

República de Cuba



SEDE UNIVERSITARIA CRUCES

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES**

TRABAJO DE DIPLOMA

***Título:* Diseño de un Sistema de Costo basado en actividades por deporte, según matrícula atendida en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.**

AUTORA: Yusimik Abreu Barroso

TUTORA: Lic. María del Rosario Francesena Águila

Especialidad: Contabilidad y Finanzas

Curso: 2011 - 2012

“Año 54 de la Revolución”

A decorative border made of purple, yellow, and white flowers, arranged in an L-shape on the left and bottom of the page.

Pensamiento

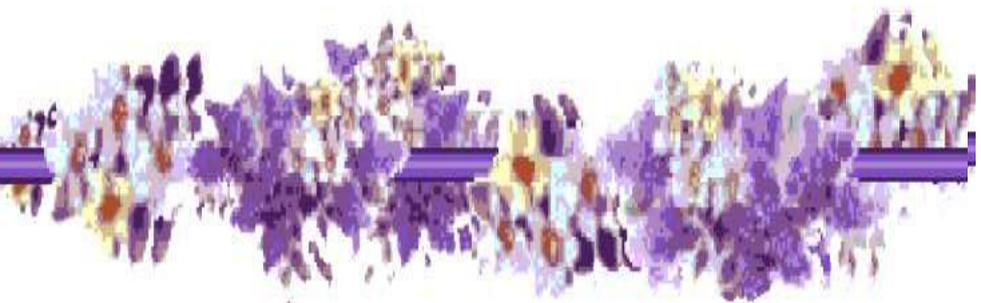


Hoy los costos nos preocupan mucho y tenemos que trabajar sobre ellos constantemente.....; un análisis de costos bien hechos le permite a cualquier Director de Empresa o Administrador de unidad dominarla totalmente.

Ernesto Guevara de la Serna.



Dedicatoria



A mi esposo, por su ayuda incondicional

A mi hija Yesika Maitè por haber sido mi inspiración

A mi hijo Luis Daniel por darme fuerza para seguir adelante

A todos lo que la fuerza de la bondad les ha permitido ayudarme.

Aquellos que le disfrute de los triunfos ajenos les hacen sentir bien.

Los que la felicidad los engrandece y les llena las almas de alegría.

Todos los que el amor les cultiva la mente.

A decorative border made of purple, yellow, and white flowers, forming an L-shape on the left and bottom of the page.

Agradecimientos

A shadow effect consisting of several parallel lines extending to the right from the bottom of the word 'Agradecimientos'.

Sería imperdonable que pudiera omitir un solo nombre.

Entonces, hoy y siempre les agradezco a todas las personas buenas que han estado a mi lado, cada cual sabe cuanto.

*A mi esposo, por permitirme disfrutar junto a él del amor y la felicidad
Especial lugar lo tiene mi tutora Lic. Maria del Rosario Francesena Águila
por su sabia conducción y el Lic. Benigno García Cárdenas en conjunto con los
profesores de la Universidad a quienes consultamos y nos condujo
acertadamente.*

A mis compañeros de trabajo que me ayudaron y brindaron todo su apoyo.



Índice

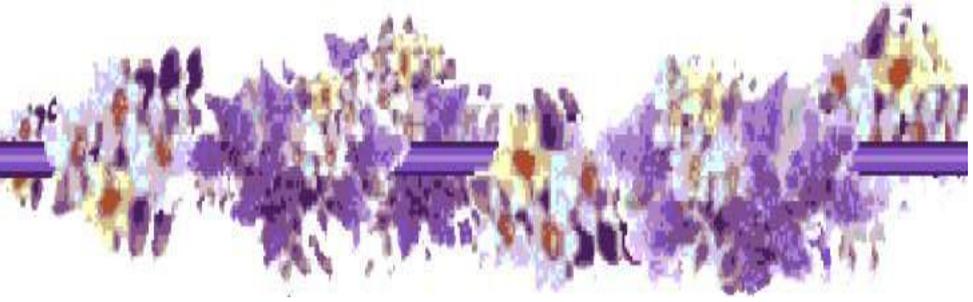
*Índice*Páginas

INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO:	
CAPÍTULO I: Fundamentación teórica.....	8
I.1. Surgimiento y evolución de la Contabilidad de Costos.....	8
I.2. Elementos y conceptos básicos de la Contabilidad de Costos.....	10
I.2.1. Importancia de los costos.....	11
I.2.2. Costo unitario.....	12
I.2.3. Elementos del costo.....	12
I.3. Contabilidad de Costo por Actividades.....	16
I.3.1. Los recursos.....	19
I.3.2. La actividad.....	20
I.3.3. El mapa de actividades.....	24
I.3.4. Inductores de costos.....	26
I.4. Proceso de asignación de costos.....	28
I.4.1. Identificación de los costos indirectos en los centros de costos.....	28
I.4.2. Dividir la empresa en actividades.....	28
I.4.3. Repartir los costos indirectos entre las actividades.....	29
I.4.4. Distribuir los costos indirectos a través de los inductores de costos....	29
I.4.5. Asignar los costos de las actividades a los servicios.....	32
I.5. Ventajas e inconvenientes del ABC.....	32
CAPÍTULO II: Diagnóstico de la entidad objeto de estudio y propuesta del Sistema de Costo basado en actividades para la Dirección Municipal de Deportes en Cruces.....	34
II.1. Caracterización del objeto de estudio.....	35
II.2. Análisis de la Liquidación del Presupuesto del año 2011.....	40
II.3. Antecedentes y valoración del costo en la Dirección Municipal de Deportes	42
II.3.1.Registro de Gastos.....	45
II.3.2.Análisis de los resultados.....	46
II.4. Propuesta del Sistema de Costo basado en actividades por deportes según matrícula atendida para la Dirección Municipal de Deportes.....	46
II.4.1. Localización de los Costos indirectos en los centros de costos.....	46
II.4.2.Dividir la empresa en actividades.....	47
II.4.3.Reparto de los costos indirectos de producción entre las actividades...48	
II.4.4. Distribución de los costos indirectos a través de los inductores de Costos.....	49
II.4.5.Asignar los costos de las actividades a los servicios.....	50
II.5. Análisis de las barreras externas e internas para la aplicación de un sistema de costo por actividades en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.....	51

CAPÍTULO III: Aplicación del Sistema de Costo basado en actividades por deportes según matrícula atendida en la Dirección Municipal de Deportes	
Cruces.....	54
III.1. Etapas de aplicación.....	56
III.2. Identificación de los costos indirectos en los centros de costos.....	57
III.3. Dividir la empresa en actividades.....	60
III.4 Reparto de los costos indirectos de producción entre las actividades....	74
III.5. Distribución de los costos indirectos a través de los inductores de Costos.....	80
III.6. Asignación de los costos de las actividades a los servicios.....	89
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	



Resumen



RESUMEN

El Costeo Basado en Actividades, ABC, surge ante la falla de los sistemas tradicionales de costeo en distribuir correctamente los productos, los gastos y costos indirectos. Tienen dos propósitos fundamentales: la correcta asignación de los costos indirectos al costo de los productos y el control y reducción de los costos indirectos. Este sistema evita repartir los costos indirectos entre todos los productos utilizando como única clave de distribución el volumen de actividad, determinando las distintas actividades que ocasionan los costos indirectos y asociándolos con los productos a través de los factores gubernamentales de los costos. El sistema ABC se basa por tanto, en la premisa de que los recursos permiten la realización de ciertas actividades, aquí los costos indirectos son asignados a las actividades realizadas conociendo así el costo real de cada producto.

El presente trabajo se realizó en la Dirección Municipal de Deportes de Cruces con la finalidad de diseñar un Sistema de Costo basado en actividades por deportes, según matrícula atendida, lo que conlleva a la identificación de los procesos, actividades y tareas, requeridos para estos servicios. Para alcanzar el objetivo del trabajo se realizó una amplia búsqueda bibliográfica, así como entrevistas al personal de la entidad.

El trabajo está distribuido en tres capítulos, el primero encaminado a mostrar la base teórica referencial, en el segundo se hace la propuesta del Sistema de Costo basado en actividades y en el tercero se aplica dicho sistema con lo que se logra poder evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales y financieros que se emplean en las actividades y valorar las posibles decisiones a tomar donde puedan identificarse las posibles desviaciones.



Summary

Summary

SUMMARY

The cost based on A,B,C, Activities arises from the failure of the traditional systems of cost in distributing the products, the expenses and indirect costs correctly. They have two main purposes: the right allocation of indirect costs to the costs of the products and the control, and reduction of the indirect costs. This system avoids to distribute the indirect costs among all the products, using as a unique key of distribution, the volume of activity determining the different activities that cause the indirect costs, and associating them with the products through the governmental factors of the costs. The A,B,C, System is based, therefore, on the premise that the resources allow the accomplishment of certain activities, here the indirect costs are assigned to the activities carried out, knowing in this way the real cost of each product.

The present research work was carried out at The Municipal Sports Management of the town of Cruces with the aim of designing a system of cost based on activities by the different sports, according to the number of students registered in each of them, which leads to the identification of the processes, the activities, and the tasks required for these services. To achieve the objective, an ample bibliographical search was made, as well as interviews with the personnel of the organization. The work is distributed in three chapters: the first one is aimed at showing the referential – theoretical base, while in the second ,a proposal of the system of cost based on activities is made ,and in the last one, this system is applied, which makes possible to evaluate the efficiency as to the use of the material and financial resources employed in the activities, and to value the possible decisions to take when something wrong occurs.

A decorative border composed of purple, yellow, and white flowers, arranged in a large 'L' shape that frames the text. The border is made of small, individual flower images.

Introducción

INTRODUCCIÓN

Un fenómeno bastante generalizado en las empresas es la insuficiencia en el sistema y registro de los costos, lo cual nos permite saber con precisión los gastos de producción en cada línea de producción o servicio, así como las partidas o elementos que forman en el mismo, factor que constituye el aspecto fundamental para lograr resultados económicos favorables. Para que una empresa cuente con una dirección eficiente, es imprescindible garantizar un control preciso de los recursos con que cuenta la entidad, un registro adecuado de los hechos económicos que permitan conocer lo que cuesta producir como renglón y analizar periódicamente los resultados obtenidos para determinar los factores que están incidiendo en los mismos a fin de tomar las decisiones que correspondan.

Para el logro de esta acción se requiere de una voluntad y estilo de dirección que obligue a registrar los costos, con una base metodológica y de control adecuado mediante mecanismos ágiles con un elevado grado de confiabilidad, por lo tanto se puede plantear que es necesaria la implantación de un Sistema de Costos en dicha empresa donde se determine el costo real para cada actividad.

Después de un siglo o más de confianza en los procedimientos tradicionales de la contabilidad del costo los gerentes perciben a menudo la distorsión de la rentabilidad verdadera de productos y clientes, debido a los métodos arbitrarios para la distribución de los gastos y los costos indirectos de los sistemas tradicionales. Aún así los sistemas de costos tradicionales predominan, a pesar de que el nuevo entorno competitivo crea la necesidad imperiosa de un sistema de gestión capaz no sólo de reducir los costos sino de permitir la toma de decisiones no sólo a corto plazo sino a largo plazo también.

En todo este proceso de cambio del entorno empresarial, esta necesidad de las empresas no se resuelve con el sistema de costo tradicional, aún contando con la posibilidad en recursos, debido a su incapacidad en cumplir los objetivos básicos que tradicionalmente se le han atribuido y por consiguiente estos sistemas tradicionales requieren ser complementados con esquemas más modernos, que solucionen las principales deficiencias del sistema de gestión actual. Además la perspectiva de desarrollo de la empresa es la aplicación de un enfoque al cliente como meta para alcanzar y mantener la rentabilidad a partir de un control eficaz de sus costos, que permita disminuir los gastos e incrementar el

margen económico a través de un mejor estudio de los clientes y servicios para el establecimiento de una política de servicio adecuada según las características del proceso en sí y su entorno. Constituye un elemento indispensable en cualquier sistema de dirección económica asegurar el papel del costo en la planificación económica del país y fundamentalmente en la correcta dirección de los deportes mediante mecanismos ágiles que permitan su cálculo con un grado elevado de confiabilidad.

La Contabilidad de Costo, tradicionalmente se ha concentrado en el registro y acumulación de los costos de producción o prestación de servicios sin embargo, los cambios en el entorno y la proliferación de nuevas formas de trabajo a lo largo de estos años han venido cambiando esta condición.

Un conjunto de factores han incidido en mayor o menor grado en el deterioro que hoy se aprecia en esta tarea, requiriéndose de una acción consecuente dirigida a erradicarlos. El costo utilizado como instrumento de dirección debe facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar, permitiendo la selección de aquella que brinde el mayor beneficio productivo con el mínimo de gastos, así como reducir el riesgo de tomar decisiones incorrectas en situaciones coyunturales de mercado o acciones impostergables de carácter nacional. El hecho de que a través del costo sea posible medir el comportamiento de la actividad de la empresa y la economía en general permite definirlo como un instrumento para la dirección, no sólo para la planificación de sus resultados sino como un medidor de los mismos para evaluar el comportamiento de indicadores de eficiencia y eficacia.

En la actualidad en la Dirección Municipal de Deportes de Cruces se aprecian dificultades en el cálculo del costo por deportes debido a la carencia de un Sistema de Costo para dicho cálculo.

SITUACION PROBLEMICA

El deporte tiene una gran influencia en la sociedad; destaca de manera notable su importancia en la cultura y en la construcción de la identidad nacional. En el ámbito práctico, el deporte tiene efectos tangibles y predominantemente positivos en las esferas de la educación, la economía y la salud pública.

En el terreno educativo, el deporte juega un papel de transmisión de valores a niños, adolescentes e incluso adultos. En conjunción con la actividad física se inculcan valores de respeto, responsabilidad, compromiso y dedicación, entre otros, sirviendo un proceso de socialización y de involucración con las mejoras de las estructuras y actitudes sociales. El deporte contribuye a establecer relaciones sociales entre diferentes personas y diferentes culturas y así contribuye a inculcar la noción de respeto hacia los otros, enseñando cómo competir constructivamente, sin hacer del antagonismo un fin en sí. Otro valor social importante en el deporte es el aprendizaje de cómo ganar y cómo saber reconocer la derrota sin sacrificar las metas y objetivos.

En la actualidad el contexto mundial, del cual Cuba no puede alejarse ni sentirse ajena, se encarece cada día más y se torna más convulso e inestable, por lo que es primordial que exista un adecuado control y utilización de los recursos que se destinan a los servicios de deporte, cultura física y recreación. Es entonces donde surge la necesidad de poder contar con información relevante que permita valorar realmente si se están utilizando éstos adecuadamente, o sea que se cumpla con las premisas de prestar servicios, proporcionar bienestar espiritual e incentivar estilos de vida saludables pero con la adecuada utilización de los recursos destinados a esos fines. El cálculo de los costos en la Dirección Municipal de Deportes, Cruces no brindan la información relevante y oportuna que facilite el proceso de toma de decisiones, toda vez que los servicios de deportes, cultura física y recreación producto a su diversidad, requieren de la determinación de los costos por matrículas, partiendo de protocolos de la práctica del deporte, que permita la medición cualitativa y cuantitativa de los recursos tanto materiales, económicos, como humanos imprescindibles para cada servicio de deporte. El sistema de deporte cubano requiere de mayor control de los recursos que destina a la prestación de servicios y ello no puede lograrse si no se cuenta con un sistema que emita de forma oportuna la información necesaria para llevar a cabo un acertado proceso de toma de decisiones.

Es por ello que puede definirse el **problema de la investigación** como sigue:

¿Cómo contribuir a un adecuado cálculo del costo por deporte que facilite un acertado proceso de planeación, control y toma de decisiones operativas en la Dirección Municipal de

Deportes de Cruces?

La **hipótesis** formulada al problema de investigación plantea que con el diseño de un Sistema de Costo basado en actividades por deporte según matrícula atendida se facilita de forma oportuna la información necesaria para llevar a cabo una mejor gestión, adecuada planeación en función de un mejor control y un desempeño más eficiente.

Objetivo General: Diseñar y aplicar un Sistema de Costo basado en actividades por deporte según matrícula atendida que facilite de forma oportuna la información necesaria para llevar a cabo una adecuada planeación, control y toma de decisiones operativas en la Dirección Municipal de Deportes de Cruces.

Y como Objetivos específicos:

- 1- Establecer criterios fundamentados desde el punto de vista teórico-metodológico para un análisis riguroso de la contabilidad de costos.
- 2- Caracterizar el Sistema de costo existente en la Dirección Municipal de Deportes de Cruces que abarque todas sus dependencias.
- 3- Diseñar un Sistema de Costo basado en actividades por deportes según matrícula atendida.
- 4- Aplicar el procedimiento diseñado para el cálculo de los costos por actividades.

Variable Independiente.

El Sistema de Costos por deportes, según matrícula atendida.

Variables Dependiente.

- Costos de materiales directos (Materiales deportivos)
- Costos de mano de obra directa (Salarios de los profesores de deportes)
- Costos Indirectos de Fabricación (Salarios indirectos, Mano de obra indirecta y otros costos indirectos)

Métodos de investigación

Se han empleado para la investigación métodos empíricos y teóricos, dentro de los primeros, la observación, encuestas, entrevistas y análisis de documentos. La primera permite distinguir el objeto, los medios necesarios, las condiciones del entorno que circunda al objeto y el sistema de conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos trazados, todo lo cual se corrobora posteriormente mediante las encuestas, las entrevistas y el análisis de documentos.

Dentro de los métodos teóricos se emplearon, Histórico Lógico, Analítico- Sintético, Inductivo-Deductivo. Determinadas variables así como métodos y técnicas de consultoría para generar ideas, recopilar información y lograr consenso.

Diseño de la Investigación

La investigación está diseñada de acuerdo a los objetivos generales y específicos definidos, y en correspondencia con ellos, constando de tres capítulos:

I- Fundamentación teórica

II- Diagnóstico de la entidad objeto de estudio y propuesta del Sistema de Costo basado en las actividades para la Dirección Municipal de Deportes de Cruces.

III- Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

A decorative border composed of purple, yellow, and white flowers, arranged in a large 'L' shape on the left and bottom sides of the page.

Capítulo I

Capítulo I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

I.1 Surgimiento y evolución de la Contabilidad de Costo.

La implementación de los sistemas de costos en un comienzo se basó únicamente en función de las erogaciones hechas por las personas; se cree que en la antigüedad civilizaciones del medio oriente dan los primeros pasos en el manejo de los costos.

El objetivo de la contabilidad en esa época era rendir un informe de cuentas sin diferenciar entre ingresos y costos, sin contribuir a la fijación de precios de venta ni determinar el resultado neto de operaciones.

Durante el siglo XVI y hasta la mitad del siglo XVII, la contabilidad de costos experimentó un serio receso.

Estudios realizados por diferentes economistas expresan el concepto de la Contabilidad de Costo teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Según W. B. Lawrence:

“Es un procedimiento ordenado del uso de los principios de la Contabilidad General para registrar los gastos de explotación de una empresa, de tal forma que las cuentas que se llevan en relación con la producción y venta puedan emplearse para determinar los costos de producción y distribución, unitarios o totales, de productos manufacturados o servicios prestados y de las diversas funciones de la empresa para lograr una explotación económica, eficiente y lucrativa. En efecto, la contabilidad de costos facilita una información detallada sobre los desembolsos, proporciona informes respecto a los gastos, inventarios, costos de ventas, ventas y utilidades correspondientes a cada clase de producto.” (Lawrence WB, n.d.)

Estudios realizados por Carlos Mallo Rodríguez sobre la Contabilidad de Costo plantean que:

“La Contabilidad de Costo es una parte de la contabilidad que tiene por objeto la captación, medición, registro, valoración y control de la circulación interna de valores de la empresa, al objeto de suministrar información para la toma de decisiones sobre la producción, formación interna de precios de costo y sobre la política de precios de venta y análisis de los resultados, mediante el contraste con la información que revela el mercado de factores y productos basándose en: las leyes técnicas de producción, las leyes sociales de organización y las leyes económicas del mercado(Mallo Carlos, 2001)

La Contabilidad de Costo se considera como un registro detallado de los costos de los procesos de fabricación en función de sus unidades elaboradas. En otras palabras, consiste en llevar un registro de los costos del material, la mano de obra y los gastos indirectos usados en un departamento durante un período dado o, los costos del material, la mano de obra y los gastos indirectos usados para complementar una orden de fabricación o una tarea. (Ivnisky Marina, 2008)

C. T. Horngren, define la Contabilidad de Costo como:

“La técnica o método para determinar el costo de un proyecto, proceso o producto, empleado por la gran mayoría de las entidades legales en una sociedad o específicamente, recomendado por un grupo autorizado de contabilidad.(Horngren T. Charles, 1991)

Para J. K. Lasser, la Contabilidad de Costo, también llamada Contabilidad Analítica es:

“Un sector especializado de la contabilidad en su conjunto y procede de un análisis de los desembolsos por clasificación de los costos y los gastos en la realización diaria de los pases de estas partidas por el extracto y resumen de los datos, en los estados de costos, con el fin de facilitar el estudio y las comparaciones de las tendencias y el costo(Larser JK, n.d.)

Para Ralph S. Polimeni, Frank J. Fabozzi y Arthur H. Adelberg:

“Es la que se relaciona básicamente con la acumulación y el análisis de la información de costos para uso interno, con el fin de ayudar a la gerencia en la planeación, el control y la toma de decisiones.” (Polimeni, Ralph S, & Fran J. Fabozzi, 1990)

Según George Hillis Newloye & S. Paul Garner:

“La Contabilidad de Costo es la aplicación especial de los principios de contabilidad con el objeto de suministrar datos a los directores y administradores de un negocio, enseñan a calcular y ayudan a interpretar el costo de producir los artículos fabricados o de realizar los servicios prestados.” (Neovlye George & Garner. S: Paul, n.d.)

Como se aprecia en las diferentes definiciones se expresa de forma general que la Contabilidad de Costo es la encargada de registrar los gastos que se incurren en el negocio, con el objetivo de informar a la administración el comportamiento de los mismos, lo cual sirve de base para la toma de decisiones. Sin embargo, no se tiene en cuenta que es una rama de la contabilidad general que se basa en la partida doble, la cual sintetiza y registra los costos de los centros de costos productivos, servicios y comerciales de cualquier empresa para que puedan medirse, controlarse e interpretar la gestión empresarial por el aparato administrativo.

I. 2 .Elementos y conceptos básicos de la Contabilidad de Costo.

Hay una clara distinción entre Contabilidad de Gestión, Contabilidad de Costo y Contabilidad Financiera:

- La Contabilidad de Gestión proporciona información a los usuarios internos.
- La Contabilidad Financiera proporciona información a los usuarios externos.
- La Contabilidad de Costo puede proporcionar datos tanto de la Contabilidad financiera como de la de gestión.

Numerosos autores plantean que la contabilidad de gestión comprende a la contabilidad de costos, y la primera no es más que una evaluación de la segunda. Independientemente de cómo se considere la relación entre éstas es necesario considerar que la contabilidad de costos no sólo se utiliza para la toma de decisiones de gestión, sino también para elaborar información destinada a usuarios externos.

1.2.1. Importancia de los costos.

El costo representa un indicador fundamental para medir la eficiencia económica, muestra el costo de producir o vender la producción. Refleja los niveles de productividad del trabajo, el grado de eficiencia con que se emplean los fondos; así como los resultados

de economizar los recursos materiales, laborales y financieros.

