. Con esto se espera realizar la correcta distribución de los costos en cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de la compañía. En el mediano plazo se realizarán pruebas a la herramienta para brindar un adecuado sistema que supla las necesidades de la compañía, en el largo plazo se tendrá establecido un sistema de costos con el cual se pueda generar una información confiable y así facilitar la gestión empresarial en la toma de decisiones.

El precio de los servicios puede verse afectado por la carencia de un sistema de costos adecuado en la compañía ya que la fijación de los precios puede estar amarrada tanto a los costos totales en

los que se incurre como en la rentabilidad esperada. Es por esto que el conocimiento y el buen manejo que se dé a los costos juegan un papel importante en las empresas ya que al generar una información organizada y confiable la toma de decisiones será eficiente.

3. Identificación de alternativas de solución

Carrero & Asociados al tener una problemática referente a la generación de información, específicamente la que tiene que ver con los costos incurridos en la realización de la actividad comercial de la compañía, tiene como alternativa viable establecer un sistema de costos basado en las actividades con el cual pueda mejorar la asignación y la distribución de los mismos en cada uno de los procesos, por lo cual el diseño de una herramienta que le permita generar una información confiable, capaz de soportar una eficiente toma de decisiones es fundamental para el buen desarrollo del objeto social de la compañía. Esta herramienta tendrá establecido los recursos en los que incurre la compañía como lo son la mano de obra empleada en cada uno de los procesos, los costos variables y los costos fijos que se necesitan para la prestación de los servicios.

4. Marco teórico

En el mercado actual es imperativo que toda empresa tenga un sistema de costeo adecuado para el desarrollo de su actividad. Partiendo de este principio básico es ideal olvidar que los costos son útiles solo para las empresas industriales o manufactureras, este pensamiento erróneo ha llevado a muchas empresas prestadoras de servicios a no tener una información confiable por el desconocimiento de sus costos, es por eso que la implementación de un sistema de costos adecuado permite que las empresas sean eficientes, eficaces y logren una mejora en la administración de los recursos empleados en el desarrollo de la actividad.

Los costos son fundamentales y dependiendo de la época en la que se encuentren las empresas se le da mayor o menor énfasis, es decir cuando la compañía está siendo muy rentable y genera un amplio margen de ingresos los costos pasan a un segundo plano, pero en el momento que se ven afectados su enfoque general estará en los costos (Horngren, 2012), en ocasiones generando una disminución de los costos que va desde la cancelación de algunos insumos hasta el recorte de personal en los casos más avanzados, dentro del modelo de la toma de decisiones los costos ayudan a que la decisión sea mejor, gracias a que la información que se genera es clara, la calidad de las decisiones que toman los empresarios está dada en función del tipo de información que tenga la compañía, cuanto más confiable y organizada sea, mejor serán las decisiones tomadas. Esto nos lleva a que todas las empresas deben trabajar para tener una información precisa en cuanto a la distribución de los recursos en las actividades o servicios prestados.

En el mercado actual para nadie es un secreto que las compañías buscan diferenciarse por los servicios que prestan la optimización de recursos y la información que generan para la toma de decisiones (Blocher , Stout , Cokins, & Chen , 2008), esta última muy importante porque de ello depende en gran proporción el precio que se dará a cada servicio, es así como el desconocimiento de los costos puede tener como consecuencia una pérdida en el resultado puesto que hay la posibilidad de que se esté facturando por debajo del costo.

4.1. Sistemas de costeo.

Existen diferentes métodos de costeo, los cuales se usan dependiendo de la clase de empresa en la cual se está trabajando. Para realizar un adecuado sistema de costeo se debe conocer cuál es el que cumple con las mejores características para satisfacer todas las necesidades que tiene Carrero & Asociados. Dentro de los sistemas más utilizados se encuentran:

4.1.1. Costeo por órdenes de producción:

En este sistema el objeto de costeo es una unidad o varias unidades de un producto diferenciado, el cual se denomina orden de producto, cada orden de producción generalmente usa diferentes cantidades de recursos. Por lo general las compañías productoras o comerciales utilizan el sistema de costeo por órdenes para costear unidades múltiples idénticas de diferentes bienes, como los bienes son distintos los sistemas de costeo por órdenes acumulan los costos de una manera separada para cada producto (Horngren, 2012), es decir que para las compañías prestadoras de servicio no es viable incluir un sistema de costeo por órdenes ya que normalmente se caracterizan por ser manejados en las empresas productoras de bienes y comercializadoras.

4.1.2. Costeo por procesos:

En este sistema el objeto del costeo consiste en grandes cantidades de unidades idénticas de un bien, funciona acumulando los costos de producción por departamentos o centros de costos donde cada uno de estos tiene como función específica ejecutar procesos industriales y determinar los costos de manufactura incurridos durante cada proceso (Horngren, 2012), este sistema de costeo no es viable para las compañías de servicios porque específicamente se habla de la determinación de los costos en las fases de creación de los productos.

4.1.3. Costeo por actividades ABC:

Dentro del proyecto de mejoramiento empresarial la clasificación de los costos y la buena distribución de cada uno en las actividades es el punto más importante ya que con una buena administración de los recursos se puede llegar a una mejora en la presentación de información importante para la toma de decisiones, lo cual lleva a una mejora en los procesos y posiblemente

la compañía gracias a su efectividad en la toma de decisiones podrá ser más competitiva en el mercado.

