

Universidad Latina de Costa Rica

Facultad de Ciencias Empresariales y Hospitalidad

Escuela de Contaduría Pública

Licenciatura en Contaduría Pública

Trabajo Final de Graduación

Modalidad Proyecto

Tema

Diseño de un sistema de Costeo Basado en Actividades en la empresa Hogares
de Costa Rica S. A.

Autor

Luis Alfonso Moya Lara

San José, Costa Rica, Abril de 2021

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, Luis Alfonso Moya Lara, con cédula de identidad número 2-519-513 declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad proyecto; para optar por el título de Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad Latina, Sede San Pedro, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

San Pedro, 14 de Mayo, 2021

Luis Alfonso Moya Lara
2-519-513

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por ayudarme cada día y ser el que me fortalece para seguir adelante.

A mi familia, quienes, con su apoyo, hacen el camino más fácil sin duda alguna.

A Hogares de Costa Rica S. A. por creer en mi proyecto y apoyarme en el logro de este.

A mi tutor, el profesor Alcides Vargas Pacheco, por toda su colaboración y apoyo brindado.

DEDICATORIA

A mi esposa, Rocío Miranda Villalobos por todo su apoyo y confianza, quien día a día me ayuda a ser mejor persona y profesional.

A mis padres, quienes, me han inculcado siempre el deseo de salir adelante y anhelar por mis metas.

A mi hermana, por saber qué puedo contar siempre con ella y estar ahí para algún consejo u oración.

A mi familia en general, por tan buenos recuerdos y ejemplo para ser una buena persona y un buen profesional.

Doña María, por siempre en nuestros corazones.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1	8
1. Estado actual de la investigación	9
1.1 Introducción	9
1.2 Descripción	10
1.3 Antecedentes	11
1.4 Información existente.....	11
1.5 Estudios previos	12
2. Delimitación del tema	13
2.1 Aporte del investigador	13
2.2 Delimitación espacial.....	13
2.3 Delimitación temporal	14
2.4 Objeto de estudio	14
2.4.1 Elemento práctico.....	14
2.4.2 Elemento teórico	14
3. Formulación del problema de investigación	14
4. Sistematización del problema	15
5. Objetivos del estudio	16
5.1 Objetivo general.....	16
5.2. Objetivos específicos	16
6. Justificación del estudio de investigación	16
6.1 Justificación teórica	17
6.2 Justificación práctica.....	17
6.3 Justificación metodológica	18

7.	<i>Alcances y limitaciones de la investigación</i>	18
7.1	Alcances.....	18
7.2	Limitaciones	18
CAPÍTULO 2		20
8.	<i>Marco Situacional</i>	21
8.1	Sector construcción en Costa Rica	21
8.2	Sector Construcción	21
8.3	Reseña de la empresa donde se realiza el proyecto	24
8.4	Marco Teórico	28
CAPÍTULO 3		47
9.	<i>Marco Metodológico</i>	48
9.1	Definición del enfoque.....	48
9.2	Diseño de la investigación.....	50
9.3	Método de investigación	50
9.4	Tipo de investigación	51
9.4.1	Sujetos y fuentes de información	52
9.5	Población y muestra	55
9.6	Tipos de muestreo	55
9.6.1	Muestreo Probabilístico	55
9.6.2	Muestreo no Probabilístico	55
9.7	Instrumentos y técnicas de investigación.....	56
9.8	Confiabilidad y la validez	57
9.9	Operacionalización de variables.....	57
CAPÍTULO 4		61
10.	<i>Análisis e Interpretación de Resultados</i>	62
10.1	Análisis de Datos.....	62
10.2	Análisis de Procesos	66

10.2.1	Macroprocesos	67
10.2.2	Reconocimiento de Procesos.....	68
10.2.3	Codificación utilizada para el diseño del Sistema CBA	68
10.3	Análisis de Recursos y Actividades.....	69
10.3.1	Determinación de Recursos.....	69
10.3.2	Prorrateo de Costos.....	71
10.3.3	Determinación de Actividades.....	72
10.3.4	Costeo de actividades.....	72
11.	Resultados Generales.....	73
11.1	Prorrateo de Gastos de Operación.....	74
11.2	Procesos.....	74
11.3	Actividades.....	75
CAPÍTULO 5.....		78
Conclusiones y Recomendaciones		78
12.	Conclusiones y Recomendaciones.....	79
12.1	Conclusiones.....	79
12.2	Recomendaciones.....	80
CAPÍTULO 6.....		82
13.	Propuesta.....	83
13.1	Descripción.....	83
13.2	Objetivos.....	83
13.2.1	Objetivo General.....	83
13.2.2	Objetivos Específicos	83
13.3	Aspectos generales	84
13.4	Cronograma.....	89
13.5	Presupuesto	89
14.	Bibliografía.....	90
ANEXOS.....		93