Permite la comparación de los resultados obtenidos en distintos períodos y así ayuda a encontrar nuevas vías para el uso racional y óptimo de los recursos productivos, de una forma planificada y encaminada a garantizar la reproducción ampliada socialista en virtud de dar respuesta a los intereses propios de la sociedad, condicionada por la necesidad de dar cumplimiento a la ley económica fundamental que expresa: el aseguramiento del completo bienestar y libre desarrollo universal de todos los miembros de la sociedad por la vía del crecimiento y perfeccionamiento constante de la producción social. (Castello Acosta A, 1979)

Utilización del costo de producción como herramienta de dirección.

Teniendo en cuenta que el cálculo del costo se efectúa sobre la base de un mayor rigor de confiabilidad en correspondencia con las normas y presupuestos establecidos, permite definirlo como un instrumento eficaz para la dirección, ya que a través del mismo es posible medir el comportamiento de la actividad económica de las empresas, como arma de dirección facilita la valoración de posibles decisiones a tomar que permiten elegir aquellas que proporcionan los mejores resultados productivos con un mínimo de gastos; así como reducir el riesgo de tomar decisiones incorrectas.

El costo mide el aprovechamiento de los recursos disponibles para la sociedad en cualquier proceso económico, en tal magnitud que facilite conocer el efecto de las desviaciones que se presentan en relación con los programas, lo que proporcionará el aseguramiento de una adecuada planificación y uso de los recursos materiales y humanos que se poseen.

Entre los aspectos más relevantes que han determinado el empleo del costo como herramienta directiva se encuentra fundamentalmente el poco volumen de materias primas, que no llega a satisfacer las capacidades instaladas, el alto costo de la misma y el exceso de la fuerza de trabajo en la industria, entre otras causas.

Normalmente, el costo se ha planificado y controlado sobre la base de índices de costo por peso que por sí solo no han sido efectivos para el control de la gestión empresarial, no se ha aplicado el presupuesto de gastos en cada una de las subdivisiones estructuradas de la empresa, ni efectuado control y análisis posterior por área de responsabilidad, como

herramienta de trabajo efectiva en las empresas. (Álvarez López J., 1993)

1.2.2. Costo unitario.

Para hacer una adecuada comparación de los costos correspondientes a tiempos diferentes, se requiere del uso de unidades de medida a las que puedan reducirse estos costos. En el costo final de un artículo, además de influir el monto de gastos, también influye el volumen de producción y como estos elementos varían cada mes, carece de sentido establecer una comparación con cifras totales. Sin embargo, cuando se ha determinado el costo por unidad, entonces sí es posible llevar a cabo con toda exactitud diversas comparaciones. El costo total de un departamento dividido por el número de unidades producidas en él, luego de deducir las diferencias que existan en el volumen de trabajo sin terminar al principio y al final del período, representa el costo unitario por unidad producida. El análisis de los elementos que constituyen el costo unitario, y la comparación con elementos similares correspondiente a otros períodos permiten localizar la causa de un funcionamiento ineficiente.

Por tanto, el costo unitario permite medir la eficiencia económica con que se ha llevado el proceso de producción en un período determinado y sirve de base para la elaboración del plan de costos, además de mostrar el comportamiento de las normas de consumo de materiales y del tiempo.

1.2.3. Elementos del costo.

El elemento es un concepto económico asociado al costo, que permite la cuantificación de los recursos materiales, laborales y financieros en los que se expresan los costos del trabajo vivo y pretérito para un período en el conjunto de la actividad empresarial. Los elementos indican los conceptos de los costos según su naturaleza. Esta forma de agrupación reúne los costos en diferentes grupos de acuerdo con su homogeneidad económica, son ellos: Material Directo (MD), Mano de Obra Directa (MOD) y Costos Indirectos de Fabricación (CIF). Esta agrupación es para confeccionar los presupuestos de costos de producción, para vincular el plan de costos con las materias primas, materiales y los combustibles que se necesitan para cumplir el plan de producción; así como para determinar la estructura de los costos.

Para asegurar los costos por elementos económicos, los costos homogéneos se unen independientemente de su destino y lugar en que estos se producen.

Material directo.

Lo constituyen los materiales que se identifican en la producción de un artículo terminado, que puede asociarse fácilmente con el producto; representan el principal costo de materiales en la producción de este artículo. Es decir, toda aquella materia prima que puede ser físicamente observada como parte integrante del producto terminado.

En general, constituyen los insumos que se necesitan para producir y son consumidos o transformados durante los procesos. Es el elemento físico que se incorpora a un proceso para su transformación en un producto.

Los que tienen importancia secundaria (pequeños y relativamente baratos) o que no se convierten físicamente en parte del producto terminado, se llaman materiales indirectos y/o suministros.

Los suministros de fabricación, de oficina y de ventas son tipos de materiales que a veces se incluyen bajo la descripción general de "almacén", y a medida que se utilizan, se cargan a las cuentas de costos o gastos apropiados. Cuando se consumen, los suministros de fabricación se cargan a gastos generales de fabricación, que es un costo inventariable. Los suministros de oficinas y de ventas se cargan a gastos generales, administrativos y de ventas, como gastos del período.

Mano de obra directa.

Es la mano de obra directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado o la prestación de un servicio, que puede asociarse fácilmente con el producto y que representa el principal costo de mano de obra en la fabricación de ese producto. Este elemento tiene como misión transformar la materia prima en una pieza, parte o producto final. Constituye el valor del trabajo directo e indirecto realizado por los operarios, o dicho en otros términos, el esfuerzo aportado al proceso fabril.

Como son:

- a) Los salarios devengados (incluye la estimulación por sobre cumplimientos productivos y las condiciones anormales).
- b) Vacaciones acumuladas devengadas.
- c) Contribución a la Seguridad Social computada a partir de los dos conceptos anteriores.
- d) Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo, calculado sobre los salarios y vacaciones devengadas.

Costos indirectos de fabricación (CIF).

Son todos los elementos que incluyen el “pool” de costo y que se utilizan para acumular todos los materiales indirectos, mano de obra indirecta, y demás costos indirectos de manufactura. Ambos conceptos se incluyen como costos indirectos de fabricación porque no se le pueden identificar directamente con los productos específicos; ejemplos de costos indirectos de fabricación pueden ser: arrendamientos, energía, depreciación, dicho de otra manera son todos los costos que no están clasificados como mano de obra directa ni como materiales directos. Aunque los gastos de venta, generales y de administración también se consideran frecuentemente como costos indirectos, no forman parte de los costos indirectos de fabricación, ni son costos del producto.(Polimeni et al., 1990)

Al contabilizar los CIF se presentan dos problemas:

1. Una parte importante de los CIF es de naturaleza fija. Como consecuencia, el CIF por unidad aumenta a medida que disminuye la producción, y disminuye cuando ésta se incrementa.
2. A diferencia de los costos de materiales y de mano de obra, el conjunto de los CIF es de naturaleza indirecta y no puede identificarse fácilmente con departamentos o productos específicos.

Es el más complejo de los tres elementos. En general, incluye todos los costos indirectos necesarios para el funcionamiento de una estructura fabril, y que no pueden asignarse directamente a la producción.

Se diferencia por:

- La cantidad de rubros que lo integran.
- La heterogeneidad de cuentas que incluye.
- El disímil comportamiento con relación al volumen de actividad.
- La falta o no conveniencia de su identificación en el producto.
- La necesidad de asignarlos mediante bases y prorrateos.

Algunos autores caracterizan los elementos de gastos que integran los costos indirectos de fabricación por exclusión: todos los insumos que requiere la elaboración de un producto y que no sean materiales ni mano de obra directa. Es decir, incluyen:

Materiales indirectos.

Mano de obra indirecta.

Otros costos de producción indirectos: energía, alquileres, servicios de comedor, sanidad, seguros contra incendio, depreciaciones bienes de uso, etc.

Su evolución histórica refleja un pronunciado y continuo avance con respecto a los otros dos elementos por el elevado componente tecnológico de los procesos que economizan materia prima y sustituyen mano de obra directa. Para el planeamiento y control, cobra especial importancia su clasificación por áreas de responsabilidad, y una adecuada distinción entre los controlables y los no controlables.

Estos costos indirectos de fabricación son los principales responsables de que no se pueda determinar con precisión el costo exacto, por la imposibilidad de su asignación directa al producto.

I. 3 Contabilidad de costos por actividades.

Los Sistemas de Costos por Actividades, conocidos por la denominación anglosajona como “Activity Based Costing” (ABC) se presentan como una herramienta útil de análisis del costo y seguimiento de actividades, factores relevantes para el desarrollo y resultado final de

la gestión empresarial. La localización de los mercados y las exigencias de los clientes obligan a la organización a disponer de la información necesaria para hacer frente a las decisiones coyunturales. (Bauyin P & V: Vega, 2005)

Este sistema permite la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo a las actividades realizadas, identificando el origen del costo de la actividad, no sólo para la producción sino también para la distribución y venta, contribuyendo en la toma de decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes.

Los sistemas de costos basados en las actividades basan su fundamento en que las distintas actividades que se desarrollan en la empresa son las que consumen los recursos y las que originan los costos, no los productos, estos sólo demandan las actividades necesarias para su obtención. La empresa reorganiza la gestión de sus costos, asociando estos a sus actividades. El costo del producto o servicio se obtiene como la suma de los costos de las actividades que intervienen en el proceso. (Gómez. G, 2006)

Las actividades son ahora el centro del sistema contable y no los productos. Estos pierden protagonismo como único objetivo de costo, es decir, el ABC emerge como un sistema de gestión integral y no como un sistema de cuyo objetivo prioritario es el cálculo del costo del producto.

Los sistemas ABC imputan los costos a los productos en función de la demanda de actividades a lo largo de todo su ciclo de vida. Las bases de imputación de los costos en un sistema ABC están relacionadas con la medición de las actividades desarrolladas. No sólo cambia la naturaleza de los criterios de imputación de los costos, sino también el número de bases utilizadas para imputar los mismos a los productos.

El ABC mide el alcance, costo y desempeño de recursos, actividades y objetos de costo. Los recursos son primero asignados a las actividades y luego estas son asignadas a los objetos de costo según su uso. Los recursos no cuestan, cuestan las actividades que hago con ellos.

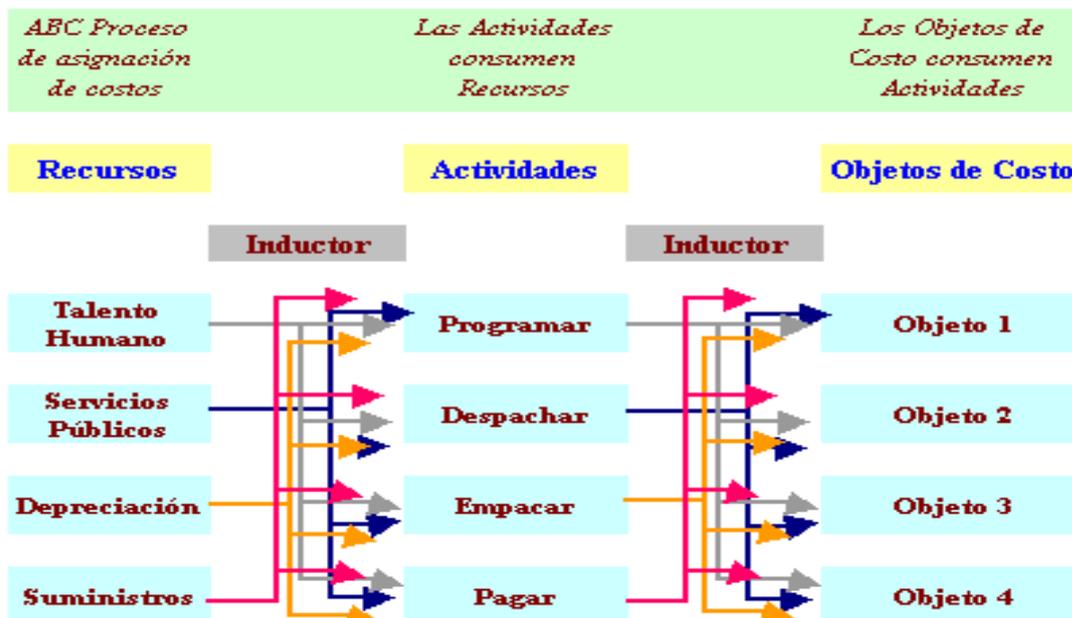
Los beneficios específicos y los usos estratégicos de esta información son:

Costos más exactos de los productos permiten mejores decisiones estratégicas relacionadas con:

- Determinar el precio del producto.
- Combinar productos.
- Elaborar compras.
- Invertir en investigación y desarrollo.
- Mayor visión sobre las actividades realizadas (debido a que ABC traza el mapa de las actividades y remite los costos a las mismas) le permite a una empresa:
- Concentrarse más en la gestión de las actividades, tal como mejorar la eficiencia de las actividades de alto costo
- Identificar y reducir las actividades que no proporcionan valor agregado

El modelo de costeo basado en actividad requiere desarrollar una "red" que permita comprender como los productos "consumen" actividades y estas a su vez "gastan" los recursos, obteniendo el gráfico 1.1 (Pérez O Armenteros & Ripoll E, 2007)

Gráfico 1.1 “Red de actividades.”



Los defensores del ABC señalan que este sistema favorece el control y ahorro de costos,

puesto que puede utilizarse para identificar y suprimir las actividades inútiles. Estas pueden definirse como aquellas que se llevan a cabo en la elaboración de un producto o servicio y que pueden ser eliminadas sin menoscabo de la naturaleza de este. Su eliminación supone la omisión de elementos que no añaden valor. En relación con las mismas ideas se puede añadir otro propósito para el que puede servir el ABC, el de contribuir significativamente al proceso de planificación estratégica de la empresa.

Este sistema permite realizar un análisis de la eficiencia en los procesos desde el momento que permita definir el “mapa de actividades”, que informe no solo de lo que cuesta el servicio, sino de cómo se está prestando el servicio, de cuánto cuestan las actividades. (Rodríguez E, 2005)

En la perspectiva del análisis se piensa que la consideración de las actividades como auténticos causantes de los costos y las indagaciones de sus relaciones con sus servicios, puede ofrecer ventajas en la eliminación de despilfarros en la utilización de los recursos, a través de una mejora continua en su ejecución y la consecución de otros propósitos derivados del análisis de la eficiencia y la eficacia apoyados en las actividades y en los inductores de costos.

El apoyo informático del que pueden disponer los sistemas contables es el que propicia la aplicación de los modelos que precisan mayor número de datos y de análisis de los mismos como es el caso del sistema ABC. Este mayor desarrollo de las tecnologías para el tratamiento de la información es muy importante para solucionar algunas de las limitaciones, que en relación con el control de gestión se atribuían a los sistemas de costos tradicionales. Se piensa que no justifica el cambio de sistema de costo puesto que una correcta aplicación de los sistemas tradicionales, llegando hasta el grado de desagregación que sea necesario y utilizando las potentes herramientas informáticas que se disponen, puede proporcionar resultados tan valiosos como los del sistema ABC. Es en el ámbito de la toma de decisiones y de la planificación estratégica donde la filosofía del ABC tiene una aportación más relevante. Para ello, se requiere que la atención, en la aplicación del sistema, se centre fundamentalmente en la gestión de las actividades, dando lugar a un desarrollo lógico de los modelos de gestión basados en las ideas generadas por el ABC. (Usry M, 2006)

El Costo ABC se descompone en tres elementos que son los siguientes:

- ❖ Recursos.
- ❖ Actividad.

❖ Inductor de costo.

Cada elemento se caracteriza para identificar los aportes del sistema de costos ABC.

1.3.1. Los recursos.

El elemento base que compone la actividad son los recursos, siendo estos determinados por la fuerza, medios y objeto de trabajo.

Los recursos para un servicio suministran a la gerencia la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación del precio. Los elementos del costo de un servicio son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos.

Los materiales son los principales recursos que se usan en la producción para la transformación en bienes terminados y en los servicios garantizan su prestación de forma fundamental o auxiliar, según su relación con el mismo. Los materiales directos son aquellos que se pueden identificar en la producción de un artículo terminado en la prestación de un servicio, se relacionan fácilmente con el producto o el servicio y representan el principal costo de materiales en la producción, no siendo así necesariamente en los servicios. Los materiales indirectos son aquellos involucrados en la elaboración de un producto o prestación de un servicio, pero no son materiales directos, estos se incluyen como parte de los costos indirectos.

La mano de obra es el esfuerzo físico o mental empleado en la elaboración de un producto o servicio. El costo de la mano de obra se puede dividir en mano de obra directa e indirecta. La mano de obra directa es aquella involucrada directamente en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio, que puede fácilmente asociarse con ello y representa un importante costo. La mano de obra indirecta es aquella involucrada en la elaboración de un producto o servicio, pero que no se puede asociar directamente, incluyéndose como parte del costo indirecto.

Los costos indirectos son todos los costos diferentes a la mano de obra y a los materiales directos que están asociados con el proceso de producción o la prestación de un servicio, o sea, está formada como ya está expresado por los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y todos los otros costos indirectos.

Los costos indirectos, expresados en los recursos se distribuyen entre las actividades. Esto se realiza a través de los inductores de recursos, siendo entonces necesario conocer el tiempo y los medios que dedican los trabajadores a cada actividad que desarrolla. (Reyes &

Pérez G, 2008)

1.3.2. La actividad.

“La real utilidad del A.B.C. radica específica, concreta y solamente en el costeo de las actividades. Quiero decir: en el esfuerzo y dedicación que la técnica - en su primera etapa - propone para identificar y costear a conjuntos de acciones con ciertas características particulares. Es decir, que el elemento fundamental del ABC es la actividad, debido a que detalla apropiadamente las acciones de la organización para soportar un sistema de gestión porque la información en el ámbito de función es demasiado global para seguir la pista a los costos con precisión, y mientras que hacerlo al nivel de tarea es demasiado insignificante.

Las actividades son acciones, para hacer posible la introducción de cambios en una empresa, hay que cambiar lo que la gente hace y luego los cambios deben aplicarse a las actividades.

Una actividad se puede definir como el conjunto de tareas que generan costos y que están orientadas a la obtención de una salida para elevar el valor añadido de la organización. Las actividades se llevan a cabo para satisfacer necesidades de los clientes, ya sean internos o externos.

Según Norkuwicz (1994), una actividad es un conjunto de tareas elementales realizada por una persona o un grupo, suponen dar lugar a saber hacer específico, con un carácter homogéneo desde el punto de vista de su comportamiento de costo y ejecución, permiten obtener un out put, dirigidas a satisfacer un cliente interno o externo, se emplean una serie de inputs. (Norkuwicz Angela, 1994)

Según Álvarez (1996), se define como actividad la combinación de recursos (humanos, tecnológicos, materiales, etc.,....) y entorno que produce un producto o servicio que describe lo que hace una empresa (Álvarez López J., 1996)

Según Castelló (1992) se entiende por actividad un conjunto de actuaciones, de tareas que tienen como objetivo la aplicación, al menos a corto plazo, de un valor añadido a un objeto, o de permitir añadir el valor. (Castello E, 1992)

Es importante diferenciar las actividades y las tareas. En principio, una actividad está integrada por un conjunto de tareas y para hacer operativo el sistema de costos, es imprescindible seleccionar actividades que agrupen conjuntos de tareas. Una diferencia significativa entre el concepto de actividad y el de tarea, es que la primera está orientada a generar una salida, mientras que la segunda es un paso necesario para la finalización de la actividad.

Dentro del ámbito de los sistemas ABC es usual clasificar las actividades en relación con los siguientes criterios:

- Actuación respecto al producto o servicio.
- Frecuencia en su ejecución.
- Capacidad para añadir valor al producto.

Atendiendo a su actuación con respecto al producto o servicio las actividades pueden clasificarse en:

- Actividades al nivel de unidad de producto.
- Actividades al nivel de lote.
- Actividad al nivel de línea.
- Actividad en el ámbito de empresa.

Esta clasificación es importante desde el punto de vista de la asignación, por cuanto permite conocer el comportamiento que cada actividad desarrolla en relación con cada producto o servicio, lo que va a posibilitar una fácil identificación entre los costos por ella generados y los productos o servicios por ella tratados.

Las actividades a escala unitaria son aquellas que se ejecutan necesariamente cada vez que se propone una unidad de un producto o servicio. Los consumos de recursos que realizan estas actividades guardan una relación directa con el número de unidades producidas o servicios prestados, es decir, varían al variar el volumen de producción o servicio. Los recursos asociados con estas se refieren fundamentalmente a: materias primas, fuerza de trabajo directa y empleo del equipo productivo.

Las actividades ejecutadas al nivel de lote son aquellas realizadas cada vez que se ha de fabricar un lote de un determinado producto. Los recursos consumidos por estas actividades varían en función del número de lotes procesados, pero son independientes del número de

unidades que componen cada lote, es decir tienen la consideración de invariables con respecto a ellas.

Las actividades al nivel de línea son aquellas ejecutadas para hacer posible el buen funcionamiento de cualquier línea del proceso productivo o de servicio. Estas actividades aparecen como consecuencia de la propia existencia del proceso productivo o de servicio, tales actividades como las encaminadas a organizar más racionalmente la mano de obra, a introducir modificaciones en los diseños de los equipos o de los productos, se encuadrarían dentro de esta tipología.

Las actividades ejecutadas al nivel de empresa son aquellas que actúan como sustento general de la organización. A esta categoría pertenecen las actividades que tienen lugar en: la contabilidad, los recursos Humanos y la dirección general.

Las tres primeras categorías: actividades al nivel unitario, de lote y al nivel de línea, suelen denominarse genéricamente actividades principales, por cuanto constituyen directamente el objetivo funcional de la organización, mientras que las actividades al nivel de empresa son denominadas actividades auxiliares y poseen la característica de servir de apoyo a las actividades principales.

Según la frecuencia en su ejecución se clasifican en:

- Actividades repetitivas
- Actividades no repetitivas.

Las actividades repetitivas son aquellas que se realizan de forma sistemática y continuada en la empresa. Estas actividades poseen características comunes por la tenencia prefijada del consumo de recursos cada vez que se ejecuta con un objetivo concreto y bien determinado para cada una de ellas. En términos generales puede afirmarse que son actividades repetitivas aquellas consideradas en la clasificación anterior como actividades a escala unitaria, lote y de empresa, principalmente.

Las actividades no repetitivas son las efectuadas con carácter esporádico, ocasional o incluso una sola vez. Dado este carácter se puede llegar a pensar que no requieren un estricto seguimiento y control, lo cual induce a un grave error, ya que su importancia cualitativa, en muchos casos, las dota de un carácter fundamental.

En la clasificación de las actividades atendiendo a su capacidad para **añadir valor al**

producto es preciso señalar que dentro de la metodología de los sistemas ABC, el concepto de valor añadido puede observarse dentro de dos ópticas convergentes. Por una parte, desde una perspectiva interna, ese concepto ha de ser entendido como el referido a muchos costos estrictamente necesarios para prestar adecuadamente el servicio. Por otra en su proyección externa y tomando como referencia el mercado, puede interpretarse como el costo que haga aumentar el interés del cliente por el servicio.