La implementación de los costos por actividades en el desarrollo del objeto social empresarial tiene como eje fundamental la definición de las actividades para así conocer los recursos que tiene asociados, “el coste de una actividad es el gasto total de todos los factores de producción imputables que se asignan para realizar una actividad” (Brimson, 1995), la finalidad será tener una información favorable, también identificar las actividades despilfarradoras que son las que no le dan un valor agregado a la compañía y tienen un desgaste tanto de personal como de costos asociados lo cual hace que la rentabilidad disminuya.

Las compañías a pesar de ser prestadoras de servicios necesitan diseñar un efectivo sistema de costos que le permita plantear estrategias para mejorar los servicios que ofrecen y así tomar decisiones correctas (Padilla, 2008). El sistema de costeo basado en actividades es utilizado con éxito en los servicios de salud, un ejemplo claro se evidencia en la Liga Contra el Cáncer seccional Bogotá donde se implementó un sistema de costeo basado en actividades el cual genera resultados favorables al momento de preparar la información para la toma de decisiones (Arias, 2004) , otro claro ejemplo de que el sistema de costos por actividades es la mejor solución para el manejo de costos en las empresas prestadoras de servicios es el realizado en la empresa industrial y comercial de servicios públicos domiciliarios “EMPOCHIQUINQUIRA E.S.P” (Villamil Muñoz , 2006), donde se tenía un problema debido a la carencia de información detallada puesto que el sistema contable era deficiente en la medida que los costos y gastos administrativos eran contabilizados por separado, lo que no permitía que la empresa tuviera datos concretos acerca de los costos y gastos en los que incurre, el objetivo principal fue elaborar un sistema de costeo basado en actividades en el cual se permita el adecuado manejo de sus recursos y una adecuada

toma de decisiones. Estos ejemplos corroboran que la mejor alternativa para optimizar el sistema de costos en la compañía Carrero & Asociados es el costeo basado en actividades.

El costeo basado en actividades es un método que se usa para determinar los costos de una manera más precisa un ejemplo de esto es la aplicación del sistema ABC en la compañía postal de los Estados Unidos donde se usó para determinar las diferencias de los costos en el procesamiento de los pagos que realizaban sus clientes en efectivo, cheques o tarjetas de crédito a partir de este análisis la compañía postal determino que el método de más bajo costo consistían en alentar el uso de las tarjetas (Blocher , Stout , Cokins, & Chen , 2008). Estos análisis basados en costos ABC ponen en práctica las decisiones tomadas por la gerencia.

El sistema de costeo por actividades se caracteriza por identificar y analizar las actividades que se llevan a cabo en una organización en la cual se determina su costo y su rendimiento, esto le permite a los directivos de las empresas comprender de manera detallada lo que hace cada proceso en la compañía e identifica las actividades que no generan valor agregado (Brimson, 1995). Este modelo se adapta de una manera adecuada a las necesidades que tienen las empresas de servicios al detallar cada una de las actividades junto con los recursos incurridos para prestar el servicio final.

4.2. Fijación de precios:

Del buen manejo de los costos en los que incurre una compañía se desprende la efectiva fijación de precios, ya que cuando se tiene el conocimiento de los costos para la realización de actividades no se caerá en el error de fijar un precio menor al costo total que lleva realizar dichas actividades, en cambio cuando la compañía no tiene el conocimiento de lo que debe gastar para poder prestar

un servicio efectivo corre el riesgo establecer un precio debajo del costo afectando los resultados de esperados de la compañía.

Es por eso que uno de los grandes problemas a los que se enfrentan hoy en día las compañías es a la fijación del precio al que deben vender los bienes y servicios, en algunos casos las compañías tienen controlado el tema del precio pero sin embargo hay otras que no tienen idea de cómo se debe realizar una adecuada fijación de precios y de los métodos que existen para la fijación de los mismos (Padilla, 2008), entre los principales métodos existen los siguientes:

4.2.1. Método basado en el costo total:

Consiste en aumentar el costo total, que incluye tanto los costos de producción como los de operación y el porcentaje deseado por la alta gerencia en función de las utilidades que se desean lograr, este método presenta cierta dificultad que debe ser tomada en consideración ya que el precio al que debe ser tomado el bien o servicio depende del volumen de producción lo que llevara a fijar diferentes precios dependiendo de dicho volumen (Padilla, 2008). Este método podría funcionar en la compañía ya que se asegura la recuperación total de los costos incluyendo un margen de ganancia adicional. Un punto en contra es que exige que para todos los servicios haya un porcentaje igual de rentabilidad y puede ocurrir que se esté dejando de generar ganancias por aplicar un porcentaje pequeño a un servicio que tiene una gran demanda.

4.2.2. Método basado en rendimiento deseado:

Este método parte de que el precio debe ser fijado en función del rendimiento meta que desea obtener, esto es un rendimiento porcentual específico sobre sus ventas. Muchas compañías utilizan este método de fijación de los precios donde se agrega una cantidad al costo del producto

llamado margen de utilidad para cubrir los gastos previstos de la operación y además para recibir cierta utilidad durante el periodo (Stanton, Etzel , & Walker , 2000)

4.2.3. Método basado en el mercado.

Hoy en día la mayor parte de las compañías tienen una alta capacidad de productividad, muchas empresas necesitan ventas adicionales por lo que se hace importante el mercado en la fijación de los precios. Como el crecimiento de la demanda no es proporcional al incremento de la producción se opta por acoger un porcentaje mayor del mercado para que con una mayor participación la empresa pueda cubrir un poco más de las necesidades de los compradores y así poder generar mayores ingresos (Stanton, Etzel , & Walker , 2000).