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 PIB Construcción a precios corrientes / Participación en el PIB Total a precios corrientes.....	23
Figura N° 2 Estructura Organizativa	27
Figura N° 3 Modelo ABC.....	41
Figura N° 4 Se cuenta con un sistema de costeo	63
Figura N° 5 El costeo actual, tiene todas las variables.....	63
Figura N° 6 Tipo de Contabilidad	64
Figura N° 7 Conocimiento de un sistema CBA.....	65
Figura N° 8 Es importante el costo de cada actividad.....	65
Figura N° 9 Cadena de Valor Hogares de Costa Rica, S. A.....	67
Figura N° 10 Cronograma de Trabajo, sistema CBA.....	89

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1 Listado de Macroprocesos y Procesos	69
Tabla N° 2 Recursos sistema CBA.....	70
Tabla N° 3 Costo total Departamento Ventas	71
Tabla N° 4 Asignación de tiempos, Asistente Administrativo.....	73
Tabla N° 5 Pareto de Procesos	75
Tabla N° 6 Pareto de Actividades	76
Tabla N° 7 Menú principal, hoja electrónica Sistema CBA.....	86
Tabla N° 8 Gastos de Operación, hoja electrónica Sistema CBA.....	87
Tabla N° 9 Tiempos y Costos por Actividad, hoja electrónica Sistema CBA	87
Tabla N° 10 Tabla Dinámica Costos por Actividad, hoja electrónica Sistema CBA....	88
Tabla N° 11 Tabla Dinámica Porcentajes de Tiempo, hoja electrónica Sistema CBA .	88
Tabla N° 12 Presupuesto Gastos Administrativos.....	90

CAPÍTULO 1

Introducción y propósito

1. Estado actual de la investigación

En este apartado se van a abordar los temas de introducción referente al desarrollo de la investigación, descripción del trabajo, antecedentes del porqué se va realizar el trabajo, información existente, donde recolectar datos relacionados con el tema, estudios dentro y fuera de la empresa o que hayan sido efectuados por otros profesionales o estudiantes y la delimitación del tema en que se describe el aporte del investigador, delimitación espacial, delimitación temporal, objeto de estudio , elemento práctico y teórico.

1.1 Introducción

Actualmente, la población costarricense aspira, dentro de sus objetivos, contar con una casa propia, en donde pueda formar un hogar, o vivir de manera independiente. Muchos la adquieren por medio de recursos propios, por préstamos de entidades financieras, por herencia u otros medios. El mercado le ofrece una serie de opciones, en comprar en condominios con torres verticales, en condominios residenciales, en urbanizaciones o casas ya construidas que datan de muchos años. También ofrecen venta de terrenos residenciales y comerciales, construcción de edificios para venta o alquiler.

Hoy en día hay empresas en Costa Rica que se dedican al desarrollo inmobiliario, para ayudar a cumplir los sueños de la población de contar con su casa propia.

A partir de lo anterior, la empresa en que se va a desarrollar el trabajo de investigación, llamado Diseño de un sistema de Costeo Basado en Actividades, es en Hogares de Costa Rica S. A., cuyo negocio es capital nacional y se dedica a la actividad comercial en el desarrollo inmobiliario, tales como: construcción de casas, venta de lotes residenciales y comerciales, edificios comerciales y habitacionales, brindando inmuebles para la venta o alquiler mensual.

En el capítulo primero se desarrolla la introducción y propósito de la investigación.

En segundo capítulo contiene el marco situacional y teórico, relacionado con la actividad a que se dedica la empresa y lo teórico de donde se toman en cuenta los conceptos que ayudan al desarrollo del capítulo cuarto de la técnicas y análisis de resultados.

En el capítulo tercero se desarrolla el marco metodológico referente al enfoque, diseño, métodos, tipos de investigación, sujetos y fuentes de información que se emplea, muestra y tipo de muestreo e instrumentos y técnicas de investigación.

En el capítulo cuarto se desarrolla el análisis de resultados.

En el capítulo quinto se ofrecen las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, que le van a servir a la empresa como oportunidades de mejora.

Y, por último, se brinda una propuesta para que la empresa la considere, por cuanto le va a ayudar en su gestión.

1.2 Descripción

El desarrollo inmobiliario es la actividad construcción, gestión y coordinación de distintos agentes y actividades involucradas para la creación de un inmueble, bien raíz, con el fin de satisfacer una necesidad de vivienda para la población costarricense, es quien contrata mano de obra especializada, obreros u operarios, profesionales de distintas ramas del saber. Con base en esta actividad son quienes entre otros, ayudan a la reactivación de la economía del país.

La presente investigación se realiza en empresa Hogares de Costa Rica, S. A., la cual se dedica al desarrollo inmobiliario.