En cada una de esas vertientes según el grado de ventaja en el mercado se tendrían dos clases de actividades: las que añaden valor al servicio y las actividades que **no añaden valor al servicio**. Desde una perspectiva interna serán consideradas actividades de valor añadido si son estrictamente necesarias para obtener el servicio; cuando, por el contrario, la eliminación de una actividad no comporte problema alguno para la obtención del citado servicio, se estará en presencia de actividades que no añaden valor. (Quesada M & Pérez O, 2007)

Desde la perspectiva del cliente o externa será definida una actividad con valor añadido como aquella que, aplicada sobre servicio, hace aumentar el interés del cliente por él. En sentido contrario la actividad sin valor añadido no ejercerá influencia alguna sobre el cliente en su apreciación por el servicio.

El análisis cuidadoso de las actividades que añaden valor nos puede dar la pauta a fin de conseguir que sólo consuman los recursos estrictamente necesarios para la terminación del servicio y en sentido paralelo para satisfacer al cliente. El análisis de las actividades que no añaden valor ayuda aún más a la reducción de los costos.

Para identificar las distintas actividades es necesario hacer un diagnóstico previo, así como tener un profundo conocimiento de la empresa, sus características y procesos aplicados. Si se seleccionan demasiadas actividades se puede encarecer y complicar el cálculo de los costos. Por el contrario, si el número de actividades es reducido se limitan las posibilidades de análisis. Se debe buscar un equilibrio que permita reducir costos eliminando actividades con poco valor o rediseñando las mismas.

La comparación subjetiva entre una actividad y un centro de costo podría tener una definición similar, sin embargo tiene diferencias que se centran en que un centro de costo puede estar conformado por una o varias actividades.

La asignación de los costos de las actividades a los objetivos se realiza mediante los

inductores de costos.

1.3.3 El mapa de actividades.

Para poder disponer de una visión integral del conjunto de actividades de las empresas es necesario elaborar un mapa o catálogo de actividades, para el cual se debe identificar, en primer lugar, el colectivo de las distintas actividades que integran las operaciones que se llevan a cabo en el seno de la entidad.

El mapa de actividades también llamado matriz de actividades identifica la relación entre funciones, procesos y actividades, describe la estructura del costo en término del consumo de actividad. Las actividades están asociadas a un proceso de actividad cuando el output de una actividad se constituye como el input de otra actividad. Este proceso no se puede interpretar como flujo de información sino como flujo de circulación de valores entre actividades.

El mapa de actividades recoge la secuencia de actividades y la cantidad de cada una de ellas que ha consumido un producto individual o una familia de productos. El proceso del servicio en general puede ser descrito en términos de actividades relacionadas con la elaboración, incluyendo aquellas que físicamente no manipula el producto.

La secuencia concreta de actuaciones para crear el mapa de actividades permite identificar las distintas actividades en los diferentes procesos de la empresa. Se trata, por tanto, de especificar todas las actividades que se llevan a cabo y que son necesarias para ofrecer el servicio.

La identificación de las operaciones y procesos llevados a cabo en el seno de la empresa permitirá tener una base sobre la que se configurará una lista detallada y debidamente estructurada de las actividades.

Para identificar las actividades de cada uno de los centros de costo de la entidad, debido a las características de la misma, se deben realizar entrevistas y cuestionarios a los responsables de cada centro de costo y a algunos trabajadores de más experiencia así como para identificar las tareas que se realizan en cada área. Los resultados facilitarán no sólo la definición de las actividades sino la mejora de la gestión del proceso y de los

recursos humanos.

El análisis operacional de cada área permite definir un gran número de actividades.

Posteriormente con la relación de actividades definidas se procederá al estudio de una posible eliminación, adición o integración. Los criterios con mayor concordancia son:

- Tareas que no se corresponden con el objetivo del área.
- Duplicidad de tareas.
- Omisión de tareas necesarias.

En el mapa de actividades se incluyen todas aquellas actividades que se producen a lo largo del ciclo de vida del producto, en el que intervienen actividades relacionadas con el desarrollo, actividades operativas y actividades vinculadas con el sostenimiento de dicho producto. Si el número de actividades identificadas en principio continua siendo excesivo, se puede aplicar algún método que facilite la reducción del número de actividades predefinidas, con el fin de obtener un sistema de costos más práctico y efectivo, para poder llevar esta reducción será conveniente tener un cierto nivel de conocimiento acerca de variables tales como:

- El grado de significación del costo de cada actividad identificada, para evaluar si es lo suficientemente relevante para considerarla actividad independiente.
- El factor o factores que influyen en el costo de cada actividad (denominado unidad de actividad), en orden a juzgar si existe homogeneidad en el comportamiento de los costos de actividades separadas respecto a una determinada unidad de actividad que permitirá su agrupación.

Una vez definidas las actividades significativas, deberá obtenerse información precisa relativa a los consumos y a los equipos adscritos a cada actividad. En este sentido, los costos del personal de cada actividad pueden obtenerse del análisis individual que previamente se haya establecido para preparar la lista de actividades. La información relativa a los equipos y otros recursos que puedan emplearse podrá obtenerse de forma similar, mediante el conocimiento previo de la forma en la que se utiliza el equipo y del criterio que responde al modelo de consumo de los recursos. Puede resultar necesaria la

creación de un mapa de actividades a un primer nivel con el fin de analizar los procesos de ejecución alternativas y las actividades para llevar a cabo cada una de las funciones a nivel general.

La importancia del mapa de actividades es manifiesta, puesto que posibilita a la gerencia apreciar la cantidad y costo de las actividades necesarias para procesar o para fabricar un producto. Esto supone prestar especial atención a los procesos individuales que pueden ser mejorados mediante la concentración y el control de importes considerables como significativos.

1.3.4. Inductores de costo.

El proceso de imputación de costos se realiza en dos etapas. En la primera se toman los costos de los recursos consumidos y se reparten entre las actividades en función de los llamados inductores de recursos. En la segunda etapa, la asignación se completa, lo que supone encontrar un portador de costo apropiado para imputar los costos de las actividades a los productos o a cualquier otro objeto de costo. (Aimar Franco O, n.d.)

Los inductores de costo se conocen mediante la denominación en inglés costo drivers o la española generadores de costos, que en definitiva son los causantes de los costos o sus factores de variabilidad. Estos son los factores que dentro de cada actividad causan, generan los costos. Los inductores de costo causan cambios en el costo de una actividad, es decir, si aumenta la cantidad que se origina de algunos de los inductores de costos. Eso quiere decir que esa actividad ha realizado un mayor esfuerzo productivo. Además son capaces de establecer relaciones causales más exactas entre el servicio y los consumos de las actividades con respecto a las horas de mano de obra utilizadas para relacionar los costos indirectos con los servicios. (Yero Hernández Yanelys, 2006)

En cada actividad es posible establecer o detectar la existencia de varios inductores de costos diferentes entre sí, por lo que el problema que aparece es el de elegir el más adecuado para acometer el proceso de asignación.

En términos generales este problema de elección del inductor más adecuado puede quedar resuelto eligiendo siempre aquel que mejor se acomode a los siguientes requisitos:

Representar las relaciones causa efecto existente entre costos, actividades y servicios.

Ser fácil de medir y observar.

Los inductores de costos no están tan relacionados con el volumen, sino que en ocasiones,

puede ser más interesante analizar el comportamiento de la actividad y de los costos que recaen sobre ella, en función del número de veces que se debe realizar una actividad.

Las características de los elementos que conforman el sistema de costo ABC permiten definir el algoritmo de trabajo para el proceso de asignación de los costos.

1.4. Proceso de asignación del costo.

La estructura de un sistema de costos construido a partir de la información acerca de actividades se relaciona a continuación:

- ❖ Identificar los costos indirectos en los centros de costo.
- ❖ Dividir la empresa en actividades.
- ❖ Repartir los costos entre las actividades.
- ❖ Distribuir los costos indirectos a través de los inductores.
- ❖ Asignar los costos de las actividades a los servicios.

1.4.1. Identificación de los costos indirectos en los centros de costo.

El costo puede considerarse según la capacidad de la gerencia para asociarlo a las órdenes específicas, departamentos, en directo o indirecto. Los costos directos son los costos que la dirección es capaz de identificar con los artículos y servicios específicos. Los materiales directos y los costos de fuerza de trabajo directa de un determinado servicio constituyen ejemplos de costos directos. Los costos indirectos son los costos comunes a muchos artículos o servicios y por lo tanto no son directamente identificables con ninguno en específico.

En una primera etapa los costos considerados directos se imputan a los productos o servicios. Por otro lado los costos indirectos se reparten por centros de costos, los que a su vez se dividen en actividades y este es el principal objetivo de los sistemas de costo ABC, lograr la mejor distribución de los costos indirectos.

1.4.2. Dividir la empresa en actividades.

Después de comprobada la factibilidad de la aplicación del sistema de costo ABC se procede a realizar un análisis de las actividades a partir de los pasos que a continuación se detallan según el entorno específico de cada empresa:

La determinación del alcance consiste en definir en la empresa qué se va a analizar y limitar el rango de las actividades involucradas en el mismo para que la información pueda ser recopilada eficientemente.

El análisis de las unidades de actividad puede corresponderse con unidades organizativas, o atravesar sus fronteras. La redefinición de las unidades organizativas en unidades de actividad, se realiza donde sea apropiado y esto facilita un análisis comprensivo y eficaz.

La recopilación de información y la definición de actividades se realizan a partir de la recolección de datos de la actividad, esto se puede hacer a través de observaciones, entrevistas y consultas a expertos.

El diseño de un mapa de actividades debe identificar las relaciones existentes entre funciones, procesos y actividades.

En resumen el objetivo del análisis de las actividades permite conocer el costo y los resultados de las actividades significativas, proporciona una base para mejorar los métodos de trabajo con el fin de hacer más eficientes las actividades actuales e identificar las actividades auxiliares y las que no añaden valor.

1.4.3. Repartir los costos indirectos entre las actividades.

Identificadas y definidas cada una de las actividades, el proceso se completa en esta etapa con la distribución de los costos indirectos localizados en los centros de costo, entre las distintas actividades que lo han generado. Este reparto no es complejo, dado que en la mayor parte de las ocasiones es posible identificar de manera directa los costos relacionados con las distintas actividades dentro de cada centro, por lo que su determinación no debe resultar ambigua; no obstante en presencia de repartos difíciles de efectuar, se necesitará disponer de suficiente información para que no se lleve a cabo de manera subjetiva.

Una vez que se ha obtenido el costo total de las actividades el paso siguiente consiste en distribuirlos a través de los inductores.

1.4.4. Distribuir los costos indirectos a través de los inductores de Costo.

El inductor de costo es el factor por el cual el costo de la actividad varía más directamente; normalmente es una entrada, una salida o un atributo físico de la actividad. La unidad de

medida de los inductores puede describirse en términos de unidades financieras y medidas de resultados no financieros donde por ejemplo en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. “Actividades e inductores típicos.”

<u>ACTIVIDADES</u>	<u>INDUCTORES</u>
Compras	* # de compras
Recepción de inventarios	* # de informes de recepción
Ingeniería	* Horas de ingeniería, * # empleados
Planeación de la producción	* # de ordenes de producción * Unidades de producción
Producción	* Tiempos de producción
Control de calidad	* # de inspecciones
Administración de personal	* # de empleados
Procesamiento de datos	* # de registros almacenados * Horas hombre
Administración de bodegas	* # de piezas, de materia prima
Contabilidad	* # de transacciones
Servicio al cliente	* # de clientes
Mercadeo	* # visitas a clientes * # unidades vendidas
Transporte y distribución	* # de facturas
Mantenimiento	* # de empleados * horas de mantenimiento

La selección de los inductores de costo o medida de actividad involucra los siguientes

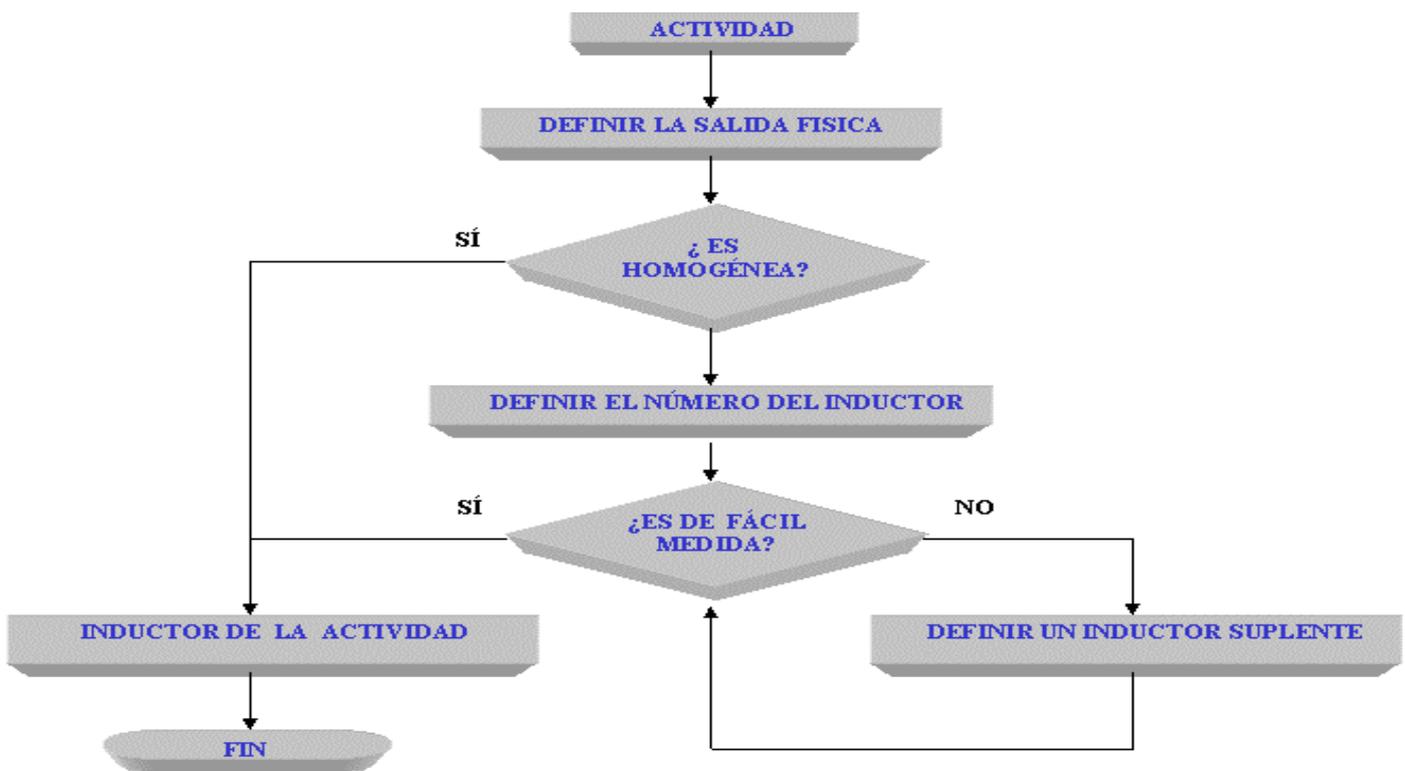
pasos:

La determinación del inductor de costo se puede apoyar en los inductores propuestos en la tabla 1.1. O se aplica el algoritmo de trabajo que se expone en la figura 1.2.

La acumulación de estadísticas de salidas y transacciones determina la frecuencia de ocurrencia de la actividad.

La validación de los inductores de costo se realiza mediante técnicas como el gráfico de control, curvas estadísticas, análisis de regresión y otros.

Figura 1.2. Determinación del inductor de costo.



El inductor de costo se puede definir en unidades físicas, financieras, de porcentaje, proporcionales, sin embargo algunas bibliografías proponen la determinación del costo unitario de los inductores dividiendo los costos totales indirectos de cada actividad principal entre el número del inductor como se expresa en la relación 1.1.

El número del inductor representa la medida del consumo de recursos que cada inductor ha necesitado para llevar a cabo su misión, o en otros términos el costo que cada inductor

genera dentro de una actividad concreta.

$$C_{ui} = C_{t_i} / NI \quad (1.1)$$

Donde:

C_{ui}: Costo unitario del inductor de costo para la actividad i en pesos por unidad de inductor

C_{t_i}: Costo total indirecto de la actividad i en pesos.

NI: Número del inductor para la actividad i en unidad del inductor.

Conociendo el costo unitario por inductor se procede a asignar los costos de las actividades auxiliares a las principales y luego se asigna el costo de las actividades principales a los objetivos de costo. (JA: Brimson, 1997)

1.4.5. Asignar los costos de las actividades a los servicios.

Una vez ya se han obtenido los costos por inductor se puede proceder a asignar los costos de las actividades principales a los objetivos de costo (grupo de productos).

Se puede decir que hay actividades que están vinculadas a productos y otras que sus inductores están vinculados a clientes, en este caso estas se asignarán directamente al cliente.

Las actividades vinculadas con los productos tienen un procedimiento diferente que a continuación se relaciona:

Proceder a calcular el costo por producto.

Repartir el costo de cada producto entre los clientes que lo han consumido.

Este último paso podría ser repercutido a los clientes en función del número de ellos que lo han demandado. Finalmente los costos totales de este cliente estarían compuestos por los costos directos, y los costos indirectos de las actividades relacionadas con el cliente.

1.5. Ventajas e inconvenientes del ABC.

Diversas son las ventajas del ABC. Entre estas se puede destacar que:

Permite calcular de forma más precisa los costes. Sobre todo los relativos a determinados costos indirectos de fabricación, administración y comercialización.

Aporta más información sobre los costes de las actividades que se realizan en la empresa, tanto las que aportan valor añadido como las que no. Estas últimas son las que se pueden intentar reducir o eliminar.

Identifica productos, clientes u otros objetivos de coste no rentables.

Permite relacionar los costes con sus causas. Esto es de gran ayuda para gestionar mejor los costes.

La filosofía ABC también puede utilizarse para el control presupuestario y se denomina ABB (Activity Based Budgeting), tema que aún es novedoso.

El ABC es aplicable a todo tipo de organizaciones.

De todas formas, no todo son ventajas cuando se intenta implantar el ABC. "...Creo que lamentablemente el "enano contable" que muchos llevan dentro ha provocado que del A.B.C. se privilegie lo menos importante y seguramente erróneo (el coste de producto) y se distraiga la atención de los realmente superador: la identificación y el coste de las actividades. Entre los principales inconvenientes se puede indicar que:

Puede haber una tendencia a descartar lo adecuado del sistema de costo vigente si es que existe. Si se seleccionan demasiadas actividades se puede complicar y encarecer el sistema de cálculo de costos. Determinados costos indirectos de administración, comercialización y dirección son de difícil imputación a las actividades.

Aquellos costes en los que sea posible aplicar la filosofía del ABC, pueden ser asignados a los objetivos de coste con este sistema. Durante los últimos años, en la práctica en la totalidad de sectores de la economía se ha demostrado la utilidad de esta nueva concepción de cálculo de costes. Aquellos costes que pueden ser imputados con esta filosofía producen en la mayoría de los casos efectos tales como:

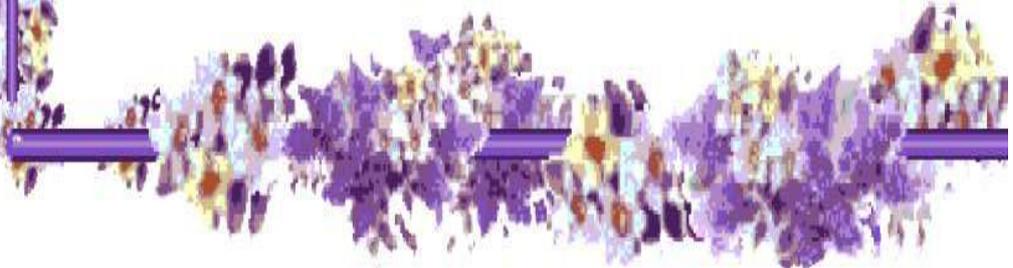
Los productos o servicios con mayor volumen de venta ven reducidos los costos que le son asignados. Por tanto, es posible que pasen a ser más rentables en el conjunto de la empresa.

Lo contrario sucede a los productos o servicios con menor volumen de actividad. En consecuencia, aportan un resultado más negativo, o menos positivo, al conjunto de la empresa.

En definitiva, los productos o servicios que son mejor tratados por sistemas de costos basados en el volumen (convencionales), tienen resultados más desfavorables al aplicar la filosofía de los costos de las actividades.



Capítulo II



Capítulo II

Diagnóstico de la entidad objeto de estudio y propuesta del Sistema de Costo basado en las actividades para la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

El deporte no solo es medio para formar habilidades técnicas, sino que contribuye al desarrollo de capacidades físicas y psicológicas, así como de valores morales, políticos e ideológicos, además de ocupar parte del tiempo libre. De conjunto, contribuye a la formación y educación de la personalidad. Es por ello que en los lineamientos de la política económica y social en los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea que;

- ❖ Se continuará preservando las conquistas de la Revolución dentro de ellos el deporte.
- ❖ Será prioridad el fomento y promoción de la cultura física y el deporte en todas sus manifestaciones, como medios de educación y contribución a la formación integral de los ciudadanos.
- ❖ Concentrar la atención en la práctica masiva del deporte y la actividad física, a partir del reordenamiento del sistema deportivo y la restructuración de su red de centros.
- ❖ Elevar la calidad y el rigor en la formación de atletas y docentes, así como en la organización y participación en eventos y competencias nacionales e internacionales, con racionalidad en los gastos.

En el Capítulo II se hará la propuesta de un Sistema de Costo basado en las actividades para la Dirección Municipal de Deportes en Cruces que posibilite evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales y financieros que se emplean en las actividades así como valorar las posibles decisiones a tomar que permitan la selección de aquellas que tengan el mínimo de los gastos.

2.1- Caracterización del objeto de estudio

La Dirección Municipal de Deportes Cruces subordinada al Consejo de Administración Municipal, fue creada en fecha 15 de septiembre del 2000 según Resolución No 120/2000, está situada en Paseo de Gómez 502 e/ José Luis Robau y Aranguren. Cruces. Cienfuegos

vinculada al presupuesto, pues emplea recursos presupuestarios para su funcionamiento, es una de las Unidades Presupuestadas que constituye la base de confección del presupuesto.

Misión:

✓ Impulsar y promover la excelencia del sistema deportivo cubano comprometidos con la atención y formación integral de los deportistas, basados en la aplicación de la Ciencia y Tecnología avanzadas de nuestros tiempos formando atletas que nos representen en competencias a todos los niveles, garantizando el incremento por año de la población en general a la práctica sistemáticas de actividades físicas y recreativas de la población, con el propósito de influir en el mejoramiento de la calidad de vida mediante una correcta utilización de la fuerza técnica, así como continuar perfeccionando el sistema competitivo del municipio, con el objetivo de desarrollar eventos deportivos con categorías de espectáculos del gusto a la población y preparar a los futuros profesores en el sistema de centros de la enseñanza deportiva.

Objetivo Estratégico:

✓ Alcanzar y mantener los niveles necesarios en las Escuelas Comunitarias en la formación de nuestros atletas, en la labor Docente – Educativo – Ideológico y de valores, así como patriótico-militar para lograr una formación cultural integral en todos los niveles del Municipio.