4.3. Marco Referencial:

Dentro del marco referencial encontramos la importancia que han tenido las empresas de consultoría en cuanto al incremento del PIB en los últimos años donde ha sido significativo, y se ha evidenciado en Carrero & Asociados con el crecimiento continuo que ha presentado a lo largo de los 8 años aproximados de trayectoria. Dentro del Servicio de Intermediación Financiera encontramos que en el sector de servicios de intermediación financiera hay una participación directa en el PIB de Colombia favorable ya que ha estado en un constante aumento así como se evidencia en el artículo localizado en la página del DANE *“En el primer trimestre de 2015 respecto al mismo periodo 2014, el incremento de servicios de intermediación financiera en 9,4%, se explica principalmente por el aumento de la producción de servicios de intermediación financiera medidos indirectamente en 11,4%; servicios de seguros sociales y seguros generales en 7,5% y servicios auxiliares de intermediación financiera suministrados por las fiduciarias y administradoras de fondos de pensiones en 6,8%. Respecto al trimestre inmediatamente anterior,*

el aumento de los servicios de intermediación financiera en 2,9% se debe principalmente al crecimiento de los servicios de intermediación financiera medidos indirectamente en 4,0%. En tanto que disminuyeron principalmente servicios de seguros sociales y seguros generales en 7,0% (Dirección de Difusión, 2015 pp. 14). Se demuestra un aumento considerable en el sector en el que se encuentra Carrero & Asociados, así una mayor competencia por la gran acogida que se ha tenido en los últimos meses, es por esto que se debe mejorar en el procesamiento de información para que al momento de la toma de decisiones estas sean efectivas.

5. Objetivos.

Objetivo General: Diseñar un sistema de costos basado en actividades como alternativa para mejorar la calidad de la información que se genera para tomar decisiones relacionadas a la fijación de precios.

Objetivos específicos:

- Identificar los recursos y procesos que afectan en la prestación de los servicios de consultoría.
- Mejorar la generación de información con respecto a los costos y/o precios para la toma de decisiones.
- Usar la información de los costos para poder fijar los precios de los servicios que se prestan.

6. Alcance de la propuesta

El proyecto de mejora en el sistema de costos de la empresa Carrero & Asociados S.A estará enfocado en la elaboración de una herramienta donde se establezca métodos y estrategias eficaces para la generación adecuada de información correspondiente a los costos incurridos en la

ejecución de las actividades y servicios prestados por la compañía, para así brindar una solución a la problemática presentada en cuanto al manejo de los costos y la fijación de los precios.

Se espera que el uso de la herramienta en Carrero & Asociados tenga repercusión directa en el manejo y conocimiento de los costos en que incurre la empresa para su funcionamiento, ya que el desconocimiento de los costos de la empresa puede traer riesgos para la compañía porque se puede estar vendiendo por debajo de los costos ocasionando pérdidas y en el peor de los casos el cierre de la empresa, es por esto que de un buen manejo de costos depende que la fijación de los precios se realice de una manera efectiva sin perjudicar la compañía.

7. Organización y desarrollo.

El desarrollo del proyecto tuvo la participación del área administrativa de la compañía, brindando la información de los contratos donde se especifican las actividades a realizar para cada uno de los clientes, gracias a esto se establecieron las actividades a costear y los recursos necesarios para llevarlo a cabo, se tuvo la información de los costos en los que incurre Carrero & Asociados en el curso normal de la actividad y fueron incluidos dentro de la herramienta para así poder brindar un resultado más confiable.

El manejo que se le dio a la información brindada por la compañía fue adecuado ya que se logró la elaboración de la herramienta tomando como base las cifras registradas en el año 2016 en el sistema contable. En todo momento se tuvo el apoyo del área administrativa tanto para la generación de información como para el uso de los servicios tecnológicos con los que se cuentan en las instalaciones. Todos estos recursos se administraron de manera tal que el resultado fuera el esperado y brindara un beneficio a la compañía con el cual le dé una posibilidad de seguir creciendo.

Dentro de la herramienta de costeo se pueden evidenciar diferentes módulos como lo son el contable, el de nomina y el de NIIF, cada uno especificando los recursos necesarios para llegar al costo por cada una de las empresas.

- El primer paso para el desarrollo de la herramienta fue el de clasificar variables que le dan valor al servicio prestado por Carrero & Asociados es así que se le dio un porcentaje de rentabilidad neta esperada junto con la administración a cada una de las siguientes variables: (Años de operación en Colombia, Tipo de Inversión, Cantidad de documentos elaborados y el numero de empleados que tiene la empresa), cada uno de estos tiene una celda modificable para que sea diligenciado según la necesidad de la compañía.

AÑOS DE OPERACIÓN EN COLOMBIA	RENTABILIDAD
1 A 4	20%
5 EN ADELANTE	40%
INVERSION	RENTABILIDAD
NACIONAL	20%
EXTRANJERA	40%
ELABORACION DE DOCUMENTOS CONTABLES	RENTABILIDAD
1 a 50	15%
51 a 150	30%
151 en adelante	40%
NUMERO DE EMPLEADOS	RENTABILIDAD
1 a 20	15%
21 a 50	30%
51 en adelante	40%

De acuerdo a las necesidades de los clientes se escogerá la variable en el contrato que más se acople, esto al final del proceso dará un porcentaje promedio el cual se imputara al valor después de costos.