En esta empresa se llevará a cabo el estudio de diseño de un sistema de Costeo Basado en Actividades, con la finalidad de evaluar los procesos que se ejecutan en cada uno de los departamentos para medir sus costos y de los resultados, ayudar al cuadro gerencial

en su gestión para que tomen las decisiones oportunas para la consecución de los objetivos de la citada empresa.

1.3 Antecedentes

La investigación está orientada al desarrollo de un diseño de costeo, basado en actividades, cuya iniciativa se fundamenta en los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria de Contaduría Pública de la Universidad Latina de Costa Rica, y a las necesidades que tiene la empresa Hogares de Costa Rica, S.A., en implementar costeo basado en actividades que le ayuden a conocer sus costos en cada proceso y de esta, deducir los mejores resultados.

La investigación se basa en la carencia de este tipo de estudio en esa empresa, que le ayude a analizar las actividades de cada área de la estructura organizativa de la organización. Con esto se logra evaluar qué áreas requieren atención en reducir costos y maximizar utilidades. Esta se llevará en las instalaciones de la empresa sita en San José, Barrio Don Bosco, Edificio Centro Corporativo Internacional.

1.4 Información existente

El covid19 ha sido una enfermedad que ha afectado la economía mundial y las finanzas, y Costa Rica no es la excepción. Esta enfermedad se ha expandido en los distintos países, y ha creado desempleo, cierre de empresas, muertes, lo cual ha impactado en la economía global.

No obstante, lo anterior, hay un grupo de empresas costarricense de inmobiliaria que buscan cómo reactivar la economía y de esta forma ayudar al país a salir de este bache., entre esta Hogares de Costa Rica S.A.

La información existente es la suministrada por la empresa, en la cual se desarrolla la investigación, para una vez aplicadas las técnicas de recolección de datos y análisis de estos, ayuden a robustecer el trabajo.

1.5 Estudios previos

Para desarrollar este punto, se buscó trabajos finales de graduación referentes al tema del proyecto de investigación, relacionados con el diseño de un sistema de Costeo Basado en Actividades. A lo interno de Costa Rica y de la Universidad Latina de Costa Rica, no se localiza ninguna investigación relacionada con el tema por desarrollar y a lo externo se encontró únicamente uno.

El primer trabajo final de graduación es de la Universidad Santo Tomas, Bucaramanga, que se denomina “Diseño de un sistema de costos por actividades en una empresa del sector inmobiliario, estudio caso Inmobiliaria C&C S.A.”, los autores del trabajo son Karen Julieth Carreño Serrano y Dalyz Johana Chona Saavedra, la fecha del trabajo es de mayo de 2016.

La tesis consiste en el diseño de un sistema de costos por actividades en la empresa Inmobiliaria C&C S.A. Los objetivos de la investigación persiguen diseñar un sistema de costos en actividades en una empresa del sector inmobiliario.

La síntesis de la situación problemática planteada se refiere en el estudio del caso Inmobiliaria C&C S.A, donde se analiza la forma en la que se están manejando los costos. Dicho análisis se puede realizar de acuerdo con la obtención de estados financieros por centros de costos que utiliza la empresa, determinando que solo se utiliza un método que los clasifica en una forma global. Lo anterior conlleva a que los informes que se generan no reflejan la realidad de lo que se invierte en cada departamento, proceso y tarea que se realizan diariamente para poder prestar los distintos servicios que se desean entregar al cliente con la mejor calidad. De tal forma que se satisfagan todas y cada una de las necesidades, para este estudio de caso se toma una empresa representativa del sector, cuyo nombre se modifica a petición de los directivos. (2016, p. 6 y 7).

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo, se basó en el tipo de investigación cualitativa, ya que debieron conocer las características de los procesos que realizan los trabajadores y cuantitativa para conocer a cuánto equivalen los mismos económicamente. (2016, p.19).

Asimismo, algunas de las conclusiones más importantes están en suplir las necesidades de la empresa al no contar con un sistema de costos, se diseñó un modelo que se ajustará a la estructura de la inmobiliaria, utilizando el sistema de costos basados en las actividades, con el fin de poder determinar cuánto cuesta en su totalidad, cada trabajador de la empresa y cuánto cuesta cada actividad que esta realiza (2016, p.69).

Las recomendaciones del estudio sugieren la implementación del sistema de costos por actividades, ya que con este sería posible la determinación exacta de los resultados operacionales, permitiendo a la administración conocer la totalidad de la utilidad o pérdida que dejan cada uno de los servicios de la entidad y de esta forma poder tomar decisiones estratégicas. (2016, p.70).

2. Delimitación del tema

2.1 Aporte del investigador

El aporte de la investigación consiste en realizar un análisis y recopilación de información, para formular un Diseño de un sistema de Costeo Basado en Actividades en la empresa Hogares de Costa Rica S. A.