✓ Profundizar, elevar y perfeccionar el trabajo de captación, selección, atención y control de los alumnos atletas por mediación de la vinculación estrecha con los profesores de Educación Física, para que en nuestras áreas deportivas matriculen alumnos que posean un elevado potencial de enseñanza deportiva en los diferentes deportes y potencien las alianzas estratégicas en los diferentes niveles.

Tiene aprobada como **Funciones y Atribuciones** en el reglamento interno de la entidad las siguientes:

- ★ Planificar, dirigir, organizar y desarrollar las actividades deportivas en el Municipio.
- ★ Incrementar la calidad de vida y ocupación del tiempo libre de la población, a través del

desarrollo del deporte participativo y la recreación física.

- ★ Planificar el desarrollo de eventos deportivos municipales, teniendo previstos los aseguramientos propios de los mismos.
- ★ Brindar atención a los atletas, entrenadores, árbitros, visitantes nacionales y extranjeros y demás personal vinculado, como parte de las actividades deportivas que se realizan.
- ★ Apoyar la preparación de atletas que participen en competencias.
- ★ Ser sede de eventos y actividades en general, previa aprobación del nivel correspondiente.
- ★ Efectuar el cobro de las entradas a los espectáculos deportivos en moneda nacional a las personas naturales cubanas y en moneda convertible a través de Cuba deportes a las personas naturales extranjeras en aquellas instalaciones deportivas que tengan las condiciones para ello.
- ★ Efectuar el cobro de las entradas a los gimnasios de cultura física y a la práctica de la gimnasia musical aerobia para adultos a la población en moneda nacional.
- ★ Llevar a cabo la atención a la formación y desarrollo deportivo en academias provinciales y demás instituciones del sistema de enseñanza deportiva en el municipio.
- ★ Brindar atención a los atletas, ex atletas, sus familiares, entrenadores, jueces, y equipos técnicos y glorias del deporte cubano.
- ★ Ofrecer servicios de alquiler de instalaciones deportivas y teatros para actividades políticas, sociales y culturales en moneda nacional, previa autorización de la Dirección de deportes del territorio.
- ★ Brindar servicios de comedor y cafetería a los trabajadores en moneda nacional.
- ★ Promover el desarrollo científico y de innovación tecnológica asociados a los servicios científicos – técnicos especializados.
- ★ Realizar el control médico de los atletas activos y retirados.
- ★ Brindar atención especializada y asistencial a través de los Centros Municipales de Medicina del Deporte a todos los eventos, centros, escuelas y academias de sistema de enseñanza deportiva en el Municipio.
- ★ Desarrollar los distintos programas de educación física de la población escolar.

- ★ Garantizar la atención a discapacitados, en la práctica sistemática de la actividad física.
- ★ Llevar a cabo la selección de talentos deportivos en las distintas estructuras para su captación en los centros municipales.
- ★ Ofrecer servicios de informática del deporte a las competencias, centros, escuelas y academias del sistema deportivo en el municipio.
- ★ Brindar servicios de parqueo en moneda nacional.
- ★ Desarrollar la Industrias Locales que producen artículos deportivos en el territorio de acuerdo a las alianzas estratégicas convenidas.
- ★ Desarrollar el programa de reparaciones y mantenimiento en los municipios, de las instalaciones deportivas y el programa de inversiones.
- ★ Desarrollar los distintos programas de la municipalización en la Universidad para la formación de profesionales en los municipios.
- ★ Brindar asesoramiento técnico por parte de los técnicos y entrenadores a otros países como programa de Cuba deporte.
- ★ Darles atención y brindar un plan de estímulo dentro del plan vacacional a trabajadores del Organismo, cuadros y funcionarios.
- ★ Garantizar el pago de las Licencias Deportivas en el momento de preparación de los atletas y equipos.
- ★ Utilización de servicios de alquiler para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas, incluyendo los programas de masificación de la cultura en los deportistas.
- ★ Efectuar pagos de alquiler de transporte para realizar los diferentes eventos.
- ★ Los resultados de su gestión económica – financiera no se mide por la obtención de un determinado nivel de rentabilidad, sino por la eficacia y eficiencia del gasto público. Es una unidad presupuestada conocida como “pura”, pues sus gastos se financian totalmente por el presupuesto y cuyos ingresos en moneda nacional se aportan íntegramente al presupuesto.

El Consejo de Dirección está compuesto por 9 miembros que tienen distribuidas sus funciones para lograr los objetivos propuestos de la siguiente forma.

- Director Municipal
- J' de Dpto de Actividades Deportivas
- J' de Dpto de Cultura Física y Recreación
- Especialista en Gestión Económica
- Metodólogo de Docencia
- Metodólogo de Cuadro e Inspección
- Jefe de aseguramiento y servicios internos.
- J' de Dpto de Recursos Humanos
- Secretaria

La mayoría de los proveedores mantienen buenas relaciones con la organización, caracterizándose por la seriedad en las operaciones desde la negociación hasta el suministro y por la calidad en todo el proceso.

Los principales suministradores en moneda nacional son:

- ✓ Unidad Presupuestada Provincial de Deportes
- ✓ Dirección Provincial de Justicia
- ✓ Empresa de Comercio, Gastronomía. Cruces
- ✓ Empresa de Mantenimiento y Reparación
- ✓ Fincimex

La Entidad está constituida por 4 unidades: **(Anexo 1)**

- Dirección Municipal
- Campamento de Recreación
- Combinado Deportivo Martín Dihigo
- Combinado Deportivo Omar Gastón

Los deportes que se practican son:

- 1) Ajedrez
- 2) Atletismo
- 3) Bádminton
- 4) Baloncesto
- 5) Béisbol
- 6) Boxeo
- 7) Balonmano
- 8) Ciclismo
- 9) Esgrima
- 10) Fútbol
- 11) Gimnasia rítmica
- 12) Hockey s/césped
- 13) Judo
- 14) Karate-do
- 15) Levantamiento de pesas
- 16) Taekwondo
- 17) Tenis de campo
- 18) Tiro deportivo
- 19) Voleibol
- 20) Lucha
- 21) Tenis de Mesa

2.2. Análisis de la Liquidación del Presupuesto del año 2011.

Según el Anteproyecto aprobado en junio del 2010 la cifra de gastos propuesta fue de 2455.1MP y al aplicar el descuento del 1% tal como se indicó en los Lineamiento emitidos por el Consejo de Administración Provincial, se aprobó 2430.5MP. Como presupuesto inicial se notificó 2329.9MP con un Plan actualizado de 2438.6MP y un real ejecutado de 2383.5MP lo que representa un 97.7% de ejecución. **(Ver Anexo No 2)**

PRINCIPALES INDICADORES DE LA FUERZA DE TRABAJO

Indicadores	Inicio de Año	Cierre de Año
Plantilla Aprobada	306	264
Plantilla Cubierta	273	238
Promedio de Trabajadores	285	257

Para el análisis a la ejecución de los gastos corrientes se tomó como muestra el 100 por ciento de las partidas comprobándose una inejecución de \$55000.00, incidiendo en ello las siguientes partidas:

11. Materias primas y materiales

De un Plan de \$38000.00 se ejecutó 14483.42 para un 38.1%, de ellas:

110103. Servicios gastronómicos contratados:

De un Plan de \$22860.00 se ejecutó 7178.48 para un 31.4%, debido a la cantidad de eventos que perdieron los aseguramientos al cambiar la fecha de celebración o no efectuarse como:

- Jornada Municipal Premio anual de Educación Física.
- Torneo de Clubes de Campeones de béisbol 1ra Categoría.
- Torneo de Fútbol por invitación pioneril.
- Olimpiada Pioneril.
- Competencia por invitación de Tenis de Campo.

110801. Útiles Deportivos.

De un Plan de \$12700.00 se ejecutaron 6341.10 para un 49.9%, debido a que la cifra del Plan obedeció a la cantidad de útiles que había en almacén y los que estaban en uso, los cuales no fueron dados de bajas en su totalidad al haberse aprobado 12 expedientes de baja de implementos deportivos, incidiendo fundamentalmente los balones y los bates de

madera ya que la calidad de los mismos es deficiente.

Es de significar que las causas fundamentales de la inejecución se encuentran la pérdida de aseguramiento para la celebración de eventos, la disminución de certificados médicos con respecto al plan, baja de Activos Fijos Tingibles deteriorado, así como la adquisición de materiales de construcción que se encuentran en el almacén.

De un plan de presupuesto aprobado para la realización de eventos deportivos (112) ascendente a \$22860.00 se ejecutaron 80 por valor de \$7178.00 constatándose que:

No se desarrollaron 32 de los eventos deportivos intermunicipales planificados (29%), lo que influye negativamente en el desarrollo deportivo local, alegando el director que dicha situación obedece a la no flexibilidad de las fechas establecidas.

Al analizar la liquidación del presupuesto del año 2011 de la entidad, se constatan deficiencias que minimizan el desarrollo satisfactorio de este proceso y afecta el cumplimiento de la Resolución No 169/2011 del MFP, criterio que se sustenta en:

El Informe de Liquidación no contiene los argumentos que fundamenten detalladamente el incumplimiento de los eventos planificados, así como el logro de los objetivos y metas obtenidos con el presupuesto aprobado.

Se incumple el 100% de los Ingresos planificados ascendentes a \$1000.00.

La entidad cumple con la Ley 111/2011 del Presupuesto del Estado.

A pesar de tener implantada la Resolución No 60/2011 en sus componentes y normas, las medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgo con relación al tema Presupuesto no proporciona la efectividad esperada.

2.3- Antecedentes y Valoraciones de los Costos en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Desde finales del año 2008 se han venido implementando algunas medidas para el control de los costos en las Direcciones Municipales de Deportes de todo el país, pertenecientes al Movimiento Deportivo Cubano, las cuales, por su temprana ejecución no han resultado

efectivas para la toma de decisiones acertadas por este organismo sobre todo en el cálculo de los costos reales por presentar inexactitud de las cifras registradas, desajustes en el control primario, entre otras limitaciones lo que ha imposibilitado la utilización del costo como un instrumento cotidiano de trabajo, obstaculizando la efectividad de los sistema de costos hasta el momento.

En la Dirección Municipal de Deportes de Cruces el cálculo de los costos no permite poder analizar de forma oportuna y fiable los costos por parte de la dirección del centro, faltando experiencia en este tema sobre todo su proyección hacia el deporte. Desde inicios del 2009 el INDER se ha visto en la necesidad de conocer de forma detallada los costos de cada uno de los deportes a nivel de todo el país para una mejor distribución y utilización de los recursos, así como por el Ministerio de Finanzas y Precios. Por lo que envió una Metodología para que cada Municipio informara trimestralmente sus resultados. A continuación se detalla dicha Metodología.

El índice de prorrateo se calcula sumando todos los centros de costos teniendo en cuenta la matrícula, cada centro de costo se divide por el total antes calculado:

Centro de costo	matrícula	Índices
Atletismo	7	0.7
Boxeo	3	0.3
Total	10	1.0

Para calcular el salario lo primero que hay que hacer es un resumen de nómina donde se organice la misma por centros de costos los que se define como gasto directo en ello se incluiría el personal que trabaje directamente con el deporte (médico, masajista, etc.) de no trabajar directamente a un deporte y tuviera a su servicio mas de uno se incluiría a los costos indirectos y el resto sería gastos indirecto (dirección, economía, aseguramiento, mantenimiento, etc.) ejemplo **(Ver anexo 3)**

Nomina regular	
Centro de Costo	
Atletismo	100
Boxeo	100
Sub total	200
Dirección	150
Economía	30
Aseguramiento	10
Mantenimiento	10
Sub total	200
Total	400

Después se multiplica el total de la suma de los gastos indirectos (Dirección, economía, etc.) por cada índice de prorateo calculado por centro de costo y el resultado se le suma a la nómina de cada uno de ellos, ejemplo:

$$200 * 0.66 = 132.00$$

$$200 * 0.34 = 68.00$$

$$200.00$$

Centro de costo	Nómina regular	Incremento índice	Total
Atletismo	100	132	232
Boxeo	100	68	168
			400

Nota: Fíjense que los resultados de la suma de los subtotales de gastos directos e indirectos son iguales a los calculados con el índice de prorrateo 400.

Los demás gastos como agua, transporte, combustible, otros gastos, amortización, etc. y tantos elementos de gastos existieran se realiza multiplicando el total de los importes de cada uno por el índice de prorrateo de cada centro.

2.3.1. Registro de gastos

El registro de los gastos directos e indirectos se realiza mediante la cuenta control 875- Gastos corrientes de la entidad, como está establecido, la cual se analiza por elementos y subelemento de gastos.

El análisis de los gastos por elementos seleccionados, de acuerdo a los intereses del INDER, se efectúan en primera instancia en los comprobantes de operaciones y submayores de gastos, al efecto de la entrega mensual de los estados financieros y conocer el volumen de gastos por su naturaleza.

En los centros de costo por deportes, se registran los gastos, analizados por elementos y subelemento. La cuenta 875- Gastos corrientes de la entidad se analiza según el Clasificador por Objeto de Gastos del Presupuesto del Estado:

El Clasificador por Objetos de Gastos cumple con los siguientes objetivos:

- Identificar con claridad el concepto a que responde el gasto presupuestario.
- Ofrecer las bases para estructurar el resto de las clasificaciones de gastos presupuestarios.
- Facilitar el registro del gasto presupuestario por la contabilidad.
- Asegurar el control de las disímiles operaciones presupuestarias del Sector Gobierno.
- Facilitar la verificación y la auditoría de dichas operaciones.

En el **anexo 4** se muestra el cálculo del costo por deporte que se informó a la Dirección

Provincial de Deportes para el trimestre Octubre, Noviembre y Diciembre del año 2011.

2.3.2. Análisis de los resultados

Al finalizar cada mes los Departamentos de Actividades Deportivas y Cultura Física informan al Departamento de Economía la matrícula por deportes y actividades según modelos estadísticos (Sistema de Información Estadística – Complementaria.). Esta matrícula puede variar de un mes a otro. Al analizar los meses de Octubre-Noviembre y Diciembre del 2011 se pudo apreciar que no se calculó el promedio para este trimestre sino que se trabajó con la matrícula de inicio del curso escolar, esto hace que los costos analizados no sean reales evitando que la toma de decisiones sea eficaz. Además no se toman las actividades de la cultura física como actividades principales por lo que los costos indirectos son mayores. Existen deportes que generan gastos sin tener matrícula, lo que muestra que la entidad no hace un análisis detallado de los costos ,existiendo técnicos que están cumpliendo otras funciones que no son las que se establecen según la plaza que ocupan.

2.4. Propuesta del Sistema de Costo basado en actividades por deportes según matrícula atendida para la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

En el primer capítulo se hace referencia a los pasos a seguir a la hora de implantar un Sistema de Costos ABC. A continuación presentamos nuestra propuesta de este sistema para la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

2.4.1-Localización de los Costos Indirectos en los Centros de Costo.

Esta primera etapa como antes se ha analizado, puede eliminarse por no tener significación contable alguna a la hora de la asignación de los costos, primeramente hay que localizar, si no están definidos, todos los centros de costo que tiene o puede tener la empresa, determinar todos los costos indirectos y luego localizarlos por centros de costo.

Para facilitar la explicación conformamos un cuadro donde aparece como quedaría conformada la estructura de la tabla. Estas demostraciones se pueden apreciar en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. "Estructura Costos Indirectos de Producción por Centros de costos"

Costos indirectos de Producción.	Centros de Costos.												
	1	2	3	4	5	6	7	n
CIP-1	X	X		X		X		X	X	X	X		X
CIP-2		X	X		X		X	X					X X
Totales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

2.4.2- Dividir la empresa en actividades.

Para identificar las actividades de cada uno de los centros de costo de la Dirección Municipal de Deportes. Cruces, debido a las características de la misma, se deben realizar entrevistas y cuestionarios a los responsables de cada centro de costo y a algunos trabajadores de más experiencia así como para identificar las tareas que se realizan en cada área. Los resultados facilitarán no sólo la definición de las actividades sino la mejora de la gestión del proceso y de los recursos humanos.

El análisis operacional de cada área permite definir un gran número de actividades. Posteriormente con la relación de actividades definidas se procederá al estudio de una posible eliminación, adición o integración. Los criterios con mayor concordancia son:

Tareas que no se corresponden con el objetivo del área.

Duplicidad de tareas.

Omisión de tareas necesarias.

Después de definidas las actividades y tareas se procede a clasificar las actividades de la Dirección Municipal de Deportes. Cruces. A continuación mostramos en la tabla 2.2 como quedaría la estructura de la tabla de clasificación de actividades.

Tabla 2.2. “Estructura de la tabla Clasificación de las actividades.”

Actividades.	Criterio 1		Criterio 2		Criterio3	
	Principal	Auxiliar	Repetitiva	No repetitiva	Añade valor.	No añade valor
	(P)	(A)	(R)	(NR)	(AV)	(NAV)
A1	X		X		X	
A2		X		X		X
Totales.	X	X	X	X	X	X

Con los resultados de esta tabla se conocerá que porcentaje del total de actividades representa cada uno de los criterios de clasificación que se tuvieron en cuenta.

La identificación y caracterización de las actividades permite continuar con el diseño del sistema de costos repartiendo los costos indirectos entre las mismas.

2.4.3- Reparto de los Costos Indirectos de Producción entre las Actividades.

El Prorrato de los costos de cada centro de costo entre las distintas actividades que en él tienen lugar, suele llevarse a efecto, generalmente de una manera sencilla, por cuanto en la mayoría de las ocasiones resultará fácil identificar esos costos con las actividades, sobre todo cuando se han de diseñar actividades de tal manera que todos los costos sean directos respecto a ellas.

La observación de la tabla 2.3 nos posibilita un mayor análisis al mostrarnos la estructura de las tablas al hacer el reparto de los costos indirectos por actividades. Este reparto debe hacerse por cada uno de los centros de costo y para las dos monedas. En estos cuadros los CIP estarán identificados por un código numérico.

Tabla 2.3. “Reparto de CIP por actividades.”

Centro de Costo													
Actividades	Costos Indirectos de Producción.												
	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12	13	Total
A1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	XX
A2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	XX
Total.	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX

En esta tabla es opcional mostrar la base de distribución de los costos indirectos y el porcentaje que representa para cada actividad.

2.4.4. Distribución de los costos indirectos a través de los inductores.

La selección de los inductores más adecuados está en función del parámetro que más influye en la variación de los costos. Su obtención se realiza mediante dos formas: una cuantitativa y otra cualitativa. En el primer caso se genera a través del sistema informativo actual y en el segundo caso se obtiene con el método de expertos, por lo que deberá ser incluido en el sistema informativo.

Los datos necesarios para el inductor de costo se encuentran en tres estadios según los registros informativos actuales. Estos pueden encontrarse directamente en la base informativa, adecuarla o abrir nuevos registros.

Para el cálculo de los inductores se propone la determinación del costo unitario de los inductores dividiendo los costos totales indirectos de cada actividad principal entre el número del inductor

Este representa la medida del consumo de recursos que cada inductor ha necesitado para llevar a cabo su misión, o en otros términos el costo que cada inductor genera dentro de una actividad concreta.

Conociendo el costo unitario por inductor se procede a asignar los costos de las actividades auxiliares a las principales (Tabla 2.4) y luego se asigna el costo de las actividades principales a los objetivos de costo.

Tabla 2.4 “Reparto del costo de actividad auxiliar a actividades principales.”

Actividad auxiliar, inductor y costo.	Actividades Principales.	Inductor	%	Costo.
Actividad X	AP-1	X	x	X
Inductor: xxxx	AP-2	X	X	X
Costo: xxxxxx	.	X	X	X
	.	X	X	X
	.	X	X	X
	.	X	X	X
	.	X	X	X
	.	X	X	X
	AP - N	X	X	X
	Total	XX	100	X

Posteriormente se procederá a totalizar el costo final de las actividades principales para distribuirlo entre los servicios.

2.4.5. Asignar los costos de las actividades a los servicios.

Una vez ya se han obtenido los costos por inductor se puede proceder a asignar los costos de las actividades principales a los objetivos de costo (grupo de productos o servicios).

Para este paso nos vamos a auxiliar en la tabla 2.5

Tabla 2.5 “Mapa de actividades.”

ACTIVIDADES.	Servicios.								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A1	X	X							
A2								X	
A3				X			X		
.		X	X		X	X	X	X	
.		X						X	
.									X
.	X						X		
.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
.		X	X	X	X	X	X	X	X
.		X	X	X	X	X	X	X	X
.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
An	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Totales.	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx

2.5- Análisis de las Barreras externas e internas para la aplicación de un sistema de costo por actividades en la Dirección Municipal de Deportes en Cruces.

El análisis de las barreras externas e internas se realiza mediante la matriz DAFO a partir de las características de la entidad donde se diseña, definida por las amenazas y oportunidades del microentorno y en el ámbito de la entidad las ventajas y desventajas de su aplicación. Las características del macroentorno se realizan en función del análisis del entorno general y específico donde se desenvuelve la entidad como se expone en la tabla 2.6.

Tabla 2.6. “Características del Macroentorno.”

Amenazas.	Oportunidades.
Sistema poco aplicado y difundido en el país.	Interés de la entidad de implantar las bases de un sistema de costos para contar con información relevante que permita valorar realmente si se están utilizando los recursos adecuadamente, o sea que se cumpla con las premisas de prestar servicios, proporcionar bienestar espiritual e incentivar estilos de vida saludables.
	Necesidad del INDER de conocer de forma detallada los costos de cada uno de los deportes a nivel de todo el país para una mejor distribución y utilización de los recursos.

El ABC es un sistema poco aplicado y difundido en el país porque implica su aplicación algunas adecuaciones en los sistemas contables existentes y las oportunidades se centran en la integración de los intereses de la entidad con el INDER.

Las características del microentorno se exponen en la tabla 2.7, donde se puede apreciar una lentitud en el reconocimiento por los mandos y los trabajadores de la necesidad de la utilización de dicho sistema, que a su vez implica una alta complejidad en la etapa de diseño del mismo.

Las fortalezas se concentran en el alto nivel educacional de los recursos humanos, los recursos tecnológicos básicos, y el asesoramiento externo por parte de los profesores de la

Universidad de Cienfuegos y otros consultores externos.

Tabla 2.7. Características microeconómicas.

Debilidades.	Fortalezas
Falta de conocimiento sobre el tema dificulta el reconocimiento de la necesidad por los mandos y trabajadores.	Alto nivel educacional de los Recursos Humanos. Existencias de los recursos tecnológicos indispensables.
Alta complejidad en la etapa de diseño.	Asesoramiento externo. Apoyo del Consejo de Administración de la organización.

El análisis permite valorar un conjunto de acciones que permiten paliar los efectos de las barreras externas e internas, las cuales se relacionan a continuación:

Capacitar al personal dirigente y trabajadores implicados en la tarea.

Identificar las tareas a desarrollar por las diferentes actividades con los trabajadores implicados en los centros de costos existentes.

La aplicación del conjunto de acciones a partir de las barreras identificadas permite reconocer la inexistencia de una restricción que impida la aplicación de un sistema de costo por actividades en la Dirección Municipal de Deportes en Cruces, quedando solamente la demostración mediante la aplicación de la tecnología del costo por actividades.

A decorative border made of purple and yellow flowers, forming an L-shape on the left and bottom of the page.