- Para el segundo paso se realizo previamente el listado de las actividades por cargo, el cual debe ser alimentado teniendo en cuenta el cuadro de control de horas por cargo, este es

diligenciado por cada empleado para poder conocer el tiempo invertido por actividad y por compañía. El método de costeo en este módulo tomara como base el salario de cada cargo de la compañía Carrero & Asociados para calcular el valor de la hora y así poder determinar el costo por hora invertida a cada una de las compañías. Para realizar la prueba de la herramienta se tomo como muestra una compañía pequeña (ZORI), una mediana (LINK) y una grande (EPIK).

1	PROCESO	ACTIVIDADES	RECURSOS	HORAS	
CONTABILIDAD	CONTABLE	COORDINACION DE ACTIVIDADES CONTABLES	COORDINADOR		
CONTABILIDAD	CONTABLE	BALANCE DE APERTURA DE LA COMPAÑIA	CONTADOR		
CONTABILIDAD	CONTABLE	ELABORACION DE INFORMES FINANCIEROS Y DIAGNOSTICO DE LA COMPAÑIA	CONTADOR		
CONTABILIDAD	CONTABLE	REPORTE ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	CONTADOR		
CONTABILIDAD	IMPUESTOS	DECLARACION DE IMPUESTOS NACIONALES Y DISTRITALES	CONTADOR		
CONTABILIDAD	CONTABLE	INFORMACION EXOGENA	CONTADOR		
CONTABILIDAD	CONTABLE	DECLARACION DE RENTA	CONTADOR		
CONTABILIDAD	CONTABLE	EMISION DE ESTADOS FINANCIEROS	CONTADOR		
CONTABILIDAD	CONTABLE	PARAMETRIZACION DEL SOFTWARE CONTABLE DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	ANALISTA		
CONTABILIDAD	CONTABLE	ELABORACION DE FACTURACION SEGUN REQUERIMIENTOS	ASISTENTE		
CONTABILIDAD	CONTABLE	CONCILIACION DE BANCOS E INVERSIONES	ASISTENTE		
CONTABILIDAD	CONTABLE	AJUSTES MENSUAL DE ACTIVOS (DEPRECIACIONES AMORTIZACIONES Y AGOTAMIENTOS)	ASISTENTE		
CONTABILIDAD	CONTABLE	REGISTRO DE LAS OPERACIONES CONTABLES	AUXILIAR		
CONTABILIDAD	CONTABLE	ARCHIVO	AUXILIAR		
CARGO	HORA	VALOR DIA	SALARIO	CARGA PRESTACIONAL	
COORDINADOR	\$ 30,625	\$	245,000	3,500,000	1,400,000
CONTADOR	\$ 17,500	\$	140,000	2,000,000	800,000
ANALISTA	\$ 15,750	\$	126,000	1,800,000	720,000
ASISTENTE	\$ 12,250	\$	98,000	1,400,000	560,000
AUXILIAR	\$ 10,264	\$	82,110	1,173,000	469,200

Después de diligenciar la cantidad de horas invertidas por actividad y teniendo en cuenta el valor de la hora por cargo se calculará el costo total por empresa de manera automática.

HORAS DE TRABAJO	COSTO POR COMPAÑIA
2	\$ 61,250
0	\$ -
3	\$ 52,500
4	\$ 70,000
2	\$ 35,000
1	\$ 17,500
2	\$ 35,000
4	\$ 70,000
24	\$ 378,000
5	\$ 61,250
3	\$ 36,750
2	\$ 24,500
8	\$ 82,110
2	\$ 20,528
TOTAL HORAS	\$ 944,388

- Como tercer paso se tienen los costos indirectos y fijos los cuales fueron tomados de balances e información financiera de la compañía con corte a noviembre del año 2017 donde se tomo como base el promedio por mes para poder distribuir ese costo en las compañías a las que Carrero & Asociados les presta el servicio.

COSTOS FIJOS E INDIRECTOS		
CONCEPTO	CIF DEL AÑO	CIF MENSUALES
ARRENDAMIENTOS	\$ 63,600,000	\$ 5,781,818
SERVICIOS	\$ 8,300,000	\$ 754,545
DEPRECIACIONES	\$ 20,591,618	\$ 1,871,965
AMORTIZACIONES	\$ 1,367,318	\$ 124,302
IMPUESTOS	\$ 15,689,052	\$ 1,426,277
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$ 127,000	\$ 11,545
SEGUROS	\$ 24,000	\$ 2,182
GASTOS LEGALES	\$ 5,038,350	\$ 458,032
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 5,268,549	\$ 478,959
GASTOS DE VIAJES	\$ 2,552,000	\$ 232,000
DIVERSOS	\$ 27,379,922	\$ 2,489,084
FINANCIEROS	\$ 883,858	\$ 80,351
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 914,484	\$ 83,135
TOTAL	\$ 151,736,152	\$ 13,794,196

La distribución de estos costos se realiza teniendo en cuenta la suma de los totales correspondientes a los costos del personal de los tres tipos de empresa (Grande, pequeña y mediana) y realizando un prorrateo para determinar el porcentaje a aplicar por cada uno de los tipos así.

CANTIDAD DE EMPRESAS PARA EL 2016			
CLASIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE	COSTO POR UNIDADES
PEQUEÑAS	11	899,500	21%
MEDIANAS	14	1,330,000	31%
GRANDES	17	2,026,500	48%
TOTAL	42	4,256,000	100%

Estos porcentajes son aplicados al valor de los costos fijos y variables para que así puedan ser distribuidos en la cantidad de empresas que hay por cada tipo.