2.2 Delimitación espacial

La presente investigación se basa en el diseño de un sistema de Costeo Basado en Actividades, para la empresa Hogares de Costa Rica S.A., ubicada en San José, Barrio Don Bosco, edificio Centro Corporativo Internacional.

2.3 Delimitación temporal

La investigación se lleva a cabo en el primer cuatrimestre del año 2021, concretamente de los meses de enero a abril. En este tiempo se realiza el trabajo de investigación, el cual incluye un análisis del problema y propósito, marco teórico, análisis de resultados, conclusiones, recomendaciones y propuesta.

2.4 Objeto de estudio

Desarrollo de un sistema de Costeo Basado en Actividades, para empresa Hogares de Costa Rica S.A

2.4.1 Elemento práctico

Con base en los conceptos teóricos, se aplicarán en el desarrollo del diseño de costeo basado en actividades, en el capítulo cuarto, llamado “Técnicas y procesos para el análisis de resultados”, ya que cada uno de estos se enfocará en los aspectos por evaluar.

2.4.2 Elemento teórico

Para el desarrollo del diseño de costeo, basado en actividades, se utilizará las definiciones de contabilidad de costos, procesos, actividades, conceptos de costeo basado en actividades y herramientas tales como: análisis de la información, muestreo, entrevistas entre otras e informes en donde se comuniquen las oportunidades de mejora.

3. Formulación del problema de investigación

Algunos problemas que presenta la empresa Hogares de Costa Rica, S.A., requieren conocer cuánto le cuesta el manejo de los procesos o actividades que se llevan a cabo en la citada empresa.

Además, se ha determinado la necesidad de la aplicación de oportunidades de mejora, mediante los resultados que arroje el estudio del diseño costeo, basado en actividades que contribuyan con la empresa a minimizar costos, analizar duplicidades en funciones, para que logren más rentabilidad.

A partir de la descripción anterior se plantea la siguiente pregunta:

- ¿Cuál es la necesidad de diseñar un costeo basado en actividades para la empresa Hogares de Costa Rica S.A., para el primer cuatrimestre de 2021?

Una vez que se define el problema, se procede a enfocar en la propuesta cómo se debe atender las recomendaciones encomendadas del desarrollo de la presente investigación.

Lo que conduce a la siguiente pregunta:

- ¿Cuál es la propuesta de diseñar un costeo basado en actividades, para atender las oportunidades de mejora, con el fin de que los procesos o actividades de la empresa Hogares de Costa Rica S.A., se efectúen de manera eficiente y económica, disminuyendo costos y eliminando la duplicidad de operaciones?

4. Sistematización del problema

Del problema general, nacen otros sub problemas, los cuales se describen a continuación:

¿Estará el proceso de costeo de los proyectos, estimando bien los costos administrativos, basados solamente en un porcentaje brindado por la unidad de ingeniería?

¿El margen comercial que se cobra a los clientes, estará sub valuado o sobre valuado, basado en el esquema actual de costeo de proyectos y servicios de construcción?

5. Objetivos del estudio

A continuación, se describe el objetivo general y objetivos específicos que ayudan al desarrollar el presente trabajo de investigación.

5.1 Objetivo general

Evaluar un sistema de Costeo Basado en Actividades en la empresa Hogares de Costa Rica S. A., como herramienta gerencial para un mejor control de costos de forma razonable e inteligente, aplicando esta herramienta a los diferentes proyectos y actividades que maneja la compañía.

5.2. Objetivos específicos

- Determinar los recursos disponibles para el estudio de Costeo Basado en Actividades en Hogares de Costa Rica, S. A., con el fin de brindar una mejor asignación a las actividades de la empresa.
- Clasificar los procesos dentro de la cadena de valor de la compañía, para modelar la organización por procesos y actividades.
- Establecer el consumo de los recursos para poder obtener un costo por actividad de acuerdo con los procesos y alcance de la evaluación.

6. Justificación del estudio de investigación

La gerencia tradicional analiza los resultados de la contabilidad financiera y puede llegar a tomar decisiones sobre reducción de costos, basándose solamente en los rubros de gastos que se presenta en el estado de resultados.

La herramienta gerencial de Costeo Basado en Actividades (CBA) devuelve la responsabilidad de los costos a los causantes de los mismos, participando a todos los funcionarios en el estudio con el fin de crear empatía con las actividades que desarrollan y

comprender que cada tarea que realizan afecta a otra unidad de valor dentro de la empresa y podamos responder preguntas como:

¿Cuál es el costo de las actividades?, ¿Cuáles actividades mejorar?, ¿Por qué?, ¿Cómo?, y también ¿Cómo podemos reducir los costos? (Suele verse en los textos de apoyo y documentos con sus Siglas en Inglés ABC (*Activity Based Costing*, s.f)

La aplicación de la herramienta gerencial de Costeo Basado en Actividades, en Hogares de Costa Rica S. A., va en función de apoyar a la Presidencia y Dirección de Proyectos a mostrar los costos de una forma diferente, identificando claramente los recursos, las actividades y definir cuáles son los objetos de costo que estaríamos evaluando, con el fin de poder identificar los causantes de dichos costos y considerar aquellos que no están generando valor.