Capítulo III

Capítulo III

Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

En la tabla 3.1 , partiendo de los informes estadísticos se calculará el promedio de la matrícula atendida de la Cultura Física y por Deporte para el IV Trimestre del año 2011, periodo que se tomará como base para la aplicación del Sistema de Costo ABC:

Tabla 3.1

INDER SISTEMA DE INFORMACION Estadística Complementaria		Practicantes Sistemáticos en áreas deportivas		INFORME AL CIERRE DE. IV Trimestre 2011 -----		MOD. No.242.127.01 UNIDAD DE MEDIDA.UNO	
Centro Informante:				Código:			
DEPORTES		FILA	Cant. Áreas	TOTAL Practicantes	FEM		
Total de Practicantes		01	61	4204	1687		
Ajedrez		02	26	3226	1487		
Atletismo		03	3	56	24		
Bádminton		04	1	18	10		
Baloncesto		05	1	70	36		
Balonmano		06	2	64	32		
Béisbol		07	8	320	-		
Boxeo		08	3	76	-		
Ciclismo		09	-	-	-		
Esgrima		10	1	16	8		
Fútbol		11	5	128	28		
Gimnasia rítmica		12	-	-	-		
Hockey sobre césped		13	-	-	-		

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Judo	14	2	52	26
Karate	15	-	-	-
Levantamiento de pesas	16	1	16	-
Lucha	17	2	50	10
Taekwondo	18	1	30	-
Tenis de Campo	19	2	32	16
Tenis de Mesa	20	-	-	-
Tiro Deportivo	21	2	20	10
Voleibol	22	1	30	-
Cultura Física y recreación	23	77	7804	5925

3.1. Etapas de aplicación.

En la aplicación del sistema de costo ABC se debe considerar en una empresa los factores críticos para alcanzar un resultado efectivo fundamentalmente en la etapa inicial, debiéndose entonces centrar el objetivo en lo general, obviándose los demasiados detalles, sobre todo al principio porque causarán confusión, se requiere de más tiempo y aumenta el riesgo del fracaso. En resumen se debe utilizar el enfoque al nivel de la actividad y no al de tarea.

Fase inicial

Definir objetivos, alcance, objetos de costo.

Instruir a trabajadores comprometidos.

Definir el diseño del proyecto.

Fase de Análisis.

Definir los procesos y actividades.

Conciliar con los registros contables para el modelo.

Definir el diseño para el gasto de los recursos.

Definir los modelos para el gasto de la actividad.

Definir los productos y servicios.

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Definir los métodos de la recopilación de los datos.

Recoger los datos.

Modelar los datos de entrada.

Ejecutar la asignación.

Realizar la revisión.

Modificar el modelo si es necesario.

Ejecutar la asignación.

Analizar los informes de salida.

Comunicar los resultados.

En el diseño del sistema de costo, la fase de análisis se desarrolla en dos etapas. La primera toma los costos de los recursos consumidos y se reparten entre las actividades a partir de los llamados inductores de recursos. En la segunda etapa se realiza la asignación completa, que supone encontrar un inductor de costo apropiado para imputar los costos de las actividades a los productos o a cualquier objeto de costo.

La descripción de la aplicación se centra en la fase de análisis, fundamentalmente en los pasos del procedimiento para el diseño del modelo. No obstante esto no significa que el resto de las fases no tengan importancia. Sólo resta comenzar con la identificación de los costos indirectos en la Dirección Municipal de Deportes de Cruces objeto de estudio.

3.2. Identificación de los Costos Indirectos en los Centros de Costo.

La Dirección Municipal de Deportes de Cruces cuenta con 10 Centros de Costo, los cuales se relacionan a continuación enumerados consecutivamente, numeración que servirá para identificar los centros de costos en todas las tablas posteriores de este epígrafe:

1-Cancha Deportiva

2-Campo de Tiro

3-Estadio Municipal

4-Sala Techada

5-Centros Comunitarios

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

6-Dirección

7-Protección

8-Recursos Humanos

9-Servicios Generales

10-Economía

La Dirección Municipal de Deportes de Cruces en el IV Trimestre del año 2011 cerró con un total de costos de \$624910.69 de ellos \$ 396353.64 eran directos y \$228557.05 eran indirectos. Para ver conceptos que integran los costos directos e indirectos ver anexo 5 y 6. Ahora pasaremos a desarrollar la localización de las cargas indirectas. Estas demostraciones se pueden apreciar en las tabla 3.2.

Tabla 3.2. “Costos Indirectos de Producción por Centros de costos (1-5).” U: M: Pesos

Costos Indirectos	CENTROS DE COSTOS					Total
	1	2	3	4	5	
Servicios Gastronómicos	\$500.00	\$160.00	\$840.00	\$200.00	\$320.00	\$2 020.00
Libretas						-
Lápiz						-
Tizas						-
Otros afines						-
Material de aseo						-
Gasolina						-
Diesel						-

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Energía	3.14	13.42	46.69	32.75	22.43	118.43
Salario						-
Vacaciones						-
Contribución a la Seguridad Social						-
Impuesto sobre la fuerza de trabajo						-
Prestación a la Seguridad Social	83.16		38.00	850.92	1270.21	2242.29
Depreciación		400.43	14.53		2627.37	3042.33
Reparación de Edificios			4472.78			4472.78
Servicios de Transporte			414.97			414.97
Teléfono		130.76	93.96			224.72
Total	\$586.30	\$704.61	\$5920.93	\$1083.67	\$4240.01	\$12535.52

Tabla 3.2. Continuación “Costos Indirectos de Producción por Centros de costos (6-10).” U: M: Pesos

Costos Indirectos	CENTROS DE COSTOS					
	6	7	8	9	10	Total
Servicios Gastronómicos	\$532.50					\$532.50
Libretas	186.30					186.30
Lápiz	9.00					9.00
Tizas	1.08					1.08
Otros afines	6.64					6.64
Material de aseo	0.96					0.96
Gasolina	335.25					335.25
Diesel	439.32					439.32
Energía	\$95.87					\$95.87
Salario	114014.42	6831.37	1973.44	11262.08	4995.03	139076.34
Vacaciones	10363.91	620.97	179.39	1023.72	454.05	12643.04
Contribución a la Seguridad Social	15547.29	931.54	269.10	1535.72	681.13	18964.78
Impuesto sobre la fuerza de trabajo	31094.58	1863.08	538.20	3071.44	1362.26	37929.56

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Prestación a la Seguridad social	279.91	324.15		681.77	1285.83
Depreciación	1863.09				1863.09
Reparación de Edificios	124.89				124.89
Servicios de transporte					-
Agua	97.74				97.74
Teléfono	620.27		55.85	136.83	812.95
Servicio jurídico	1500.00				1500.00
Vestuario	117.39				117.39
TOTAL	\$177230.4	\$10571.1	\$3015.9	\$16892.9	\$8311.0
	1	1	8	6	7
					3

3.3- Dividir la empresa en actividades.

Partiendo del concepto de actividad que aparece en el Libro Breve Diccionario de la lengua española. Instituto de Literatura y Lingüística .Tomo I

Actividad f Conjunto de las acciones de alguien. AF. Ocupación, tarea / 2 Conjunto de las funciones de algo: Actividad nerviosa, **actividad deportiva**. /3 Conjunto de las tareas u ocupaciones de una empresa. Y

Actividad deportiva: Conjunto de operaciones o tareas propias de las actividades del deporte.

Entonces podemos definir la acción de entrenar en las diferentes modalidades de deportes como una actividad.

Para identificar las actividades de cada uno de los centros de costo de la Dirección Municipal

de Deportes. Cruces, debido a las características de la misma, se realizaron 15 entrevistas a los responsables de cada centro de costo y a algunos trabajadores de más experiencia así como para identificar las tareas que realiza cada actividad. **(Ver anexo 11)**

Del análisis anterior se obtienen las actividades que se relacionan en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. “Actividades de la Dirección Municipal de Deportes de Cruces por Centros de Costo.”

CENTROS DE COSTOS	ACTIVIDADES
Cancha Deportiva	Realizar entrenamientos para la práctica de Voleibol. Realizar entrenamientos para la práctica de Baloncesto Realizar entrenamientos para la práctica de Balonmano Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Campo Realizar entrenamientos para la práctica de Bádminton
Campo de Tiro	Realizar entrenamientos para la práctica de Tiro Deportivo Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Mesa
Estadio Municipal	Realizar entrenamientos para la práctica de Béisbol Realizar entrenamientos para la práctica de Fútbol Realizar entrenamientos para la práctica de Ciclismo Realizar entrenamientos para la práctica de Atletismo Realizar entrenamientos para la práctica de Hockey

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Sala Techada .CVD	<p>Realizar entrenamientos para la práctica de Ajedrez</p> <p>Realizar entrenamientos para la práctica de Lucha</p> <p>Realizar entrenamientos para la práctica de Taekwondo</p> <p>Realizar entrenamientos para la práctica de Boxeo</p> <p>Realizar entrenamientos para la práctica de Levantamiento de pesas.</p> <p>Realizar entrenamientos para la práctica de Gimnasia</p> <p>Realizar entrenamientos para la práctica de Judo</p> <p>Realizar entrenamientos para la práctica de Karate</p> <p>Realizar entrenamientos para la práctica de Esgrima</p>
Centros Comunitarias	Realizar actividades de la Cultura Física y la Recreación
Dirección Municipal	Controlar y dirigir las actividades deportivas del territorio.
Servicios de protección	Proteger los recursos y controlar el acceso
Recursos Humanos	Desarrollar, organizar, capacitar y controlar los recursos humanos.
Servicios de aseguramiento	Asegurar servicios generales
Economía	Procesar transacciones contables

Para el cumplimiento de las actividades anteriores se identificaron un conjunto de tareas que se relacionan a continuación en la tabla 3.4.

Tabla 3.4 “Tareas por actividades.”

Actividades.	Tareas
Realizar entrenamientos para la práctica de Voleibol.	Preparación técnico-táctica Ejecución del remate contra el bloqueo Selección adecuada de la técnica para golpear el balón Tareas de interacción Activación del entrenamiento
Realizar entrenamientos para la práctica de Baloncesto	Preparación Física Preparación Técnica-Táctica Preparación Teórica Preparación Psicológica Juegos de Estudio y Control Topes Pruebas Técnicas y de Habilidades
Realizar entrenamientos para la práctica de Balonmano	Manejo de móviles de todas las formas posibles Presiones-tracciones-quitar el móvil Todo tipo de recepciones Dominio de balón con una sola mano

Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Campo

Desarrollar intenciones competitivas a través de la consistencia y movilidad de la pelota.

Alentar a los jugadores a mantener el centro de la cancha como posición fundamental y atacar todas la pelotas que el den en esta posición (con posición).

Que en las diferentes situaciones de juego el niño debe ser capaz de que cuando saca.

Tener la habilidad de poner el saque hacia los diferentes lugares con seguridad.

Cuando recibe tener la posibilidad de recibir con seguridad y dirección, cuando se esté en el rebote tratar de pegar para llevar atrás al contrario.

Incentivar un buen golpe de derecha y revés.

Cuando se ataca siempre hacerlo hacia el lado débil de su oponente.

Realizar entrenamientos para la práctica de Bádminton	<p>Comenzar con al enseñanza del agarre universal (Agarre de derecha o en forma de \surd) Comenzar con la enseñanza de las posiciones básicas para el servicio, tanto como para su ejecución y su recibo. Iniciar la enseñanza de los desplazamientos (Partiendo de la posición básica) hacia los 8 puntos de la cancha, tomando como referencia al centro de la misma y que la pierna de ataque sea la de la mano que sostiene la raqueta (Asalto). Comenzar la práctica y enseñanza del golpe frontal o boleo en parejas. Iniciar el trabajo para el juego de dobles por sexos, teniendo en cuenta la reglamentación de los tantos pares en la derecha y los impares en la izquierda. Mostrar prácticamente las dimensiones del terreno con la utilización de cada línea, altura de la red, etc. Lograr que el niño domine el área de golpeo dentro de la cancha. Trabajar con vista a que el niño domine la acción de búsqueda del volante alcanzando para su golpeo en su punto más alto posible en su vuelo.</p>
Realizar entrenamientos para la práctica de Tiro Deportivo	<p>Creación de hábitos de conducta, morales y volitivos y un espíritu colectivista en los niños basados en los principios de la Educación socialista.</p> <p>Garantizar el desarrollo de las capacidades físicas y habilidades deportivas de los niños y adolescentes mediante su formación multilateral.</p>

Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Mesa	<p>Lograr una buena selección de niños con condiciones para el Tenis de Mesa</p> <p>Garantizar el aprendizaje de las Técnicas Básicas.</p> <p>Garantizar el desarrollo de las Capacidades Físicas y habilidades deportivas en los niños y adolescentes mediante el juego.</p> <p>Crear hábitos de conducta, morales, volitivos y colectivistas basados en los principios de la Educación Formal Socialista.</p> <p>Participar en Competencias Oficiales en sus Categorías a todos los niveles.</p>
Realizar entrenamientos para la práctica de Béisbol	<p>Preparación física general</p> <p>Agarre de la bola y tiro por encima del brazo</p> <p>Posición básica del pelotero</p> <p>El receptor</p> <p>El lanzador</p> <p>Movimientos defensivos colectivos</p> <p>Reglas</p> <p>Juego</p>
Realizar entrenamientos para la práctica de Fútbol	<p>Material de desarrollo de las capacidades físicas</p> <p>Material de formación técnica</p> <p>Juegos técnicos</p> <p>Material de formación táctica (individual y colectiva)</p>

Realizar entrenamientos para la práctica de Ciclismo	<p>Establecer las distintas etapas que requieren el desarrollo del deporte y la interrelación de las diferentes modalidades.</p> <p>Definir de modo general los contenidos de cada año en la preparación del Pentatleta, de manera que cada Profesor cuente con una guía que le permita elaborar sus Programas y Planes de Entrenamiento con un criterio integral y con uniformidad en todo el país.</p>
Realizar entrenamientos para la práctica de Atletismo	<p>Definir la preparación teórica necesaria para la formación del atleta.</p> <p>Destacar la importancia del trabajo educativo de los entrenadores durante las diferentes etapas de los atletas.</p> <p>Medio de superación para todos los entrenadores, activistas y cuadros de dirección del país, sobre la base de su estudio y la incorporación al mismo de nuevas y de valderas experiencias derivadas del trabajo científico-técnico del deporte.</p>
Realizar entrenamientos para la práctica de Hockey	<p>Enseñar y desarrollar los elementos básicos de la técnica de los jugadores de campo</p> <p>Agarre del balón</p> <p>Posición básica del hockeista</p> <p>Desplazamiento al frente, derecho, izquierdo y otros</p> <p>Perfeccionar la preparación física y técnico-táctica del deportista</p>

<p>Realizar entrenamientos para la práctica de Ajedrez</p>	<p>Consolidar conocimientos del nivel anterior.- Perfeccionar las técnicas adquiridas.</p> <p>Contribuir a dominar las tres fases de una partida.</p> <p>Contribuir a perfeccionar las características psicológicas del ajedrecista.</p> <p>Alcanzar resultados estables en competencias.</p>
<p>Realizar entrenamientos para la práctica de Lucha</p>	<p>Brindar una atención especial al aprendizaje de los elementos acrobáticos contemplados en cada nivel de enseñanza, teniendo en cuenta su metodología y forma de evaluación.</p> <p>Aplicación correctamente de los test pedagógicos seleccionados teniendo presente sus orientaciones metodológicas y evaluación.</p>
<p>Realizar entrenamientos para la práctica de Taekwondo</p>	<p>Que los practicantes se apropien de los principios éticos y morales que animan la práctica del Taekwondo</p> <p>Que los practicantes conozcan los orígenes, historia y desarrollo del Taekwondo</p> <p>Alcanzar una adecuada preparación física general y especial de acuerdo con las exigencias particulares del Taekwondo.</p>
<p>Realizar entrenamientos para la práctica de Boxeo</p>	<p>Tareas para el trabajo psicológico</p> <p>Preparación técnica y táctica</p> <p>Análisis con los atletas sobre las exigencias de las competencias y sus posibles resultados</p> <p>Observar y registrar las características de los atletas durante los entrenamientos, las competencias y otras actividades.</p>

Realizar entrenamientos para la práctica de Levantamiento de pesas.	<p>Iniciar y consolidar, en dependencia de su experiencia deportiva, el aprendizaje de la técnica de los ejercicios de levantamiento de pesas, con los pesos normados para esta categoría.</p> <p>Desarrollar la preparación física multilateral.</p> <p>Asimilar los contenidos de la preparación intelectual señalados para estas edades.</p> <p>Asimilar los contenidos de la preparación psicológica planificados en cada curso; fundamentalmente, acumular las primeras experiencias competitivas.</p>
Realizar entrenamientos para la práctica de Gimnasia	<p>Estimular la educación estética de las gimnastas mediante el conocimiento de los valores más relevantes de la cultura nacional y mundial.</p> <p>Educar a las gimnastas en la observancia de la ética deportiva, la disciplina, el amor al colectivo y en la lucha por los máximos resultados.</p> <p>Participar sistemáticamente en las competencias deportivas en calidad de gimnasta, juez o personal auxiliar.</p>
Realizar entrenamientos para la práctica de Judo	<p>Mantener actualizado el control de los Cinturones Negros que existen</p> <p>Preparación física</p> <p>Preparación técnico-táctica</p> <p>Estudio de los elementos básicos del Judo</p> <p>Desarrollar actitudes positivas en el proceso del entrenamiento como condición importante para la formación de las bases psicológicas de la competición.</p>

<p>Realizar entrenamientos para la práctica de Karate</p>	<p>Orientar tareas especiales para el dominio de las diferentes posiciones, bloqueos y golpes.</p> <p>Desarrollar fundamentalmente la flexibilidad, rapidez, resistencia y el fortalecimiento de los diferentes planos musculares. Enseñanza de las cualidades volitivas, hábitos y conductas así como conocimientos teóricos mediante conversatorios, debates y análisis de video, para de esta forma ser capaz de identificarlos con la misión histórica y los intereses de la clase obrera con las tradiciones revolucionarias e internacionalistas de nuestro pueblo.</p>
<p>Realizar entrenamientos para la práctica de Esgrima</p>	<p>Iniciar el aprendizaje de las posiciones fundamentales y los desplazamientos</p> <p>Adiestrar a los estudiantes en los conocimientos de la técnica básica de su arma. Conocer las nociones del Reglamento referente a su arma específica y algunas de carácter general.</p>
<p>Realizar actividades de la Cultura Física y la Recreación</p>	<p>Incrementar la atención a la población, priorizando los programas especializados (HTA, Obesos, Diabéticos, Asmáticos.)</p> <p>Atención a los Centros de Trabajo con fuerza técnica especializada incluyendo la gimnasia laboral.</p> <p>Práctica sistemática en los Gimnasios de Cultura Física.</p>
<p>Controlar y dirigir las actividades deportivas del territorio</p>	<p>Mantener una adecuada comunicación</p> <p>Mantener supervisión constante</p> <p>Revisar cumplimiento de los planes</p> <p>Mantener un nivel de información actualizado</p>

<p>Proteger los recursos y controlar el acceso</p>	<p>Organizar el sistema de vigilancia interna. Organizar la guardia operativa Determinar las medidas a tomar en caso de situaciones excepcionales</p>
<p>Desarrollar, organizar, capacitar y controlar los recursos humanos.</p>	<p>Seleccionar empleados Evaluar empleados Confeccionar pre nóminas Organizar y dirigir la protección e higiene del trabajo Garantizar la capacitación del personal</p>
<p>Asegurar servicios generales</p>	<p>Mantener limpieza de las instalaciones Asegurar abastecimientos para las reparaciones</p>
<p>Procesar transacciones contables</p>	<p>Hacer registros contables Confeccionar nóminas Mantener actualizado los Submayores de inventarios , Vacaciones y tarjetas de SNC- 225, entre otros Garantizar el pago de los trabajadores</p>

Tabla 3.5. “Clasificación de las actividades.”

Actividades.	Criterio 1		Criterio 2		Criterio3	
	Principal	Auxiliar	Repetitiva	No Repetitiva	Añade valor	No añade valor
	(P)	(A)	(R)	(NR)	(AV)	(NAV)
Realizar entrenamientos para la práctica de Voleibol.	X		X		X	
.Realizar entrenamientos para la práctica de Baloncesto	X		X		X	
Realizar entrenamientos para la práctica de Balonmano	X		X		X	
Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Campo	X		X		X	
Realizar entrenamientos para la práctica de Bádminton.	X		X		X	
Realizar entrenamientos para la práctica de Tiro Deportivo	X		X		X	
Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Mesa	x		x		x	
Realizar entrenamientos para la práctica de Béisbol	X		X		X	
Realizar entrenamientos para la práctica de Fútbol	x		x		X	

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Realizar entrenamientos para la práctica de Ciclismo	x	X	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Atletismo	x	X	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Hockey	X	X	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Ajedrez	X	X	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Lucha	x	X	x
Realizar entrenamientos para la práctica de Taekwondo	x	X	x
Realizar entrenamientos para la práctica de Boxeo	x	X	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Levantamiento de pesas	x	X	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Gimnasia	x	X	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Judo	x	X	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Karate	x	X	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Esgrima	x	X	x
Realizar actividades de la Cultura Física y la Recreación	x	X	x

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Controlar y dirigir las actividades deportivas del territorio.	x	x				x
Proteger los recursos y controlar el acceso	x			x		x
Desarrollar, organizar, capacitar y controlar los recursos humanos.	x	x				x
Asegurar servicios generales	x			x		x
Procesar transacciones contables	x	x				x
Totales	21	5	24	2	21	5

El porcentaje de las actividades principales, auxiliares, repetitivas, no repetitivas, las que añaden valor y las que no añaden valor al servicio representan el 80.77%, 19.23%, 92.31%, 7.69%, 80.77%, 19.23%, respectivamente. Las actividades que no añaden valor no implican la necesidad de eliminarlas, sino que deben controlarse sus costos para una posible contratación a terceros, una alianza estratégica o simplemente mantener informada a la dirección para posteriores decisiones.

La identificación y caracterización de las actividades permite continuar con el diseño del sistema de costos repartiendo los costos indirectos entre las mismas.

3.4- Reparto de los Costos Indirectos de Producción entre las Actividades.

La asignación de los costos indirectos por cada centro de costo entre las distintas

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

actividades se hizo con base a la matrícula atendida de cada deporte como se puede observar a través de la tabla de la 3.8. Los Costos Indirectos de Producción (CIP) están identificados por un código numérico que se expone a continuación en la tabla 3.6.