CANTIDAD DE EMPRESAS PARA EL 2016				
CLASIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE	COSTO POR UNIDADES	VALOR DE LA CUOTA
PEQUEÑAS	11	899,500	21%	265,035
MEDIANAS	14	1,330,000	31%	307,906
GRANDES	17	2,026,500	48%	386,360
TOTAL	42	4,256,000	100%	

Para finalizar se muestra el detallado de los costos tanto de personal como indirectos y fijos por cada uno de los tipos de empresas, a este valor se le aplicara el porcentaje que se calculo inicialmente por las variables del mercado dando como resultado el valor a facturar.

PROCESO	ACTIVIDADES	SELECCIONAR	VALOR DE LOS HONORARIOS
CONTABLE	COORDINACION DE ACTIVIDADES CONTABLES	SI	Pagos \$ 4,533,433
CONTABLE	BALANCE DE APERTURA DE LA COMPAÑIA	SI	
CONTABLE	ELABORACION DE INFORMES FINANCIEROS Y DIAGNOSTICO DE LA COMPAÑIA	SI	
CONTABLE	REPORTE ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SI	
CONTABLE	DECLARACION DE IMPUESTOS NACIONALES Y DISTRITALES	SI	
CONTABLE	INFORMACION EXOGENA	SI	
CONTABLE	DECLARACION DE RENTA	SI	
CONTABLE	EMISION DE ESTADOS FINANCIEROS	SI	
CONTABLE	PARAMETRIZACION DEL SOFTWARE CONTABLE DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	SI	
CONTABLE	CONCILIACION DE BANCOS E INVERSIONES	SI	
CONTABLE	ELABORACION DE FACTURACION SEGUN REQUERIMIENTOS	SI	
CONTABLE	AJUSTES MENSUAL DE ACTIVOS (DEPRECIACIONES AMORTIZACIONES Y AGOTAMIENTOS)	SI	
CONTABLE	REGISTRO DE LAS OPERACIONES CONTABLES	SI	
CONTABLE	ARCHIVO	SI	

Para el manejo de la herramienta se realiza un manual para que los usuarios externos puedan hacer un buen uso de la misma.

8. Fases del proyecto.

La primera fase del proyecto de mejoramiento del sistema de costeo de la empresa Carrero & Asociados se llevó a cabo en el momento de la recolección de información correspondiente a los contratos para la clasificación de las actividades y los servicios que se prestan a los clientes.

Dicha información fue suministrada por el área administrativa para la realización del proyecto.

Una vez reunida toda la información se verifico, para dar una solución a la problemática antes definida (la generación errada de información correspondiente a los costos de la empresa).

La segunda fase comprendió la consolidación de la información brindada por el área administrativa de la compañía donde se identificaron los servicios que estaban siendo cobrados sin tener en cuenta los costos en los que se incurre para su realización y los clientes que por diferentes situaciones no se les había ajustado el valor de los honorarios de acuerdo a crecimiento de registros contables, capital, ingresos, activos o complejidad del negocio, este desconocimiento de costos pudo haber afectado notablemente el resultado de la compañía ya que al momento de fijar el precio de las actividades se pudo estar haciendo por debajo del valor costeadado.

La última fase del proyecto de mejoramiento del sistema de costos de la empresa Carrero & Asociados está comprendida por la entrega de la herramienta de costeo por actividades (**Ver anexo N1**) la cual después de consolidar la información obtenida por parte del área administrativa se podrá poner en funcionamiento como una alternativa para mejorar el sistema de costos de la empresa y con ello también mejorar la generación de información para la toma de decisiones y la gestión de los directivos con la compañía.

9. Cronograma de trabajo ejecutado.

A continuación, se especifican las semanas en las que se trabajara en cada una de las fases divididas en actividades donde se espera culminar el proyecto de mejoramiento del sistema de costos de la compañía Carrero & Asociados en el área en el sexto mes después de aprobado el proyecto.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																				
ACTIVIDADES	MES 1			MES 2			MES 3			MES 4			MES 5			MES 6				
Recolección de información	■	■	■	■	■	■														
Consolidación de información							■	■	■											
Análisis de la información										■	■									
Elaboración de la herramienta										■	■	■	■	■	■	■				
Tutorías del proyecto										■			■				■	■	■	
Entrega final																			■	

10. Experiencias aprendidas.

Dentro del desarrollo del proyecto de mejora en el sistema de costos de la compañía Carrero & Asociados se aprendió una diversidad de cosas que se deben aplicar en la vida profesional, el conocer que no solo en las empresas manufactureras se tienen sistemas de costeo y un control sobre los mismos sino que también en la prestación de servicios es viable el manejo de los costos y su respectivo control, un tema que no todos tienen claro y muchas de las veces se piensa que es imposible realizar un costeo dentro de esta clase de compañías .

El trabajo en equipo y el compromiso por un fin en común es un plus adicional de la realización del proyecto, puesto que tanto en la vida profesional como personal siempre se va a presentar un momento en el que se deba realizar un trabajo en equipo y no todos tienen la virtud de hacerlo y de cumplir con los objetivos trazados.

11. Conclusiones y recomendaciones.

Dentro del proyecto se evidencio que el sistema de costos para las empresas tiene gran importancia en la generación de información para la toma de decisiones, por lo cual es importante tener un sistema acorde a sus necesidades que le permita tener información confiable de una manera eficaz para optimizar la toma de decisiones.