6.1 Justificación teórica

Para el desarrollo de la presente investigación, se debe desarrollar el diseño de costeo basado en actividades, que sirva de herramienta en toma de decisiones por parte de la gerencia y a la vez contribuya en determinar aquellas actividades que requieren ser revisadas para reducir costos y que se estén manejando de manera eficiente, para que contribuyan en la rentabilidad del negocio.

En el desarrollo de esta investigación se delimitará en señalar los temas que conlleva, como lo son financiero, operativo; análisis de las actividades o procesos, estructura organizacional de la empresa, contabilidad de costos, proyectos entre otros, con esto llevar a adelante trabajo más eficiente, para lo cual se utilizaran teorías de autores expertos y de esta manera poder recomendar oportunidades de mejora.

6.2 Justificación práctica

Este proyecto de investigación, pretende dotar a la empresa de un estudio formal, que le permita conocer el comportamiento de los costos por áreas o procesos. Esta es importante, ya que va a contribuir a visualizar aquellas áreas que requieren ser analizadas, modificadas o implementadas, lo cual va a contribuir en la rentabilidad de la empresa.

El propósito que motiva este proyecto, es incentivar a los profesionales que trabajan en el negocio a buscar en los procesos soluciones de como minimizar costos y detectar aquellas áreas que requieren ser analizadas, para luego ser tratadas de manera eficiente y con esto se vea fortalecido la empresa.

6.3 Justificación metodológica.

La presente investigación se dispone desarrollar un estudio de diseño de costos basados en actividades. Para este tipo de investigación se aplicarán cuestionarios, entrevistas, pruebas y análisis de documentación que permitan encontrar, de manera clara y certera, el comportamiento de los costos y de las actividades que se ejecutan en la entidad.

Dichas herramientas permitirán desarrollar cada uno de los objetivos planteados para dicha investigación y desarrollados en el capítulo cuatro. Todas las recomendaciones que se manifiesten, le servirán a Hogares de Costa Rica S.A. como punto de referencia para todas aquellas mejoras que se deben efectuar, identificando cuáles son las más críticas y de las que se deben atender de forma inmediata. Esta evaluación se llevará a cabo durante el primer cuatrimestre del año dos mil veintiún.

7. Alcances y limitaciones de la investigación

7.1 Alcances

Este proyecto se enfoca en revisar las políticas y procedimientos generales que tiene Hogares de Costa Rica S. A., con el que se podría determinar posibles debilidades en el cálculo de costos de los diferentes proyectos que manejan, permitiendo mejorar la presentación y análisis de estos de una forma más racional e inteligente.

7.2 Limitaciones

Algunas limitaciones que pueden estar presentes en este proyecto, son los siguientes:

- Debido a la enfermedad del Covid 19, se ha dificultado conseguir información de forma presencial.
- Poco conocimiento de la herramienta de Costeo Basado en Actividades en empresas de similar actividad comercial, limitando el conocimiento por parte del personal operativo y administrativo.
- El uso del sistema de control, tanto a nivel de proyectos como contable, puede requerir de un trabajo extra a nivel operativo, para la obtención de resultados de la asignación de costos a las actividades.
- El no reconocer los procesos que generen mayor valor agregado a la organización, puede limitar el cálculo de costos.

CAPÍTULO 2

Marco situacional y teórico

8. Marco Situacional

8.1 Sector construcción en Costa Rica

El sector construcción es estratégico para el crecimiento de la economía del país, ya que a partir de él se genera la base para el desarrollo de diversos sectores económicos (manufactura, comercio, actividades inmobiliarias, entre otros). Juega un papel fundamental en los procesos de crecimiento y desarrollo nacional, generando infraestructura física (puertos, aeropuertos, carreteras, viviendas, hospitales, escuelas), así como empleo directo. Es asimismo un vehículo de inversión, incentivando la actividad y el empleo de muchos sectores productivos proveedores de este. (Construcción, 2020)

El párrafo anterior, resume lo que representa el sector inmobiliario en la economía de un país, ya que mueve muchos otros sectores e incluso es una fuente importante de empleo, “para el primer trimestre del año 2020, el sector construcción generaba el 6.2 % del empleo total del país, según encuesta del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)” (Acon Rojas, 2020).

Hogares de Costa Rica, S. A es una empresa cuyo giro comercial se encuentra principalmente en el desarrollo inmobiliario, por lo tanto, se mencionarán algunos datos de este sector como base para el proyecto por desarrollar.