Tabla 3.6 “Código para los costos indirectos”

Código.	Conceptos.
110103	Servicios gastronómicos
400100	Energía
600200	Prestación a la seguridad social
700100	Depreciación
800401	Reparación de Edificios y Locales
800601	Agua
800602	Teléfono

Tabla No.3.7. “Reparto de CIP por actividades en Cancha Deportiva”

Actividades.	Costos Indirectos.					
	110103	400100	600200	Total	Horas Trabajadas	%
Realizar entrenamientos para la práctica de Voleibol	\$76.90	\$0.48	\$12.79	\$90.17	1143.6	15.38
Realizar entrenamientos para la práctica de Baloncesto	192.30	1.22	31.98	225.50	2859	38.46

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Realizar entrenamientos para la práctica de Balonmano	76.90	0.48	12.79	90.17	1143.6	15.38
Realiza entrenamientos para la práctica de Tenis de Campo	115.40	0.72	19.19	135.31	1715.4	23.08
Realizar entrenamientos para la práctica de Bádminton	38.50	0.24	6.41	45.15	571.8	7.70
Total.	\$500.00	\$3.14	\$83.16	\$586.30	214	100

Tabla No.3.7. “Reparto de CIP por actividades en Campo de Tiro” (continuación)

Actividades.	Costos Indirectos.						
	110103	400100	700100	800602	Total	H.T [∇]	%
Realizar entrenamientos para la práctica de Tiro Deportivo	\$106.67	\$8.95	\$266.97	\$87.18	\$469.77	1143.6	66.67
Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Mesa	53.33	4.47	133.46	43.58	234.84	571.8	33.33
Total.	\$160.00	\$13.42	\$400.43	\$130.76	\$704.61	1715.4	100

[∇] Horas Trabajadas

Tabla No.3.7. “Reparto de CIP por actividades en Estadio Municipal” (continuación)

Actividades.	Costos Indirectos.									
	110103	40010	60020	70010	800401	800505	80060	Total	H. T [∇]	%
		0	0	0			2			
Realizar entrenamientos para la práctica de Béisbol	\$407.23	\$22.64	\$18.43	\$7.05	\$2169.30	\$201.26	\$45.5	\$2871.	9148.8	48.4
							7	48		8
Realizar entrenamientos para la práctica de Futbol	254.52	14.15	11.52	4.40	1355.25	125.74	28.47	1794.0	5718	30.3
								4		0
Realizar entrenamientos para la práctica de Ciclismo	25.45	1.41	1.15	0.44	135.52	12.57	2.85	179.40	571.8	3.03
Realizar entrenamientos para la práctica de Atletismo	127.35	7.08	5.75	2.20	677.18	62.83	14.22	896.61	2859	15.1
										6
Realizar entrenamientos para la práctica de Hockey	25.45	1.41	1.15	0.44	135.53	12.57	2.85	179.40	571.8	3.03
Total.	\$840.00	\$46.69	\$38.00	\$14.5	\$4472.78	\$414.97	\$93.9	\$5920.	18869.	100
				3			6	93	4	

[∇] Horas Trabajadas

Tabla No.3.7. “Reparto de CIP por actividades en Sala Techada” (continuación)

Actividades.	Costos Indirectos.					
	110103	400100	600200	Total	H.T.	%
Realizar entrenamientos para la práctica de Ajedrez	\$136.58	\$22.36	\$581.10	%740.04	16010.4	68.29
Realizar entrenamientos para la práctica de Lucha	9.76	1.60	41.53	52.89	1143.6	4.88
Realizar entrenamientos para la práctica de Taekwondo	4.88	0.80	20.76	26.44	571.8	2.44
Realizar entrenamientos para la práctica de Boxeo	19.50	3.19	82.96	105.65	2287.2	9.75
Realizar entrenamientos para la práctica de Levantamiento de pesas.	9.76	1.60	41.53	52.89	1143.6	4.88
Realizar entrenamientos para la práctica de Gimnasia	4.88	0.80	20.76	26.44	571.8	2.44
Realizar entrenamientos para la práctica de Judo	4.88	0.80	20.76	26.44	571.8	2.44
Realizar entrenamientos para la práctica de Karate	4.88	0.80	20.76	26.44	571.8	2.44
Realizar entrenamientos para la práctica de Esgrima	4.88	0.80	20.76	26.44	571.8	
Total.	\$200.00	\$32.75	\$850.92	\$1083.67	3466	100

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Las restantes actividades, se le asigna el costo de sus respectivos centros de costo dirigirse a las tablas 3.2 y 3.3 y 3.7. El costo indirecto de todas las actividades se muestra en la tabla 3.8.

Tabla 3.8. “Costo de las actividades.”

Actividades.	Costo.
Actividades auxiliares.	
Controlar y dirigir las actividades deportivas del territorio.	\$177230.41
Proteger los recursos y controlar el acceso	10571.11
Desarrollar, organizar, capacitar y controlar los recursos humanos.	3015.98
Asegurar servicios generales	16892.96
Procesar transacciones contables	8311.07
Subtotal.	\$216021.53
Realizar entrenamientos para la práctica de Voleibol.	\$90.17
Realizar entrenamientos para la práctica de Baloncesto	225.50
Realizar entrenamientos para la práctica de Balonmano	90.17
Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Campo	135.31
Realizar entrenamientos para la práctica de Bádminton	45.15
Realizar entrenamientos para la práctica de Tiro Deportivo	469.77
Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Mesa	234.84
Realizar entrenamientos para la práctica de Béisbol	2871.48
Realizar entrenamientos para la práctica de Fútbol	1794.04
Realizar entrenamientos para la práctica de Ciclismo	179.40
Realizar entrenamientos para la práctica de Atletismo	896.61

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Realizar entrenamientos para la práctica de Hockey	179.40
Realizar entrenamientos para la práctica de Ajedrez	740.04
Realizar entrenamientos para la práctica de Lucha	52.89
Realizar entrenamientos para la práctica de Taekwondo	26.44
Realizar entrenamientos para la práctica de Boxeo	105.65
Realizar entrenamientos para la práctica de Levantamiento de pesas.	52.89
Realizar entrenamientos para la práctica de Gimnasia	26.44
Realizar entrenamientos para la práctica de Judo	26.44
Realizar entrenamientos para la práctica de Karate	26.44
Realizar entrenamientos para la práctica de Esgrima	26.44
Realizar actividades de la Cultura Física y la Recreación	4240.01
Subtotal.	\$12535.52
Total.	\$228557.05

La aplicación del procedimiento continúa con la distribución de los costos indirectos a través de los inductores que posibilitan la asignación de éstos con más exactitud.

3.5- Distribución de los costos indirectos a través de los inductores.

La selección de los inductores más adecuados está en función del parámetro que más influye en la variación de los costos. Su obtención se realizó mediante entrevistas y consultas a trabajadores de la Entidad, la mayoría se encontraron en el sistema informativo por tanto solo deben ser incluidos en el sistema informativo actual los que faltan. Los resultados se presentan en la tabla 3.9.

Tabla 3.9. “Inductores de Costo”

Actividades.	Inductores de costo.	Sistema Informativo.	
		Existe.	Incluir.
Realizar entrenamientos para práctica de Voleibol	Horas Trabajadas	x	
Realizar entrenamientos para la práctica de Baloncesto	Horas Trabajadas	x	
Realizar entrenamientos para la práctica de Balonmano	Horas Trabajadas	X	
Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Campo	Horas Trabajadas	X	
Realizar entrenamientos para la práctica de Bádminton	Horas Trabajadas	X	
Realizar entrenamientos para la práctica de Tiro Deportivo	Horas Trabajadas	X	
Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Mesa	Horas Trabajadas	X	
Realizar entrenamientos para la práctica de Béisbol	Horas Trabajadas	X	
Realizar entrenamientos para la práctica de Fútbol	Horas Trabajadas	X	
Realizar entrenamientos para la práctica de Ciclismo	Horas Trabajadas	X	

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Realizar entrenamientos para la práctica de Hockey	Horas Trabajadas	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Ajedrez	Horas Trabajadas	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Lucha	Horas Trabajadas	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Taekwondo	Horas Trabajadas	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Boxeo	Horas Trabajadas	X
Realizar entrenamientos para la practica de Levantamiento de Pesas	Horas Trabajadas	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Gimnasia	Horas Trabajadas	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Judo	Horas Trabajadas	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Karate	Horas Trabajadas	X
Realizar entrenamientos para la práctica de Esgrima	Horas Trabajadas	X
Realizar actividades de Cultura física y recreación	Horas Trabajadas	X
Controlar y dirigir las actividades deportivas del territorio.	Horas Trabajadas	X
Proteger los recursos y controlar el acceso	Horas Trabajadas	X

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Desarrollar, organizar, capacitar y controlar los recursos humanos.	Cantidad de trabajadores	X
Asegurar servicios generales	Cantidad de trabajadores	X
Procesar transacciones contables	Cantidad de transacciones	x

Los datos necesarios para el inductor de costo pueden encontrarse directamente en la base informativa, adecuarla o abrir nuevos registros .En este caso es necesaria una reestructuración del sistema informativo actual solo por el 3.85% de nuevos registros a crear.

Para ver el valor de los inductores ver anexo 7

Posteriormente se les asignan los costos de las actividades auxiliares a las principales a través de los inductores de costo, como se muestra en el anexo 8

El resumen de los resultados de la asignación del costo de las actividades auxiliares a las principales se expone en la tabla 3.10.

Tabla 3.10. Resumen del Costo de las actividades auxiliares imputadas a las principales

Auxiliares	AP-1¹¹	AP-2¹²	AP-3¹³	AP-4¹⁴	AP-5¹⁵	AP-6¹⁶	AP-7¹⁷	AP-8¹⁸	AP-9¹⁹
AA-1³³	\$2144.50	\$5370.08	\$2144.50	\$3227.87	\$1081.10	\$2144.50	\$1081.10	\$17191.35	\$10740.16
AA-2³⁴	127.92	320.30	127.92	191.34	64.48	127.92	64.48	1025.40	640.61
AA-3³⁵	53.68	89.27	35.60	53.68	17.79	35.60	17.79	285.62	178.55
AA-4³⁶	300.69	500.03	199.34	300.69	99.67	199.34	99.67	1599.76	1000.06
AA-5³⁷	155.42	232.71	103.06	154.57	51.53	103.06	51.53	774.59	490.35
TOTAL	\$2782.21	\$6512.39	\$2610.42	\$3908.15	\$1314.57	\$2610.42	\$1314.57	\$20876.72	\$13049.73

¹¹ Realizar entrenamiento de Voleibol

¹² Realizar entrenamiento de Baloncesto

¹³ Realizar entrenamiento de Balonmano

¹⁴ Realizar entrenamiento de Tenis de Campo

¹⁵ Realizar entrenamiento de Bádminton

¹⁶ Realizar entrenamiento de Tiro Deportivo

¹⁷ Realizar entrenamiento de Tenis de Mesa

¹⁸ Realizar entrenamiento de Béisbol

¹⁹ Realizar entrenamiento de Fútbol

³³ Controlar y Dirigir las Actividades Deportivas de Territorio

³⁴ Proteger Recursos y Controlar Acceso

³⁵ Desarrollar, Organizar, Capacitar y Controlar

³⁶ Asegurar Servicios Generales

³⁷ Procesar Transacciones Contables

Tabla 3.10. (Continuación)

Auxiliares	AP-10 ²⁰	AP-11 ²¹	AP-12 ²²	AP-13 ²³	AP-14 ²⁴	AP-15 ²⁵	AP-16 ²⁶	AP-17 ²⁷	AP-18 ²⁸
AA-1 ₃₃	\$1081.10	\$5370.08	\$1081.10	\$30058.28	\$2449.49	\$1081.10	\$4288.98	\$2144.50	%1081.10
AA-2 ₃₄	64.48	320.30	64.48	1792.86	127.92	64.48	255.82	127.91	64.48
AA-3 ₃₅	17.79	89.27	17.79	517.54	35.60	17.79	71.48	35.60	17.79
AA-4 ₃₆	99.67	500.03	99.67	2898.83	199.34	99.67	400.36	199.34	99.67
AA-5 ₃₇	51.53	232.71	51.53	1419.53	103.06	51.53	181.18	103.06	51.53
TOTAL	\$1314.57	\$6512.39	\$1314.57	\$36687.04	\$2610.41	\$1314.57	\$5197.82	\$2610.41	\$1314.57

²⁰ Realizar entrenamiento de Ciclismo

²¹ Realizar entrenamiento de Atletismo

²² Realizar entrenamiento de Hockey

²³ Realizar entrenamiento de Ajedrez

²⁴ Realizar entrenamiento de Lucha

²⁵ Realizar entrenamiento de Taekwondo

²⁶ Realizar entrenamiento de Boxeo

²⁷ Realizar entrenamiento de Levantamiento de Pesas

²⁸ Realizar entrenamiento de Gimnasia

Tabla 3.10. (Continuación)

Auxiliares	AP-19²⁹	AP-20³⁰	AP-21³¹	AP-22³²	TOTAL
AA-1³³	\$1081.10	\$1081.10	\$1081.10	\$80551.22	\$177230.41
AA-2³⁴	64.48	64.48	64.48	4804.57	10571.11
AA-3³⁵	17.79	17.79	17.79	1374.38	3015.98
AA-4³⁶	99.67	99.67	99.67	7698.12	16892.96
AA-5³⁷	51.53	51.53	51.53	3794.00	8311.07
TOTAL	\$1314.57	\$1314.57	\$1314.57	\$98222.29	\$216021.53

²⁹ Realizar entrenamiento de Judo

³⁰ Realizar entrenamiento de Karate

³¹ - Realizar entrenamiento de Esgrima

³² Realizar actividades de la Cultura Física y Recreación

³³ Controlar y Dirigir las Actividades Deportivas de Territorio

³⁴ Proteger Recursos y Controlar Acceso

³⁵ Desarrollar, Organizar, Capacitar y Controlar

³⁶ Asegurar Servicios Generales

³⁷ Procesar Transacciones Contables

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Posteriormente se imputan los costos indirectos de las actividades principales a los servicios.

En la tabla 3.11 se muestra el costo total de las actividades principales.

Tabla 3.11. “Costo de las actividades primarias”

Actividades primarias.	Costo inicial	Costo que se le imputa de las auxiliares.	Costo total
Realizar entrenamientos para la práctica de Voleibol.	\$90.17	\$2782.21	\$2872.38
Realizar entrenamientos para la práctica de Baloncesto	225.50	6512.39	6737.89
Realizar entrenamientos para la práctica de Balonmano	90.17	2610.42	2700.59
Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Campo	135.31	3908.15	4043.46
Realizar entrenamientos para la práctica de Bádminton	45.15	1314.57	1359.72
Realizar entrenamientos para la práctica de Tiro Deportivo	469.77	2610.42	3080.19
Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Mesa	234.84	1314.57	1549.41
Realizar entrenamientos para la práctica de Béisbol	2871.48	20876.72	23748.20
Realizar entrenamientos para la práctica de Fútbol	1794.04	13049.73	14843.77
Realizar entrenamientos para la práctica de Ciclismo	179.40	1314.57	1493.97

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Realizar entrenamientos para la práctica de Atletismo	896.61	6512.39	7409.00
Realizar entrenamientos para la práctica de Hockey	179.40	1314.57	1493.97
Realizar entrenamientos para la práctica de Ajedrez	740.04	36687.04	37427.08
Realizar entrenamientos para la práctica de Lucha	52.89	2610.41	2663.30
Realizar entrenamientos para la práctica de Taekwondo	26.44	1314.57	1341.01
Realizar entrenamientos para la práctica de Boxeo	105.65	5197.82	5303.47
Realizar entrenamientos para la práctica de Levantamiento de pesas.	52.89	2610.41	2661.30
Realizar entrenamientos para la práctica de Gimnasia	26.44	1314.57	1341.01
Realizar entrenamientos para la práctica de Judo	26.44	1314.57	1341.01
Realizar entrenamientos para la práctica de Karate	26.44	1314.57	1341.01
Realizar entrenamientos para la práctica de Esgrima	26.44	1314.57	1341.01
Realizar actividades de la Cultura Física y la Recreación	4240.01	98222.29	102462.30
TOTAL	\$12535.52	\$216021.53	\$228557.05

Finalmente, los costos de las actividades principales se imputan a los objetos de costo.

3.6- Asignación de los costos de las actividades principales a los servicios.

La Dirección Municipal de Deportes de Cruces está interesada en conocer los costos por servicios de: Entrenamientos de Voleibol, Baloncesto, Balonmano, Tenis de Campo, Bádminton, Tiro Deportivo, Tenis de Mesa, Béisbol, Fútbol, Ciclismo, Atletismo, Hockey, Ajedrez, Lucha, Taekwondo, Boxeo, Levantamiento de Pesas, Gimnasia, Judo, Karate, Esgrima y de las Actividades de la Cultura Física y Recreación. Los costos de las actividades principales van directamente a los servicios dado que cada una de ellas interviene en sólo un servicio; se muestran en el anexo 9. En el anexo 10 se muestra el costo ABC por matrícula en los diferentes servicios.

A continuación en la tabla 3.12 se muestra un Resumen del Costo ABC por matrícula.

Tabla 3.12. Costo ABC por Matrículas

Servicios	Costo ABC	Matrícula	Costo/Matrícula
Entrenar Voleibol	\$10106.87	30	\$336.90
Entrenar Baloncesto	15200.08	70	217.14
Entrenar Balonmano	8037.59	64	125.59
Entrenar Tenis de Campo	10625.63	32	332.05
Entrenar Bádminton	5259.68	18	292.20
Entrenar Tiro deportivo	7006.41	20	350.32
Entrenar Tenis de Mesa	2618.16	-	2618.16
Entrenar Béisbol	51217.74	320	160.06
Entrenar Fútbol	30800.76	128	240.63
Entrenar Ciclismo	7987.57	-	7987.57
Entrenar Atletismo	23393.54	56	417.74
Entrenar Hockey	2228.97	-	2228.97

Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Entrenar Ajedrez	102910.28	3226	31.90
Entrenar Lucha	5265.78	50	105.32
Entrenar Taekwondo	1341.01	30	44.70

Tabla 3.12. Costo ABC por Matrículas (Continuación)

Servicios	Costo ABC	Matrícula	Costo/Matrícula
Entrenar Boxeo	\$13943.39	76	\$183.47
Entrenar Levantamiento de Pesas	11299.63	16	706.23
Entrenar Gimnasia	8038.97	-	8038.97
Entrenar Judo	3928.49	52	75.55
Entrenar Karate	1341.01	-	1341.01
Entrenar Esgrima	3807.76	16	237.98
Actividades de Cultura Física y Recreación	\$298551.98	7804	38.26

En los resultados del costo ABC por deportes se puede apreciar que el costo más alto es el de entrenar gimnasia, pues no tiene matrícula, ya que el técnico que debe prestar este servicio se encuentra cumpliendo otras funciones dentro de la entidad al igual que los técnicos de Tenis de Mesa, Ciclismo, Hockey y Karate.

Al comparar el costo de los deportes activos el más elevado es el de Voleibol, lo imparten 6 técnicos y solo cuenta con una matrícula de 30 atletas, siendo ésta muy baja, ya que por cada atleta que se prepara se gastan \$336.90.

Hay que destacar el Taekwondo que solo lo imparte 1 técnico y tiene una matrícula de 30 atletas, siendo su costo más bajo. Las actividades de la Cultura Física y la Recreación tienen un costo bajo, porque son actividades masivas que abarcan un por ciento elevado de

la población.

Aunque el entrenamiento de Béisbol no tiene el costo más elevado se pudo apreciar que existen técnicos cumpliendo con otras funciones fuera de la entidad, tiene mucho que ver con el resultado deportivo del territorio y del país ya que participan en eventos municipales, provinciales, nacionales e internacionales, solo que el gasto de salario de los mismos lo asume la Dirección Municipal de Deportes en Cruces.

La valoración de los costos de cada deporte se basa fundamentalmente en sus resultados deportivos:

- Realizando una valoración de los resultados del año 2011 podemos señalar que el municipio mantuvo el 1er lugar en lucha, boxeo en 2do lugar y béisbol en 3ro, además los resultados fueron positivos en las pruebas de técnicas donde 5 deportes fueron evaluados de regular, 1 de mal y los restantes de bien. Existen dificultades en baloncesto en ambos sexo porque quedaron fuera del rango además no existe entrenador de pentatlón.
- Las evaluaciones técnicas de los deportes de acuerdo a las pruebas antes mencionadas se comportaron bien porque en el municipio el 71.4% de los deportes fueron evaluados de BIEN con destaque para el balonmano, la lucha, fútbol, béisbol, ajedrez y el tenis de campo aunque existieron dificultades en deportes como el baloncesto que fue evaluado de MAL en ambos sexos y en el análisis con los técnicos se le atribuyó los malos resultados a la falta de constancia, responsabilidad y laboriosidad de los profesores. Se debe intensificar el trabajo en la selección de talentos para las diferentes áreas en especial en el baloncesto situación ésta que influyó negativamente en los resultados del deporte, para resolver dicha problemática se debe aumentar la cifra de competencias de corta y larga duración planificadas en los calendarios deportivos a nivel de base y Combinados Deportivos.
- A pesar de las limitaciones por las que atraviesa el deporte en nuestro país se desarrolló con calidad y buena organización el calendario competitivo municipal tanto en las categorías pioneriles, liga estudiantil, escolar, juvenil y social así como Olimpiadas pioneriles y escolares, los festivales de atletismo, la enseñanza del ajedrez como una de las batallas de ideas de la revolución. También se cumplió con el calendario deportivo escolar participando en los deportes convocados por la provincia. En el municipio se practican 21

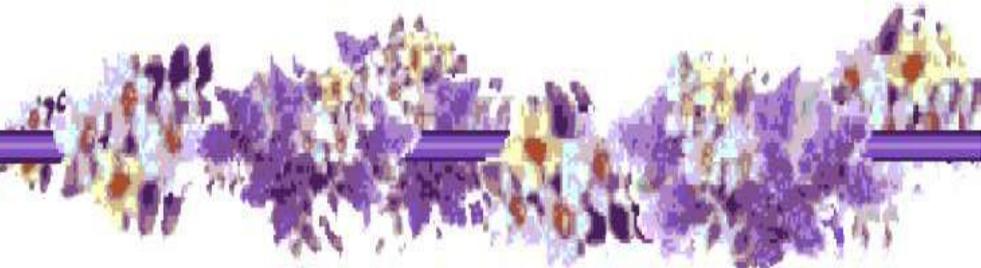
Capítulo III Aplicación del Sistema de Costos basado en las actividades por deportes en la Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

deportes y a pesar de no contar con fuerza técnica en algunos deportes se logró el 3er lugar en el rango deportivo a nivel provincial.

➤ En cuanto al trabajo técnico-metodológico considerado la vía para la preparación de los profesores y atletas, se mantuvo una estrecha relación con la SEDE de Cultura Física para la impartición de cursos, seminarios y preparaciones metodológicas que sirven para elevar el nivel de conocimiento de los técnicos.



Conclusiones

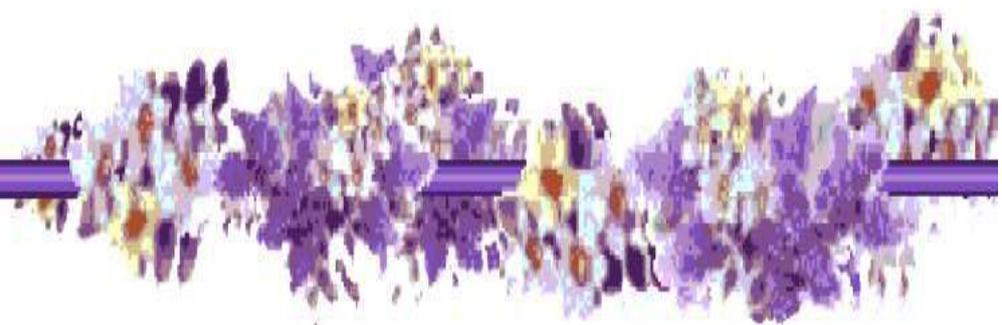


CONCLUSIONES

- El diseño propuesto para el cálculo del costo por deportes parte de las características del centro teniendo en cuenta que su objetivo principal es la preparación de atletas. Se comprobó su posible aplicación determinándose el costo ABC por matrícula atendida para el IV Trimestre del año 2011 de cada uno de los deportes que se imparten.
- El sistema de costeo por actividades, permite el cálculo del costo de cada una de las actividades que se realizan para la elaboración de un producto o la prestación de servicios.
- Las actividades en un sistema ABC son un conjunto de tareas que generan costos y están orientadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- El personal no se encuentra capacitado suficientemente para el trabajo con los costos.
- Los sistemas de costos no son utilizados como herramientas de dirección en las Unidades Presupuestadas.
- El personal dirigente no tiene dominio sobre la Contabilidad de Costo no pudiendo determinar las desviaciones ni tomar medidas para la disminución de los costos.
- Se afectaron algunos programas de deportes por la carencia de BME e instalaciones. Así como falta de fuerza técnica en algunos deportes.