Las empresas prestadoras de servicios en ocasiones al no conocer los costos y la distribución que se le da a cada uno puede caer en el riesgo fijar el precio por debajo del costo lo que en un futuro puede ocasionar perdida en los resultados e incluso podría entrar en quiebra por dicho desconocimiento.

Se recomienda hacer uso de la herramienta del sistema de costeo por actividades como alternativa para subsanar el problema en la generación de información y así optimizar el proceso de toma de decisiones y de costeo de la empresa.

Bibliografía

(s.f.).

Arias, A. J. (2004). *Propuesta de un sistema de costos para la Liga Contra el Cáncer seccional Bogotá* . Bogotá : Pontificia Universidad Javeriana .

ASOCIADOS, C. &. (2013). *CARRERO & ASOCIADOS*. Obtenido de CARRERO & ASOCIADOS:
<http://www.carreroasociados.com/index.php?base&seccion=firma>

Blocher , E. J., Stout , D. E., Cokins, G., & Chen , K. (2008). *Administracion de costos un enfoque estrategico* . Mexico D.F: McGrawHill.

Brimson, J. A. (1995). *Contabilidad por Actividades*. Marcombo.

CARLOS IVAN ARCILA, D. A. (AGOSTO de 2007). DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA LA EMPRESA . PEREIRA.

Direccion de Difusion, M. y. (18 de Junio de 2015). *Cuentas Trimestrales - Colombia PIB*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_ltrim15.pdf

Grasset, G. (Julio de 2015). *lokoad.com*. Obtenido de lokoad.com: <https://www.lokad.com/es/definicion-de-fijacion-de-precios-basados-en-la-competencia>

Hornngren, C. T. (2012). Contabilidad de costos un enfoque gerencial . En C. T. Hornngren, *Contabilidad de costos un enfoque gerencial* (pág. 669). Mexico: Pearson educacion de Mexico S.A.

La Republica. (24 de Mayo de 2016). Los 86 Bufetes que movieron 706.500 millones el año pasado. pág. 3.

Padilla, D. N. (2008). Contabilidad Administrativa. En D. N. Padilla, *Contabilidad Administrativa*.

Stanton, W. J., Etzel , M. J., & Walker , B. J. (2000). *Fundamentos de marketing*. Mexico D.D: McGrawHill.

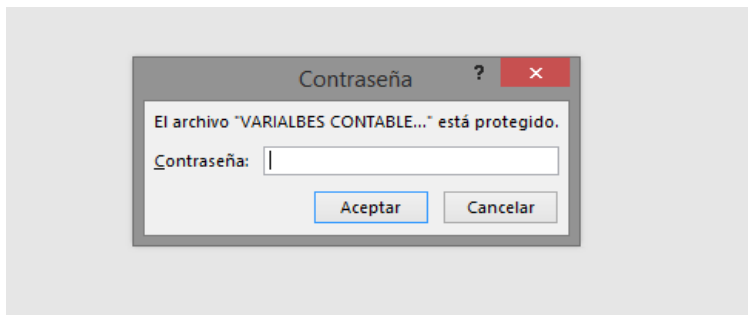
Villamil Muñoz , A. E. (2006). *Propuesta para la implementacion del sistema de costos basado en actividades para el servicio de acueducto, en la empresa industrial comercial de servicios públicos domiciliarios EMPOCHIQUINQUIRA como una herramienta de gestión*. Bogotá: Escuela superior de administracion publica ESAP.

Manual de manejo por herramienta de Costeo

FORMATO DE LA HERRAMIENTA

La herramienta está desarrollada sobre un archivo de Excel extensión (.xls) Compatible con todas las versiones de Excel desde 1993-2003, en adelante.

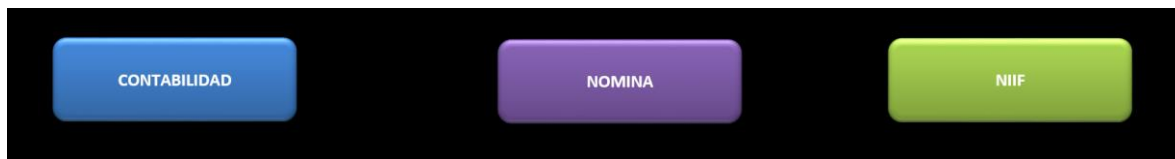
FIGURA 1



Fuente: Propia

Figura 1. La herramienta tiene una clave apertura y otra de escritura la cual es (1507), para empezar a manejar la herramienta es necesario escribir esta clave dos veces, la primera vez para apertura y la siguiente para poder entrar a editar el documento.