8.2 Sector Construcción

Desde el primer caso de Covid19 anunciado en Costa Rica en el mes de marzo del 2020, junto con las medidas tomadas por el Gobierno de la República para enfrentar la situación sanitaria, estas han tenido un efecto directo sobre la economía del país. La misma situación se ha estado observando alrededor del mundo, donde la mayor cantidad de actividad comercial se ha disminuido, colocando a las empresas y sociedad en una situación inestable al no tener el mismo dinamismo de consumo, disminución de jornadas laborales,

recorte de personal y revisión exhaustiva de la estructura de costos y gastos de las empresas, para el manejo del flujo de efectivo.

El sector construcción, antes del año 2020, había mostrado un comportamiento irregular en términos de crecimiento, según lo señala el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, los indicadores en metros cuadrados de construcción en el año 2016 fueron de 10,388,384 y para el año 2018 estuvo en 10,604,943, un aumento del 2,08 %. Sin embargo, este crecimiento en metros cuadrados de construcción no fue para todos los sectores, ya que el sector comercial pasó de 2,544,330 en el 2016 a 2,156,408 en el 2018, así como el sector habitacional al pasar de 4,251,329 en el 2016 a 3,524,775 en el 2018, mostrando una disminución de un 17 % aproximadamente.

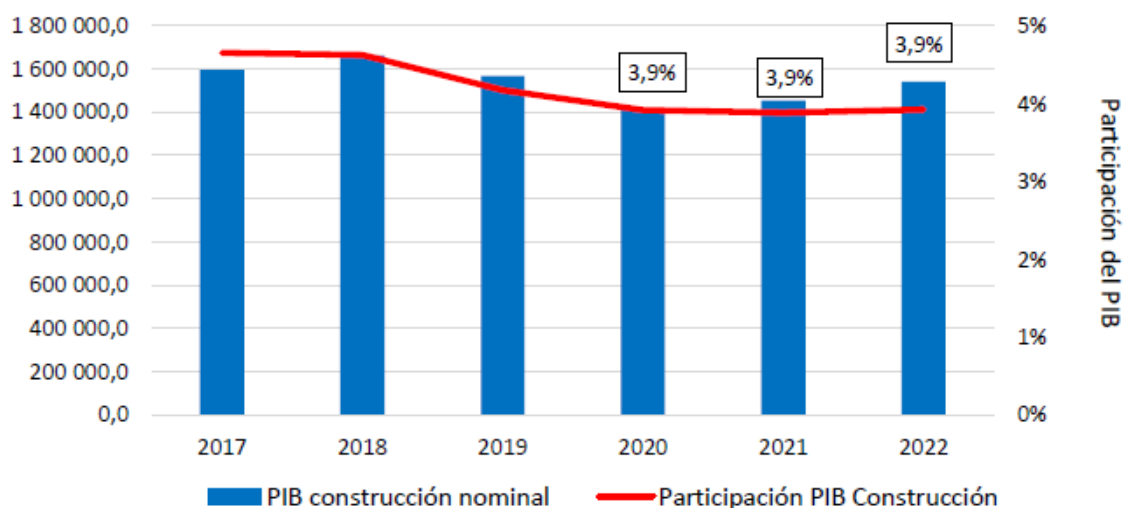
Según lo indica la (Cámara Costarricense de la Construcción, 2020), a partir del año 2018 se presenta una desaceleración que conlleva al sector a mostrar tasas decrecientes, acumulando 24 meses consecutivos de decrecimiento. Específicamente para el mes de noviembre del 2020, el Índice mensual de actividad económica (IMAE) construcción mostró un decrecimiento de -19.7 % de forma interanual (-10.2 % para noviembre del 2019).

A nivel de Producto Interno Bruto (PIB), el sector construcción presentó un decrecimiento del -10.5 %, resultado que fue afectado directamente por la caída en proyectos privados y públicos por efectos del Covid19 sobre la economía nacional. Se detuvo inversiones, así como poder adquisitivo de las familias costarricenses.

Para este año 2021, se espera un crecimiento de 2.1 % para la construcción, debido principalmente al desarrollo de obra pública (principalmente obras de mejoramiento vial y acueductos y alcantarillados), así como en una recuperación en la inversión privada conforme los inversionistas retomen la confianza en la economía nacional. A su vez, para el 2022, se proyecta un crecimiento de 4,4 %, por el impulso que daría la inversión pública, así como el aumento del dinamismo en la inversión privada.

En términos nominales, el sector construcción representa un 3.9 % de la producción total del país. El Banco Central de Costa Rica, proyecta que para los periodos 2021 y 2022, el peso de la construcción en el PIB nacional va a ser de 3.9 % para ambos periodos.