Recomendaciones



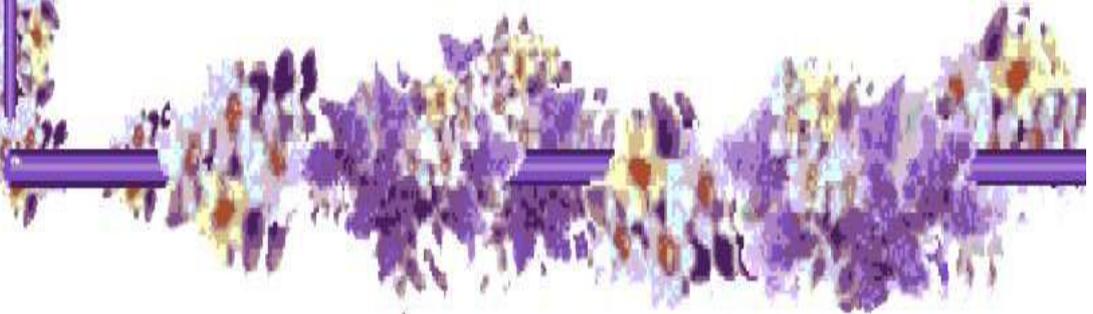
RECOMENDACIONES

Dando cumplimiento al objetivo trazado para el desarrollo de esta investigación y atendiendo a las conclusiones arribadas, se recomienda a la Dirección Municipal de Deportes de Cruces que:

- Se utilice dicha investigación como una herramienta para la determinación del costo por deportes según matrícula atendida.
- Enriquecer el sistema informativo actual creando nuevos registros que permitan el trabajo con el ABC.
- Capacitación del personal existente para el registro y control de las actividades económicas.
- Hacer un análisis detallado de los técnicos que se encuentran prestando servicios en otras actividades ajenas a sus funciones para lograr una disminución de los costos en la entidad.
- Se requiere por parte del personal dirigente el dominio de aspectos que lo caracterizan para poder utilizarlo como herramienta de dirección determinando las desviaciones y tomar medidas para la disminución de los costos, la aplicación de técnicas novedosas en la planificación, registro, cálculo y análisis de los resultados obtenidos para este tipo de entidad económica.
- Desarrollar con calidad y eficiencia el plan de eventos y calendarios deportivos.
- Elevar el nivel de preparación técnica de los atletas a participar en los eventos provinciales pioneriles y escolares.



Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

Aimar Franco O. (n.d.). *Sistema de Costo basado en actividades, pasado, presente y futuro. Costos y Gestión* (Vol. 2).

Álvarez López J. (1993). *Introducción a la Contabilidad de Gestión* (Vol. 1). México: Mc Graw Hill.

Bauyin P, & V: Vega. (2005). *Diseño y Validación del Procedimiento por costeo por actividades. Caso Hotelero*. Tesis Doctoral, Matanzas.

Brimson JA. (1997). *Contabilidad por Actividades* (Alfa omega, SA de CV., Vol. 1). México.

Camaleño C. (1997). *El Modelo ABC examen, ventajas y limitaciones de uso*. (Revista Partida Doble., Vol. 2).

Castello Acosta A. (1979). *Conceptos e importancia del costo* (Ministerio de Educación Superior., Vol. 1). La Habana.

Castello E. (n.d.). *El Sistema de Gestión de Costo basado en actividades actuales* (Vol. 2). Madrid.

Castello E. (n.d.). *Nuevas tendencias en Contabilidad de Gestión en la empresa española AECA* (Vol. 1). Madrid.

Colectivo de autores. (2009). *Programa de Preparación del Deportista. Baloncesto y Balonmano* (Vol. 2). La Habana: Deportes.

Giovanni Betty. (n.d.). *Lineamientos para un Modelo Genérico de Costos* (Universidad Centroccidental., Vol. 1).

Bibliografía

- Gómez. G. (2006). ABC El Sistema Basado en las actividades. Available at: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%206/abc.htm>.
- Hernández Lamoth Noemí, & Suárez Tamayo Hilda. (2007). *Diccionario de la Lengua Española Deportivo* (Vol. 1). La Habana: Deportes.
- Hicks D. (1998). *El Sistema de Costo basado en las actividades ABC. Guía para su implantación en pequeñas y medianas empresas* (Vol. 1).
- Honson HT. (1988). *La Contabilidad de Costo* (Alfa omega., Vol. 1). Barcelona.
- Horngren T. Charles. (1991). *Contabilidad de Costo* (6º ed.). México.
- Ivnisky Marina. (2008). *Los Costos, los sistemas contables*. (Vol. 2).
- Larser JK. (n.d.). *Método de Contabilidad Industrial*. México.
- Lawrence WB. (n.d.). *Contabilidad de Costo*.
- López M. (2007). Tendencias actuales del costo como herramientas de gestión. Available at. <http://www.degerencia.com/articulos.phd?artid=680>.
- Mallo Carlos. (2001). *Contabilidad de Costo y Gestión*. Madrid: Pirámide.
- Ministerio de Finanzas y Precio. (2010). Resolución No 298/2010.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2006). *Resolución No 343/2006 Normas Específicas de Contabilidad para las Unidades Presupuestadas*. La Habana.
- Navelo Cabello Rafael de M. (2004). *El Joven Voleibolista*. La Habana: José Martí.

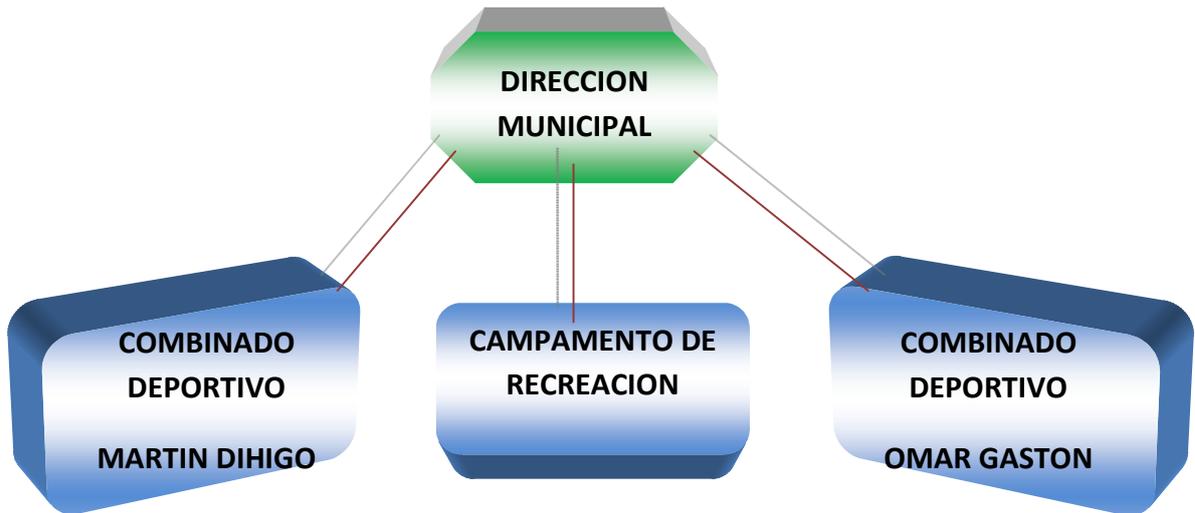
Bibliografía

- Neovlye George, & Garner. S: Paul. (n.d.). *Contabilidad de Costo* (Vol. 1).
- Norkvwicz Angela. (1994). *Implementación del método ABC en nueve pasos* (Vol. 2)
- Pérez O Armenteros, & Ripoll E. (2007). *Propuesta de Modelo Conceptual ABC/ABM a partir del estudio de variables de éxito o fracaso para Empresas Cubanas*. Tesis Doctoral, Matanzas.
- Polimeni, Ralph S, & Fran J. Fabozzi. (1990). *Contabilidad de Costo para la toma de decisiones gerenciales* (Mc Graw - Hill, Interamerica S: A., Vol. 1).
- Quesada M, & Pérez O. (2007). *Propuesta de una Metodología ABC/ABM a partir del estudio de variables en el Hospital Militar Mario Muñoz Monroy*. Tesis de maestría, Matanzas.
- Reyes, R., & Pérez G. (2008). Modelo para la determinación de los costos por pacientes en el Hospital Provincial Gustavo Aldereguia Lima .Available AT: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/medlo-determinacion-de-costos.htm.canales/financiera/articulos/no%206/abc.htm>
- Rodríguez E. (2005). *El Sistema de Costos basado en actividades*.
- Usry M. (2006). *Cost Accounting Planning and Central*. Canadá.
- Yero Hernández Yanelys. (2006). *Procedimientos para la Gestión de los Costos en U/B de Producción Cooperativa*. La Habana.

A decorative border made of purple, yellow, and white flowers, forming an L-shape on the left and bottom of the page.

Anexos

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DIRECCION MUNICIPAL DE DEPORTES



MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS

MODELO AP-Partidas

LIQUIDACION DEL PRESUPUESTO POR PARTIDAS

Órgano u Organismo del estado: Poder Popular

Código: 316, 2,12219Deporte,

Año 2011U.M: Miles de pesos con un decimal

Fila	Concepto	Ejecución Año 2010	Presupuesto Actualizado 2011	Real Ejecución 2011	Relaciones (%)	
					Real Pres / Actualizado	Real Pres / 2010
		01	02	03	04	05
1	Total General	2398.4	2438.6	2383.5	97.7 %	99.4 %
2	Materias Primas y Materiales (11)	21.2	38.0	14.5	38.2 %	68.4 %
	De ello:					
3	Alimentos (1101)	13.1	22.9	7.2	31.4 %	55.0 %
4	Combustibles y lubricantes	2.7	2.7	2.3	85.2 %	85.2 %
	De ello:					
5	Combustibles (3002)	2.7	2.7	2.3	85.2 %	85.2 %
6	Energía (40)	0.7	0.7	0.7	100 %	100 %
7	Gastos de personal (50)	2117.8	2096.9	2096.2	100 %	99 %
	De ello:					
8	Salarios (5001)	1678.6	1537.9	1537.8	100 %	91.6 %
9	Otros gastos de fuerza de trabajo (60)	217.6	235.2	222.6	94.6 %	102.3 %
10	Depreciación y amortización AFT (70)	24.8	21.9	19.6	89.5 %	79.0 %
11	Otros gastos monetarios y transferencias (80)	13.6	43.2	27.6	63.9 %	202.9 %
	De ello:					
12	Servicios Mantenimiento y Reparación (8004)	15.1	26.0	15.5	59.6 %	
Confeccionado por: Miriam M. Meras Moreno				Aprobado: Jorge Herrera Dueña		

Anexo 3

GASTO DE SALARIO

REORGANIZACION DE LA NOMINA

	Clasificador	Centro de costo	Nomina regular	Otras nominas	Salario indirecto	Total gasto
Gasto directo		Voleibol	\$7210.71		\$2863.85	\$10074.56
		Baloncesto	8426.18		6695.77	15121.95
		Balonmano	5264.97		6131.07	11396.04
		Tenis de Campo	6582.17		3065.53	9647.70
		Bádminton	3899.96		1734.45	5634.41
		Tiro Deportivo	3926.22		1936.13	5862.35
		Tenis de Mesa	1068.75		-	1068.75
		Béisbol	27469.54		30695.68	58165.22
		Fútbol	15950.23		12262.14	28212.37
		Ciclismo	6493.60		-	6493.60
		Atletismo	15984.54		5364.68	21349.22
		Hockey	735.00		-	735.00
		Ajedrez	65483.20		309538.29	375021.49
		Lucha	2602.48		4799.98	7402.46
		Taekwondo	1341.01		2863.85	4204.86
		Boxeo	8639.92		7300.81	15940.73
		Levantamiento de Pesa	8636.33		1532.77	10169.10
		Gimnasia	6697.36		-	6697.36
		Judo	2587.48		5001.67	7589.15
		Karate	-		-	-
	Esgrima	2466.75		1573.10	4039.85	
	Sub total	\$201466.36		\$403359.37	\$604826.13	
Gasto indirecto		Área Interna				
		Dirección	\$203210.23			
		Economía	83155.60			
		Aseguramiento	116993.54			
		Cocina				
		Sub total	403359.37			
	Total	\$604826.13				

Costo por deportes. IV Trimestre Año 2011

Deportes	Mater. Princ.	Material Auxil.	Comb	Energía	Deprec	Otros	Salario	S/Socia l	Total	Costo	Matrícula
Voleibol	\$23.78	\$34.94	\$5.50	\$1.52	\$34.83	\$39.78	\$10074.56	\$25.05	\$10239.92	\$341.33	30
Baloncesto	36.01	81.68	12.86	3.56	81.43	93.02	15121.95	58.57	15489.08	221.27	70
Balonmano	72.03	74.79	11.77	3.26	74.56	85.16	11396.04	53.63	11771.24	183.93	64
T: Campo		37.40	5.89	1.63	37.28	42.58	9647.70	26.82	9799.30	306.23	32
Bádminton		21.15	3.33	0.92	21.09	24.09	5634.41	15.17	5720.16	317.78	18
Tiro Deportivo		23.64	3.72	1.03	23.55	26.89	5862.35	16.93	5958.11	297.91	20
T. de Mesa		-	-	-	-	-	1068.75	-	1068.75	1068.75	-
Béisbol		374.46	58.94	16.31	373.30	426.38	58165.22	268.49	596683.10	186.51	320
Fútbol	6.75	149.59	23.55	6.51	149.12	170.33	28212.37	107.25	28825.47	225.20	128
Ciclismo		-	-	-	-	-	6493.60	-	6493.60	6493.60	-
Atletismo		65.44	10.30	2.85	65.24	74.52	21349.22	46.925	21614.49	385.97	56
Hockey		-	-	-	-	-	735.00	-	735.00	735.00	-
Ajedrez		3776.14	594.40	164.45	3764.42	4299.65	375021.49	2707.48	390328.03	120.99	3226
Lucha		58.56	9.23	2.55	58.38	66.67	7432.46	41.98	7639.83	152.80	50
Taekwondo		34.94	5.50	1.52	34.83	39.78	4204.86	25.05	4346.48	146.88	30
Boxeo		89.06	14.02	3.88	88.79	101.41	15940.73	63.86	16301.75	214.50	76
Lev. Pesa		18.70	2.94	1.81	18.64	21.29	10169.10	13.41	10244.89	640.31	16
Gimnasia		-	-	-	-	-	6697.36	-	6697.36	6697.36	-
Judo		61.02	9.60	2.66	60.83	69.48	7589.15	43.75	7836.49	150.70	52
Karate		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Esgrima		19.19	3.02	0.84	19.13	21.85	4239.85	13.76	4117.64	257.35	16
Total	\$138.57	\$4920.70	\$774.57	\$214.30	\$4905.42	\$5602.88	\$604826.13	\$3528.12	\$624910.69		4204

Anexo 5

Organismo: Poder Popular

Empresa: Dirección Municipal de Deportes. Cruces.

Código: 316.2.12219

GASTOS POR SUBELEMENTOS O PARTIDAS PRESUPUESTARIAS. CIERRE IV TRIMESTRE
AÑO 2011

110199 Servicios Gastronómicos contratados CUP	\$	2552.50
110300 Vestuario y Lencería		117.39
110401 Libros y libretas		186.30
110404 Lápices, gomas, bolígrafos y reglas		9.00
110405 Tizas, pizarras, pantallas y borradores		1.08
110407 Otros afines		6.64
110604 Materiales y utensilios de aseo		0.96
110801 Útiles deportivos		140.23
300201 Gasolina B-83		335.25
300203 Diesel CUP		439.32
400101 Energía CUP		214.30
500100 Salario y otras retribuciones		403213.19
500200 Acumulación de Vacaciones		37081.48
600100 Contribución a la Seguridad Social a L/P		54888.46
600200 Prestación a la Seguridad Social a C/P		3528.12
600300 Impuesto Utilización de la Fuerza de Trabajo		109643.00
700100 Depreciación de AFT		4905.42
800401 Reparación de Edificios y Locales CUP		4597.67
800505 Transporte de carga		414.97
800601 Agua		97.74
800602 Teléfono		1037.67
800701 Servicios Jurídicos		1500.00
TOTAL	\$	624910.69

COSTOS DIRECTOS POR CENTROS DE COSTOS

COSTOS DIRECTOS	1 ¹	2 ²	3 ³	4 ⁴	5 ⁵	TOTAL
Útiles deportivos	\$ 95.81	\$7.26	\$6.75	\$28.75	\$1.66	\$140.23
Salario	20922.83	3330.00	44422.30	64742.89	130718.83	264136.85
Vacaciones	1901.89	302.70	4037.99	5885.13	12311.73	24439.44
Contribución a la seguridad social	2853.09	454.09	6057.54	8828.50	17730.46	35923.68
Impuesto sobre la fuerza de trabajo	5706.18	908.18	12115.08	17657.00	35327.00	71213.44
TOTAL	\$31479.80	\$5002.23	\$66639.66	\$97142.27	\$196089.68	\$396353.64

¹ Cancha Deportiva

² Campo de Tiro

³ Estadio Municipal

⁴ Sala Techada

⁵ Centros comunitarios

VALOR DE LOS INDUCTORES DE COSTOS

ACTIVIDADES	INDUCTOR DE COSTO	COSTO
Realizar entrenamientos para la práctica de Voleibol	Horas Trabajadas	1143.6
Realizar entrenamientos para la práctica de Baloncesto	Horas Trabajadas	2859
Realizar entrenamientos para la práctica de Balonmano	Horas Trabajadas	1143.6
Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Campo	Horas Trabajadas	1715.4
Realizar entrenamientos para la práctica de Bádminton	Horas Trabajadas	571.8
Realizar entrenamientos para la práctica de Tiro Deportivo	Horas Trabajadas	1143.6
Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Mesa	Horas Trabajadas	571.8
Realizar entrenamientos para la práctica de Béisbol	Horas Trabajadas	9148.8
Realizar entrenamientos para la práctica de Fútbol	Horas Trabajadas	5718
Realizar entrenamientos para la práctica de Ciclismo	Horas Trabajadas	571.8
Realizar entrenamientos para la práctica de Atletismo	Horas Trabajadas	2859
Realizar entrenamientos para la práctica de Hockey	Horas Trabajadas	571.8
Realizar entrenamientos para la práctica de Ajedrez	Horas Trabajadas	16010.4
Realizar entrenamientos para la práctica de Lucha	Horas Trabajadas	1143.6
Realizar entrenamientos para la práctica de Taekwondo	Horas Trabajadas	571.8
Realizar entrenamientos para la práctica de Boxeo	Horas Trabajadas	2287.2
Realizar entrenamientos para la práctica de Levantamiento de Pesas	Horas Trabajadas	1143.6
Realizar entrenamientos para la práctica de Gimnasia	Horas Trabajadas	571.8
Realizar entrenamientos para la práctica de Judo	Horas Trabajadas	571.8
Realizar entrenamientos para la práctica de Esgrima	Horas Trabajadas	571.8
Realizar entrenamientos para la práctica de Karate	Horas Trabajadas	571.8

Continuación Anexo 7

ACTIVIDADES	INDUCTOR DE COSTO	COSTO
Realizar Actividades de la Cultura Física y Recreación	Horas Trabajadas	42885
Controlar y dirigir las actividades deportivas del territorio.	Horas Trabajadas	94347
Proteger los recursos y controlar el acceso	Horas Trabajadas	94347
Desarrollar, organizar, capacitar y controlar los recursos humanos.	Cantidad de Trabajadores	169
Asegurar servicios generales	Cantidad de Trabajadores	169
Procesar transacciones contables	Cantidad de Transacciones	322

Tabla 1 “Reparto del costo de Controlar y dirigir las actividades deportivas del territorio.”

Actividad Auxiliar	Actividades Principales	Horas Trabajadas	%	Costo
Controlar y dirigir las actividades deportivas del territorio	Realizar entrenamientos para la práctica de Voleibol	1143.6	1.21	\$2144.50
	Realizar entrenamientos para la práctica de Baloncesto	2859	3.03	5370.08
	Realizar entrenamientos para la práctica de Balonmano	1143.6	1.21	2144.50
	Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Campo	1715.4	1.81	3207.87
	Realizar entrenamientos para la práctica de Bádminton	571.8	0.61	1080.10
	Realizar entrenamientos para la práctica de Tiro Deportivo	1143.6	1.21	2144.50
	Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Mesa	571.8	0.61	1081.10
	Realizar entrenamientos para la práctica de Béisbol	9148.8	9.70	17191.35
Inductor: 94347				
Costo:\$177230.41				

Anexo 8

Realizar entrenamientos para la práctica de Fútbol	5718	6.06	10740.16
Realizar entrenamientos para la práctica de Ciclismo	571.8	0.61	1080.10
Realizar entrenamientos para la práctica de Atletismo	2859	3.03	5370.08
Realizar entrenamientos para la práctica de Hockey	571.8	0.61	1081.10
Realizar entrenamientos para la práctica de Ajedrez	16010.40	16.96	30058.28
Realizar entrenamientos para la práctica de Lucha	1143.6	1.21	2144.49
Realizar entrenamientos para la práctica de Taekwondo	571.8	0.61	1081.10
Realizar entrenamientos para la práctica de Boxeo	2287.2	2.42	4288.98
Realizar entrenamientos para la práctica de Levantamiento de Pesas	1143.6	1.21	2144.50

Anexo 8

Realizar entrenamientos para la práctica de Gimnasia	571.8	0.61	1081.10
Realizar entrenamientos para la práctica de Judo	571.8	0.61	1081.10
Realizar entrenamientos para la práctica de Karate	571.8	0.61	1081.10
Realizar entrenamientos para la práctica de Esgrima	571.8	0.61	1081.10
Realizar Actividades de la Cultura Física y la Recreación	42885	45.45	80551.22
TOTAL	94347	100	\$177230.41

Tabla 2 “Reparto del costo de Proteger los recursos y controlar accesos.”