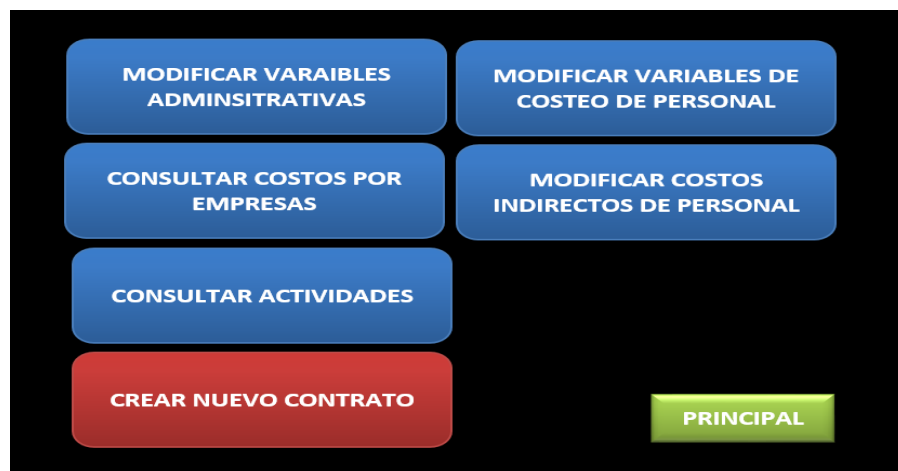
FIGURA 2



Fuente: Propia

Figura 2. Inmediatamente cuando se abra el documento va mostrar tres botones los cuales corresponden cada uno a un módulo de contrato según el nombre del botón en este caso esta (CONTABILIDAD, NOMINA, NIIF) (CONSULTA)

FIGURA 3



Fuente: Propia

Figura 3. Cada módulo contiene siete botones los cuales llevarán al usuario a una página distinta donde podrán entrar a modificar información como porcentajes para el costeo o alimentar tablas para generar el contrato a cada cliente nuevo. (CONSULTA)

FIGURA 4

The image shows a software interface with three buttons at the top: 'REGRESAR CONTABILIDAD' (blue), 'REGRESAR NOMINA' (red), and 'REGRESAR NIIF' (green). Below the buttons are four tables, each with a header and three rows of data. The tables are: 'AÑOS DE OPERACIÓN EN COLOMBA', 'INVERSION', 'ELABORACION DE DOCUMENTOS CONTABLES', and 'NUMERO DE EMPLEADOS'. Each table shows different categories and their corresponding profitability percentages.

REGRESAR CONTABILIDAD	REGRESAR NOMINA	REGRESAR NIIF
AÑOS DE OPERACIÓN EN COLOMBA		
1 A 4	20%	
5 EN ADELANTE	40%	
INVERSION		
NACIONAL	20%	
EXTRANJERA	40%	
ELABORACION DE DOCUMENTOS CONTABLES		
1 a 50	15%	
51 a 150	30%	
151 en adelante	40%	
NUMERO DE EMPLEADOS		
1 a 20	15%	
21 a 50	30%	
51 en adelante	40%	

Fuente: Propia

FIGURA 4. El botón de modificar variables administrativas contiene los porcentajes para cada tipo de empresa según sea su clasificación, los cuales son modificables y permitirá a la compañía ajustar estos porcentajes según sean sus necesidades. (MODIFICABLE)

Figura 6. El botón de consultar costos por empresa nos sirve para tener una idea clara de cuanto es el costo mínimo que tendría que cobrar la compañía por cada tipo de empresa sin tener en cuenta una rentabilidad, Este es el valor mínimo para cada compañía desarrollando el total de las actividades. **(CONSULTA)**

FIGURA 7

The screenshot displays two tables. The left table, titled 'COSTOS INDIRECTOS', lists various cost categories with their annual and monthly values. The right table, titled 'CANTIDAD DE EMPRESAS PARA EL 2016', shows the distribution of companies by size category.

COSTOS INDIRECTOS		
CONCEPTO	CIF DEL AÑO	CIF MENSUALES
ARRENDAMIENTOS	\$ 63.600.000	\$ 5.300.000
SERVICIOS	\$ 8.300.000	\$ 691.667
DEPRECIACIONES	\$ 20.591.618	\$ 1.715.968
AMORTIZACIONES	\$ 1.367.318	\$ 113.943
IMPUESTOS	\$ 15.689.052	\$ 1.307.421
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$ 127.000	\$ 10.583
SEGUROS	\$ 24.000	\$ 2.000
GASTOS LEGALES	\$ 5.038.350	\$ 419.863
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 5.268.549	\$ 439.046
GASTOS DE VIAJES	\$ 2.552.000	\$ 212.667
DIVERSOS	\$ 27.379.922	\$ 2.281.660
FINANCIEROS	\$ 883.858	\$ 73.655
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 914.484	\$ 76.207
TOTAL	\$ 151.736.152	\$ 12.644.679

CANTIDAD DE EMPRESAS PARA EL 2016				
CLASIFICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE	COSTO POR UNIDADES	VALOR DE LA CUOTA
PEQUEÑAS	11	26%	\$ 22.950	242.949
MEDIANAS	14	33%	\$ 1.330.000	282.247
GRANDES	17	41%	\$ 2.026.500	354.164
TOTAL	42	100%	\$ 4.256.000	

Fuente: Propia

Figura 7. El botón de modificar costos indirectos de personal, este es de los más importantes de la herramienta pues la columna de **CIF DEL AÑO**, queda totalmente habilitada para que año a año se modifiquen los valores correspondientes a cada ítem(en la imagen tenemos que para arrendamiento el gasto de la empresa carreo & Asociados, fue de \$ 63.600.000 al año, valor que se divide en los doce meses, y de igual forma se divide en el número de compañías de la empresa para ese año) en el cuadro siguiente esta la cantidad de empresas del 2016, la columna CANTIDAD, de igual manera es modificable para que a cierre de cada año se actualicen la empresas nuevas y mantener un costo actualizado. **(MODIFICABLE)**

FIGURA 8

The screenshot shows a 'SERVICIOS A DESARROLLAR PARA LA EMPRESA 0' interface. It features a table of activities with a 'SELECCIONAR' column, a 'MODIFICAR INFORMACION DE' button, a 'REGRESAR' button, and a 'GENERAR CONTRATO' button. A field for 'VALOR DE LOS HONORARIOS' is set to '#N/A'.