Figura N° 1 PIB Construcción a precios corrientes / Participación en el PIB Total a precios corrientes



Fuente: C.C.C. con base en datos del Banco Central de Costa Rica (B.B.C.R), 2021

Solamente para hacer mención, en diciembre del año 2018, la Asamblea Legislativa aprobó la “Ley N° 9635 - Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”, que contiene la reforma a la Ley N° 6826, Ley de Impuesto General sobre las Ventas, ahora conocida como “Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado”.

Para el sector construcción, los cambios que trae esta ley son varios y son aspectos que las empresas han estado organizándose para tener mejor control de la documentación que recibe, así como el proceso administrativo que este conlleva.

Según (Solano Castro & Aguilar, 2018, pág. 24), los impactos en el sector construcción van a ser varios, todo el proceso se verá afectado en diferentes momentos y actividades, ya que se impactarán los servicios profesionales, los materiales y las ganancias, todo lo cual repercutirá en el valor final de las construcciones, como en el caso de las viviendas.

Tal como lo señala la Ley N°9635 –Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, que contiene la reforma a la Ley N°6826. Ley de Impuesto General sobre las Ventas, ahora conocida como “Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado”, “...Los servicios de ingeniería, arquitectura, topografía y construcción de obra civil prestados a los proyectos registrados en el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica, que a la entrada en vigencia de la Ley del Impuesto al Valor Agregado y que durante los tres meses posteriores a esta fecha cuenten con los planos debidamente visados por el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica estarán exentos del impuesto sobre el valor agregado, durante el primer año de vigencia de la presente ley.”

Luego de ese primer año, y de acuerdo con el transitorio en mención, durante el segundo año se aumentará a un 4 % y a un 8 % para el tercero; es decir, habrá un tiempo de transición en el que el impuesto a estos servicios se dará de forma escalonada (transitorio V). A partir del cuarto año, corresponderá el pago del 13 % expuesto en el art. 10. (Solano Castro & Aguilar, 2018) (p.24)

Por otra parte, los materiales de construcción también experimentarán el impacto derivado de la ley; aún aquellos exentos de impuestos podrán verse influenciados de manera indirecta en su precio final, debido a incrementos en insumos, servicios de transporte, etc.

Un gran reto tiene las empresas del sector construcción, en poder controlar factores externos e internos que puedan impactar la organización, así como el desarrollo de actividades que ayuden a controlar los costos de operación, flujo de efectivo y endeudamiento.

8.3 Reseña de la empresa donde se realiza el proyecto

Hogares de Costa Rica S. A., es una empresa familiar de capital nacional, pionera en el sector de la construcción del país. Fundada hace más de 48 años, brindando soluciones

comerciales y habitacionales a la población en general. Con la mayoría de sus proyectos en la gran área metropolitana, siempre ha estado trabajando en ofrecer diferentes opciones, ya sea en lotes residenciales, casas de habitación, soluciones habitacionales verticales y edificios comerciales. Dentro de sus proyectos históricos se encuentran: El Centro Comercial Guadalupe en el año 1973, considerado el primer centro comercial de Costa Rica, así como el Gran Centro Comercial del Sur en el año 1979.

Posteriormente desarrolló varios condominios habitacionales en la gran área metropolitana y recientemente en la zona de Garabito, Puntarenas, con un condominio habitacional y de recreo, así como edificios comerciales en la zona de Barrio Don Bosco, San José ciudad capital. (Rojas, 2020) (Hogares de Costa Rica, S. A, 2020)

Misión: Crear comunidades, lugares y espacios que las personas se sientan orgullosas de llamar HOGAR.

Visión: Mantener el liderazgo en la planeación, desarrollo, construcción y operación de condominios, urbanizaciones y centros comerciales, ofreciendo calidad y servicio a nuestra clientela tradicional y potencial.

En palabras de su presidente, el señor Francisco Escobar Crespo, indica que Hogares de Costa Rica está comprometida con:

- La satisfacción de los clientes,
- La mejora continua de la calidad de los procesos,
- El cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios que apliquen a nuestro servicio,
- La mitigación del impacto ambiental.

Hogares de Costa Rica S.A., es una empresa que se dedica al desarrollo inmobiliario, tales como: construcción de casas, venta de lotes residenciales y comerciales, edificios comerciales y habitacionales, brindando inmuebles para la venta o alquiler mensual. Son

pioneros en el mercado nacional, con más de 48 años de funcionamiento y en los últimos años con un incremento en sus actividades comerciales, lo cual ha requerido un fortalecimiento en su estructura de operación. Al igual que el crecimiento en la operación, estos traen consigo una serie de cambios y medidas que obligan a estar más cuidadosos desde el punto de vista legal, tributario y financiero.