Actividad Auxiliar	Actividades Principales	Horas Trabajadas	%	Costo
Proteger recursos y controlar accesos	Realizar entrenamientos para la práctica de Voleibol	1143.6	1.21	\$127.92
	Realizar entrenamientos para la práctica de Baloncesto	2859	3.03	320.30
Inductor: 94347	Realizar entrenamientos para la práctica de Balonmano	1143.6	1.21	127.92
Costo:\$10571.11	Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Campo	1715.4	1.81	191.34
	Realizar entrenamientos para la práctica de Bádminton	571.8	0.61	64.48
	Realizar entrenamientos para la práctica de Tiro Deportivo	1143.6	1.21	127.92

Anexo 8

Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Mesa	571.8	0.61	64.48
Realizar entrenamientos para la práctica de Béisbol	9148.8	9.70	1025.40
Realizar entrenamientos para la práctica de Fútbol	5718	6.06	640.61
Realizar entrenamientos para la práctica de Ciclismo	571.8	0.61	64.48
Realizar entrenamientos para la práctica de Atletismo	2859	3.03	320.30
Realizar entrenamientos para la práctica de Hockey	571.8	0.61	64.48
Realizar entrenamientos para la práctica de Ajedrez	16010.40	16.96	1792.86
Realizar entrenamientos para la práctica de Lucha	1143.6	1.21	127.92
Realizar entrenamientos para la práctica de Taekwondo	571.8	0.61	64.48

Anexo 8

Realizar entrenamientos para la práctica de Boxeo	2287.2	2.42	255.82
Realizar entrenamientos para la práctica de Levantamiento de Pesas	1143.6	1.21	127.91
Realizar entrenamientos para la práctica de Gimnasia	571.8	0.61	64.48
Realizar entrenamientos para la práctica de Judo	571.8	0.61	64.48
Realizar entrenamientos para la práctica de Karate	571.8	0.61	64.48
Realizar entrenamientos para la práctica de Esgrima	571.8	0.61	64.48
Realizar Actividades de la Cultura Física y la Recreación	42885	45.45	4804.57
Total	94347	100	\$10571.11

Tabla 3 “Reparto del costo de Desarrollar, Organizar, Capacitar y Controlar Recursos Humanos.”

Actividad Auxiliar	Actividades Principales	Can. Trab.	%	Costo
Desarrollar, Organizar, Capacitar y Controlar Recursos Humanos	Realizar entrenamientos para la práctica de Voleibol	3	1.78	\$53.68
	Realizar entrenamientos para la práctica de Baloncesto	5	2.96	89.27
	Realizar entrenamientos para la práctica de Balonmano	2	1.18	35.60
	Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Campo	3	1.78	53.68
	Realizar entrenamientos para la práctica de Bádminton	1	0.59	17.79
	Realizar entrenamientos para la práctica de Tiro Deportivo	2	1.18	35.60
	Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Mesa	1	0.59	17.79
	Realizar entrenamientos para la práctica de Béisbol	16	9.47	285.62
	Realizar entrenamientos para la práctica de Fútbol	10	5.92	178.55
	Inductor: 169			
Costo:\$3015.98				

Anexo 8

	Realizar entrenamientos para la práctica de Ciclismo	1	0.59	17.79
	Realizar entrenamientos para la práctica de Atletismo	5	2.96	89.27
	Realizar entrenamientos para la práctica de Hockey	1	0.59	17.79
	Realizar entrenamientos para la práctica de Ajedrez	29	17.16	517.54
	Realizar entrenamientos para la práctica de Lucha	2	1.18	35.60
	Realizar entrenamientos para la práctica de Taekwondo	1	0.59	17.79
	Realizar entrenamientos para la práctica de Boxeo	4	2.37	71.48
	Realizar entrenamientos para la práctica de Levantamiento de Pesas	2	1.18	35.60
	Realizar entrenamientos para la práctica de Gimnasia	1	0.59	17.79
	Realizar entrenamientos para la práctica de Judo	1	0.59	17.79
	Realizar entrenamientos para la práctica de Karate	1	0.59	17.79

Realizar entrenamientos para la práctica de Esgrima	1	0.59	17.79
Realizar Actividades de la Cultura Física y la Recreación	77	45.57	1374.38
Total	169	100	\$3015.98

Tabla 4 “Reparto del costo de Asegurar Servicios Generales.”

Actividad Auxiliar	Actividades Principales	Cantidad de Trabajadores	%	Costo
Asegurar Servicios Generales	Realizar entrenamientos para la práctica de Voleibol	3	1.78	\$300.69
Inductor: 169	Realizar entrenamientos para la práctica de Baloncesto	5	2.96	500.03
Costo:\$16892.96	Realizar entrenamientos para la práctica de Balonmano	2	1.18	199.34
	Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Campo	3	1.78	300.69
	Realizar entrenamientos para la práctica de Bádminton	1	0.59	99.67
	Realizar entrenamientos para la práctica de Tiro Deportivo	2	1.18	199.34

Anexo 8

Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Mesa	1	0.59	99.67
Realizar entrenamientos para la práctica de Béisbol	16	9.47	1599.76
Realizar entrenamientos para la práctica de Fútbol	10	5.92	1000.06
Realizar entrenamientos para la práctica de Ciclismo	1	0.59	99.67
Realizar entrenamientos para la práctica de Atletismo	5	2.96	500.03
Realizar entrenamientos para la práctica de Hockey	1	0.59	99.67
Realizar entrenamientos para la práctica de Ajedrez	29	17.16	2898.83
Realizar entrenamientos para la práctica de Lucha	2	1.18	199.34
Realizar entrenamientos para la práctica de Taekwondo	1	0.59	99.67
Realizar entrenamientos para la práctica de Boxeo	4	2.37	400.36

Realizar entrenamientos para la práctica de Levantamiento de Pesas	2	1.18	199.34
Realizar entrenamientos para la práctica de Gimnasia	1	0.59	99.67
Realizar entrenamientos para la práctica de Judo	1	0.59	99.67
Realizar entrenamientos para la práctica de Karate	1	0.59	99.67
Realizar entrenamientos para la práctica de Esgrima	1	0.59	99.67
Realizar Actividades de la Cultura Física y la Recreación	77	45.57	7698.12
Total	169	100	\$16892.96

Tabla 5 “Reparto del costo de Procesar Transacciones.”

Actividad Auxiliar	Actividades Principales	Cantidad de Transacciones	%	Costo
	Realizar entrenamientos para la práctica de Voleibol	6	1.87	\$155.42
	Realizar entrenamientos para la práctica de Baloncesto	9	2.80	232.71

Anexo 8

Realizar entrenamientos para la práctica de Balonmano	4	1.24	103.06
Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Campo	6	1.86	154.87
Realizar entrenamientos para la práctica de Bádminton	2	0.62	51.53
Realizar entrenamientos para la práctica de Tiro Deportivo	4	1.24	103.06
Realizar entrenamientos para la práctica de Tenis de Mesa	2	0.62	51.53
Realizar entrenamientos para la práctica de Béisbol	30	9.32	774.59
Realizar entrenamientos para la práctica de Fútbol	19	5.90	490.35
Realizar entrenamientos para la práctica de Ciclismo	2	0.62	51.53
Realizar entrenamientos para la práctica de Atletismo	9	2.80	232.71
Realizar entrenamientos para la práctica de Hockey	2	0.62	51.53
Realizar entrenamientos para la práctica de Ajedrez	55	17.08	1419.53

Anexo 8

Realizar entrenamientos para la práctica de Lucha	4	1.24	103.06
Realizar entrenamientos para la práctica de Taekwondo	2	0.62	51.53
Realizar entrenamientos para la práctica de Boxeo	7	2.18	181.18
Realizar entrenamientos para la práctica de Levantamiento de Pesas	4	1.24	103.06
Realizar entrenamientos para la práctica de Gimnasia	2	0.62	51.53
Realizar entrenamientos para la práctica de Judo	2	0.62	51.53
Realizar entrenamientos para la práctica de Karate	2	0.62	51.53
Realizar entrenamientos para la práctica de Esgrima	2	0.62	51.53
Realizar Actividades de la Cultura Física y la Recreación	147	45.65	3794.00
Total	322	100	\$8311.07

Tabla 1. "Costo ABC por servicios."

COSTOS	SERVICIOS.							
	Total	S-1 ³⁸	S-2 ³⁹	S-3 ⁴⁰	S-4 ⁴¹	S-5 ⁴²	S-6 ⁴³	S-7 ⁴⁴
Costos directos.								
Material Directo.	\$131.82	\$23.78	\$36.01	\$72.03	-	-	-	-
Mano de obra directa.	36378.96	7210.71	8426.18	5264.97	6582.17	3899.96	3926.22	1068.75
Total de Costos Directos	\$36510..78	\$7234.49	\$8462.19	\$5337.00	\$6582.17	\$3899.96	\$3926.22	\$1068.75

³⁸ Entrenar Voleibol

³⁹ Entrenar Baloncesto

⁴⁰ Entrenar Balonmano

⁴¹ Entrenar Tenis de Campo

⁴² Entrenar Bádminton

⁴³ Entrenar Tiro Deportivo

⁴⁴ Entrenar Tenis de Mesa

Tabla 2. “Costo ABC por servicios.” (Continuación Anexo 9)

COSTOS	SERVICIOS.								
	Total	S-8 ⁴⁵	S-9 ⁴⁶	S-10 ⁴⁷	S-11 ⁴⁸	S-12 ⁴⁹	S-13 ⁵⁰	S-14 ⁵¹	S-15 ⁵²
Costos directos.									
Material Directo.	\$6.75	-	\$6.75	-	-	-	-	-	-
Mano de obra directa.	134718.59	27469.54	15950.23	6493.60	15984.54	735.00	65483.20	2602.48	-
Total de Costos Directos	\$134725.34	\$27469.54	\$15956.98	\$6493.60	\$15984.54	\$735.00	\$65483.20	\$2602.48	-

⁴⁵ Entrenar Béisbol

⁴⁶ Entrenar Fútbol

⁴⁷ Entrenar Ciclismo

⁴⁸ Entrenar Atletismo

⁴⁹ Entrenar Hockey

⁵⁰ Entrenar Ajedrez

⁵¹ Entrenar Lucha

⁵² Entrenar Taekwondo

Tabla 3 “Costo ABC por servicios.” (Continuación Anexo 9)

COSTOS	SERVICIOS.							
	Total	S-16 ⁵³	S-17 ⁵⁴	S-18 ⁵⁵	S-19 ⁵⁶	S-20 ⁵⁷	S-21 ⁵⁸	S-22 ⁵⁹
Costos directos.								
Material Directo.	\$1.66	-	-	-	-	-	-	\$1.66
Mano de obra directa.	225115.86	8639.92	8636.33	6697.36	2587.48	-	2466.75	196088.02
Total de Costos Directos	\$225117.52	\$8639.92	\$8636.33	\$6697.36	\$2587.48	-	\$2466.75	\$196089.68

⁵³ Entrenar Boxeo

⁵⁴ Entrenar Levantamiento de Pesas

⁵⁵ Entrenar Gimnasia

⁵⁶ Entrenar Judo

⁵⁷ Entrenar Karate

⁵⁸ Entrenar Esgrima

⁵⁹ Realizar Actividades de la Cultura Física y la Recreación

Tabla 4. (Continuación. Anexo 9)

COSTOS	SERVICIOS.								
	Total	S-1 ³⁸	S-2 ³⁹	S-3 ⁴⁰	S-4 ⁴¹	S-5 ⁴²	S-6 ⁴³	S-7 ⁴⁴	S-8 ⁴⁵
Costos Indirectos.									
Entrenar Voleibol	\$2872.38	\$2872.38	-	-	-	-	-	-	-
Entrenar Baloncesto	6737.89		\$6737.89						
Entrenar Balonmano	2700.59			\$2700.59					
Entrenar Tenis de Campo	4043.46				\$4043.46				
Entrenar Bádminton	1359.72					1359.72			
Entrenar Tiro Deportivo	3080.19						3080.19		
Entrenar Tenis de Mesa	1549.41							1549.41	

³⁸ Entrenar Voleibol³⁹ Entrenar Baloncesto⁴⁰ Entrenar Balonmano⁴¹ Entrenar Tenis de Campo⁴² Entrenar Bádminton⁴³ Entrenar Tiro Deportivo⁴⁴ Entrenar Tenis de Mesa⁴⁵ Entrenar Béisbol

Anexo 9

Entrenar Béisbol	23748.20								23748.20
Total de Costos Indirectos	46091.84	2872.38	6737.89	2700.59	4043.46	1359.72	3080.19	1549.41	23748.20
Total de Costos	110072.16	10106.87	15200.08	8037.59	10625.63	5259.68	7006.41	2618.16	51217.74

Tabla 5. (Continuación Anexo 9)

COSTOS	SERVICIOS.								
	Total	S-9 ⁴⁶	S-10 ⁴⁷	S-11 ⁴⁸	S-12 ⁴⁹	S-13 ⁵⁰	S-14 ⁵¹	S-15 ⁵²	S-16 ⁵³
Costos Indirectos.									
Entrenar Fútbol	\$14843.77	\$14843.77	-	-	-	-	-	-	-
Entrenar Ciclismo	1493.97		1493.77						
Entrenar Atletismo	7409.00			7409.00					
Entrenar Hockey	1493.97				1493.97				
Entrenar Ajedrez	37427.08					37427.08			
Entrenar Lucha	2663.30						2663.30		
Entrenar Taekwondo	1341.01							1341.01	

⁴⁶ Entrenar Fútbol
⁴⁷ Entrenar Ciclismo⁴⁸ Entrenar Atletismo⁴⁹ Entrenar Hockey⁵⁰ Entrenar Ajedrez⁵¹ Entrenar Lucha⁵² Entrenar Taekwondo⁵³ Entrenar Boxeo

Anexo 9

Entrenar Boxeo	5303.47								5303.47
Total C:Indirectos	71975.37	14843.77	1493.77	7409.00	1493.97	37427.08	2663.30	1341.01	5303.47
Total de Costos	187871.29	30800.75	7987.57	23393.54	2228.97	102910.28	5265.78	1341.01	13943.39

Tabla 6. (Continuación Anexo 9)

COSTOS	SERVICIOS.						
	Total	S-17 ⁵⁴	S-18 ⁵⁵	S-19 ⁵⁶	S-20 ⁵⁷	S-21 ⁵⁸	S-22 ⁵⁹
Costos Indirectos.							
Entrenar Levantamiento de Pesas	\$2663.30	\$2663.30					
Entrenar Gimnasia	1341.01		1341.01				
Entrenar Judo	1341.01			1341.01			
Entrenar Karate	1341.01				1341.01		
Entrenar Esgrima	1341.01					1341.01	
Actividades de la Cultura Física y la Recreación	102462.30						102462.30
Total Costos Indirectos	110489.64	2663.30	1341.01	1341.01	1341.01	1341.01	102462.30
Total de Costos	326967.24	11299.63	8038.37	3928.49	1341.01	3807.76	298551.98

⁵⁴ Entrenar Levantamiento de Pesas

⁵⁵ Entrenar Gimnasia

⁵⁶ Entrenar Judo

⁵⁷ Entrenar Karate

⁵⁸ Entrenar Esgrima

⁵⁹ Actividades de la Cultura Física y la Recreación

Tabla 1. "Costo ABC por matrícula en los diferentes servicios."

COSTOS	SERVICIOS.							
	Total	S-1 ³⁸	S-2 ³⁹	S-3 ⁴⁰	S-4 ⁴¹	S-5 ⁴²	S-6 ⁴³	S-7 ⁴⁴
Costos directos.								
Material Directo.	\$2.42	\$0.79	\$0.51	\$1.12	-	-	-	-
Mano de obra directa.	2130.41	240.36	120.37	82.27	205.69	216.66	196.31	1068.75
Total de Costos Directos	\$2132.83	\$241.15	\$120.88	\$83.39	\$205.69	\$216.66	\$196.31	\$1068.75

³⁸ Entrenar Voleibol

³⁹ Entrenar Baloncesto

⁴⁰ Entrenar Balonmano

⁴¹ Entrenar Tenis de Campo

⁴² Entrenar Bádminton

⁴³ Entrenar Tiro Deportivo

⁴⁴ Entrenar Tenis de Mesa

Tabla 2 “Costo ABC por matrícula en los diferentes servicios.” (Continuación Anexo 10)

COSTOS	SERVICIOS.								
	Total	S-8 ⁴⁵	S-9 ⁴⁶	S-10 ⁴⁷	S-11 ⁴⁸	S-12 ⁴⁹	S-13 ⁵⁰	S-14 ⁵¹	S-15 ⁵²
Costos directos.									
Material Directo.	\$0.05	-	\$0.05	-	-	-	-	-	-
Mano de obra directa.	7796.89	85.84	124.66	6493.60	285.44	735.00	20.30	52.05	-
Total de Costos Directos	\$7796.94	\$85.84	\$124.71	\$6493.60	\$285.44	\$735.00	\$20.30	\$52.05	-

⁴⁵ Entrenar Béisbol

⁴⁶ Entrenar Fútbol

⁴⁷ Entrenar Ciclismo

⁴⁸ Entrenar Atletismo

⁴⁹ Entrenar Hockey

⁵⁰ Entrenar Ajedrez

⁵¹ Entrenar Lucha

⁵² Entrenar Taekwondo

Tabla 3. “Costo ABC por matrícula en los diferentes servicios.” (Continuación Anexo 10)

COSTOS	SERVICIOS.							
	Total	S-16 ⁵³	S-17 ⁵⁴	S-18 ⁵⁵	S-19 ⁵⁶	S-20 ⁵⁷	S-21 ⁵⁸	S-22 ⁵⁹
Costos directos.								
Material Directo.	\$0.0002	-	-	-	-	-	-	\$0.0002
Mano de obra directa.	7579.86	113.68	539.77	6697.36	49.76	-	154.17	25.12
Total de Costos Directos	\$7579.86	\$113.68	\$539.77	\$6697.36	\$49.76	-	\$154.17	\$25.12

⁵³ Entrenar Boxeo

⁵⁴ Entrenar Levantamiento de Pesas

⁵⁵ Entrenar Gimnasia

⁵⁶ Entrenar Judo

⁵⁷ Entrenar Karate

⁵⁸ Entrenar Esgrima

⁵⁹ Actividades de la Cultura Física y la Recreación

Tabla 4. “Costo ABC por matrícula en los diferentes servicios.” (Continuación Anexo 10)

COSTOS	SERVICIOS.							
	S-1 ³⁸	S-2 ³⁹	S-3 ⁴⁰	S-4 ⁴¹	S-5 ⁴²	S-6 ⁴³	S-7 ⁴⁴	S-8 ⁴⁵
<u>Costos Indirectos.</u>								
Entrenar Voleibol	\$95.75							
Entrenar Baloncesto		\$96.26						
Entrenar Balonmano			\$42.20					
Entrenar Tenis de Campo				\$126.36				
Entrenar Bádminton					\$75.54			
Entrenar Tiro Deportivo						\$154.01		
Entrenar Tenis de Mesa							\$1549.41	

³⁸ Entrenar Voleibol³⁹ Entrenar Baloncesto⁴⁰ Entrenar Balonmano⁴¹ Entrenar Tenis de Campo⁴² Entrenar Bádminton⁴³ Entrenar Tiro Deportivo⁴⁴ Entrenar Tenis de Mesa⁴⁵ Entrenar Béisbol

Anexo 10

Entrenar Béisbol								\$74.22
Total Costos indirectos	95.75	96.26	42.20	126.36	75.54	154.01	1549.41	74.22
Total de Costos	\$336.90	\$217.14	\$125.59	\$332.05	\$292.20	\$350.32	\$2618.16	\$160.06

Tabla 5. “Costo ABC por matrícula en los diferentes servicios.” (Continuación Anexo 10)

COSTOS	SERVICIOS.							
	S-9 ⁴⁶	S-10 ⁴⁷	S-11 ⁴⁸	S-12 ⁴⁹	S-13 ⁵⁰	S-14 ⁵¹	S-15 ⁵²	S-16 ⁵³
<u>Costos Indirectos.</u>								
Entrenar Fútbol	\$115.92							
Entrenar Ciclismo		\$1493.97						

⁴⁶ Entrenar Fútbol

⁴⁷ Entrenar Ciclismo

⁴⁸ Entrenar Atletismo

⁴⁹ Entrenar Hockey

⁵⁰ Entrenar Ajedrez

⁵¹ Entrenar Lucha

⁵² Entrenar Taekwondo

⁵³ Entrenar Boxeo

Anexo 10

Entrenar Atletismo			\$132.30					
Entrenar Hockey				\$1493.97				
Entrenar Ajedrez					\$11.60			
Entrenar Lucha						\$53.27		
Entrenar Taekwondo							\$44.70	
Entrenar Boxeo								\$69.79
Total Costos Indirectos	115.92	1493.97	132.30	1493.97	11.60	53.27	44.70	69.79
Total de Costos	\$240.63	\$7987.57	\$417.74	\$2228.97	\$31.90	\$105.36	\$44.70	\$183.47

Tabla 6. "Costo ABC por matrícula en los diferentes servicios." (Continuación Anexo 10)

COSTOS	SERVICIOS.					
	S-17 ⁵⁴	S-18 ⁵⁵	S-19 ⁵⁶	S-20 ⁵⁷	S-21 ⁵⁸	S-22 ⁵⁹
<u>Costos Indirectos.</u>						
Entrenar Levantamiento de Pesas	\$166.46					
Entrenar Gimnasia		\$1341.01				
Entrenar Judo			\$25.79			
Entrenar Karate				\$1341.01		
Entrenar Esgrima					\$83.81	
Actividades de la Cultura Física y la Recreación						\$13.14
Total Costos Indirectos	166.46	1341.01	25.79	1341.01	83.81	13.14
Total de Costos	\$706.23	\$8038.37	\$75.55	\$1341.01	\$237.98	\$38.26

⁵⁴ Entrenar Levantamiento de Pesas⁵⁵ Entrenar Gimnasia⁵⁶ Entrenar Judo⁵⁷ Entrenar Karate⁵⁸ Entrenar Esgrima⁵⁹ Actividades de la Cultura Física y la Recreación

Entrevista a los responsables de cada centro de costo y algunos trabajadores de más experiencia.

Objetivo: Identificar las actividades de cada uno de los centros de costo de la Dirección Municipal de Deportes. Cruces, así como para identificar las tareas que realiza cada actividad.

1. ¿Cómo es su trabajo?
2. ¿Puede demostrarme cómo hace su trabajo?
3. ¿Usted conoce lo que es una actividad?
4. ¿Algunas de las actividades de su trabajo le resultan especialmente complejas?
5. Necesito me enumere las diferentes actividades que realiza así como las tareas que realiza para dar cumplimiento a su trabajo.
6. ¿Las actividades que lleva a cabo son para satisfacer necesidades del cliente?
7. ¿Son actividades que realiza de forma sistemática y continuada o con carácter esporádico y ocasional?
8. Necesito me explique el proceso completo.
9. ¿Con qué frecuencia elabora informes a la dirección?
-----Diarios -----Semanales -----Mensuales
10. ¿Cuáles actividades requieren de su mayor atención?
11. ¿Dónde se invierte mayor cantidad de recursos?

Propuesta del sistema de costo basado en actividades por deportes según matrícula atendida para la Dirección Municipal de Deporte. Cruces

Fase inicial

Fase de análisis

Definir objetivos, alcance, objetos de costo.
Instruir a trabajadores comprometidos.

1^{ra} Etapa

2^{da} Etapa

Definir los centros de costos

Determinar los costos indirectos

Asignar los costos indirectos de las actividades principales a los servicios

Localizar los costos indirectos en los centros de costos

Dividir la empresa en actividades

Identificar las actividades

Identificar las tareas

Clasificación de las actividades

Reparto de los costos indirectos entre las actividades

Selección de los inductores más adecuados

Distribuir los costos indirectos a través de los inductores

Asignar los costos de las actividades auxiliares a las principales