PROCESO	ACTIVIDADES	SELECCIONAR
CONTABLE	COORDINACION DE ACTIVIDADES CONTABLES	NO
CONTABLE	BALANCE DE APERTURA DE LA COMPAÑIA	NO
CONTABLE	ELABORACION DE INFORMES FINANCIEROS Y DIAGNOSTICO DE LA COMPAÑIA	NO
CONTABLE	REPORTE ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	NO
CONTABLE	DECLARACION DE IMPUESTOS NACIONALES Y DISTRITALES	NO
CONTABLE	INFORMACION EXCELENTA	NO
CONTABLE	DECLARACION DE RENTA	NO
CONTABLE	EMISION DE ESTADOS FINANCIEROS	NO
CONTABLE	PARAMETRIZACION DEL SOFTWARE CONTABLE DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	NO
CONTABLE	CONCILIACION DE BANCOS E INVERSIONES	NO
CONTABLE	ELABORACION DE FACTURACION SEGUN REQUERIMIENTOS	NO
CONTABLE	AJUSTES MENSUAL DE ACTIVOS (DEPRECIACIONES AMORTIZACIONES Y AGOTAMIENTOS)	NO
CONTABLE	REGISTRO DE LAS OPERACIONES CONTABLES	NO
CONTABLE	ARCHIVO	NO

Fuente: Propia

Figura 8. El botón de consultar actividades me va permitir tener claro por cada módulo el número de actividades que el departamento puede desarrollar, la columna de SELECCIONAR, contiene una validación de datos que permitirá seleccionar SI o NO, depende únicamente del cliente esta decisión pues al momento de elaborar la propuesta o contrato se acordara con él cliente las actividades a desarrollar y en base a esta información la herramienta nos brindara el valor a cobrar teniendo en cuenta la rentabilidad esperada. **(MODIFICABLE)**

FIGURA 9.

Fuente: Propia

Figura 9. El botón de Crear nuevo contrato es el más importante de la herramienta, luego de que esta hoja este diligenciada por el cliente y el administrador de la herramienta automáticamente la herramienta permitirá costear todas las actividades seleccionadas y generar un valor de honorario a cobrar. **(MODIFICABLE)**

- Dentro de esta hoja está el botón limpiar que permitirá borrar los datos de clientes anteriores que puede que me afecten el cálculo a otros clientes
- El segundo botón es el de seleccionar las actividades y este nos llevara a la anterior hoja ofreciéndonos las posibles actividades a desarrollar y estableciendo el valor de los honorarios a cobrar.

FIGURA 10

The screenshot shows a web application interface for generating a contract. At the top, there is a blue button labeled 'MODIFICAR INFORMACION DE' on the left and a black button labeled 'REGRESAR' on the right. The main heading is 'SERVICIOS A DESARROLLAR PARA LA EMPRESA 0'. Below this is a table with three columns: 'PROCESO', 'ACTIVIDADES', and 'SELECCIONAR'. The table lists various accounting activities, each with a 'NO' in the 'SELECCIONAR' column. To the right of the table, there is a field for 'VALOR DE LOS HONORARIOS' which contains '#N/A'. Below this field is a purple button labeled 'GENERAR CONTRATO'. A large watermark 'Pagina 3' is overlaid on the table.

PROCESO	ACTIVIDADES	SELECCIONAR
CONTABLE	COORDINACION DE ACTIVIDADES CONTABLES	NO
CONTABLE	BALANCE DE APERTURA DE LA COMPAÑIA	NO
CONTABLE	ELABORACION DE INFORMES FINANCIEROS Y DIAGNOSTICO DE LA COMPAÑIA	NO
CONTABLE	REPORTE ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	NO
CONTABLE	DECLARACION DE IMPUESTOS NACIONALES Y DISTRICTALES	NO
CONTABLE	INFORMACION EXOGENA	NO
CONTABLE	DECLARACION DE RENTA	NO
CONTABLE	EMISION DE ESTADOS FINANCIEROS	NO
CONTABLE	PARAMETRIZACION DEL SOFTWARE CONTABLE DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	NO
CONTABLE	CONCILIACION DE BANCOS E INVERSIONES	NO
CONTABLE	ELABORACION DE FACTURACION SEGUN REQUERIMIENTOS	NO
CONTABLE	AJUSTES MENSUAL DE ACTIVOS (DEPRECIACIONES AMORTIZACIONES Y AGOTAMIENTOS)	NO
CONTABLE	REGISTRO DE LAS OPERACIONES CONTABLES	NO
CONTABLE	ARCHIVO	NO

ANEXO No1

Fuente: Propia

Figura 10. En la hoja donde se consultan las actividades para finalizar la elaboración y generación del contrato se dará como último paso en el botón **GENERAR CONTRATO**, basado en todos los datos anteriormente seleccionados se genera el contrato correspondiente con las actividades seleccionadas. **(MODIFICABLE)**

El contrato se generará en Word para verificar otros aspectos del acuerdo entre cliente y la compañía, luego de generado el contrato si el cliente desea realizar ajuste de las actividades pactadas en este será necesario la modificación de la hoja de actividades para establecer el nuevo valor del honorario y de igual manera será indispensable el paso anterior.