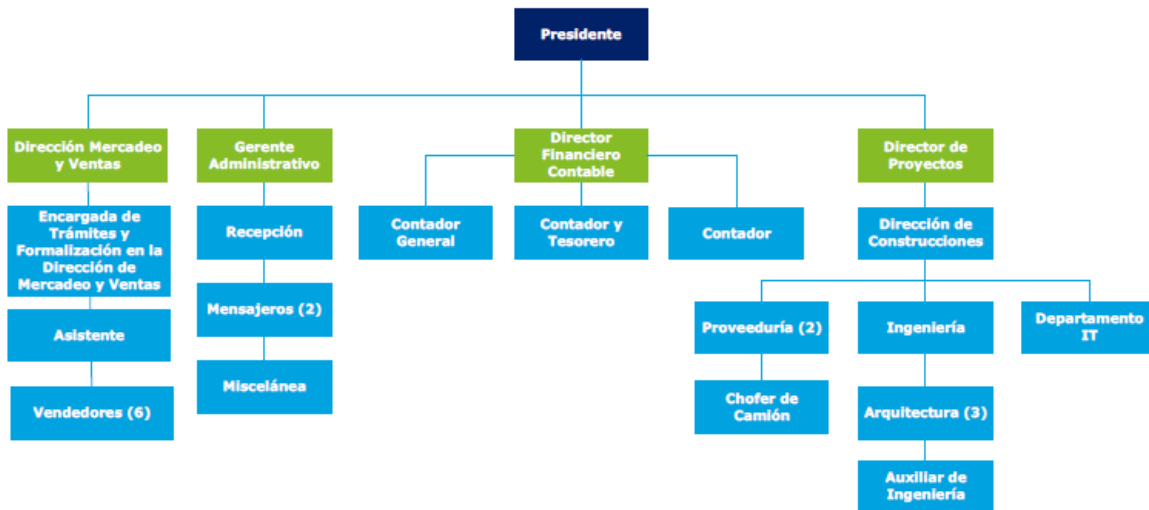
Hoy en día, el manejo del flujo de efectivo es vital para la organización, así como el control de los costos de operación, para obtener mayor rentabilidad.

Desde el año 2020 hasta la actualidad, la crisis sanitaria alrededor del mundo ya trasciende a lo económico, cambiando desde el comportamiento de consumo de las personas, hasta la forma de hacer negocios. Nuestro país no se escapa de ese movimiento y el sector inmobiliario se encuentra dentro de los más afectados por todos esos cambios y situación económica.

Hogares de Costa Rica S. A., cuenta con un departamento de diseño e ingeniería dentro de su estructura. En este departamento realizan los presupuestos de los diferentes proyectos, así como un control de costos a nivel de materiales y estimaciones de mano de obra. El departamento financiero, lleva de forma tradicional la contabilidad financiera, asignando los costos que se van incurriendo en los diferentes proyectos a cuentas de inventario en proceso.

Para llevar a cabo su operación de negocio, cuenta con una estructura organizacional dirigida por su presidencia, un gerente administrativo, dirección de mercadeo y ventas, dirección financiero contable, dirección de proyectos, entre otros. En la siguiente figura se resume la estructura organizacional completa de la compañía Hogares de Costa Rica, S. A:

Figura N° 2 Estructura Organizativa



Fuente: Hogares de Costa Rica, S. A, 2021

Entre las funciones de los principales departamentos de Hogares de Costa Rica, se encuentran:

a. Mercadeo y Ventas:

- Control de las actividades comerciales de los diferentes proyectos de la empresa
- Coordinación y control sobre el trabajo de los vendedores, asignando el recurso necesario para cada proyecto
- Seguimiento a los trámites de formalización de venta o alquiler de propiedades
- Coordinación de la publicidad y material publicitario

b. Administración

- Encargada de la coordinación de la Recepción de la oficina
- Coordinación del servicio de mensajería interna con los diferentes departamentos
- Coordinación con las labores de limpieza e higiene de las instalaciones
- Coordinación de Planilla

c. Financiero- Contable

- Contabilidad General de empresas del Grupo
- Elaboración de Estados Financieros
- Atención de Auditorías Externas
- Control del Flujo de Efectivo
- Coordinación con Entidades Bancarias sobre Operaciones, pagos, solicitudes de líneas de crédito
- Control de Cuentas por Cobrar
- Control de Cuentas por Pagar
- Elaboración de Informes para Gerencia General y Presidencia

d. Proyectos (Gestión de Soluciones Inmobiliarias)

- Coordinación con Ingeniería sobre los proyectos en proceso
- Control sobre el abastecimiento de materiales utilizados en los diferentes proyectos

Coordinación con Mercadeo sobre los trabajos de Publicidad y participación de eventos para promoción de la empresa

8.4 Marco Teórico

Al realizar un diseño de Costos Basados en Actividades, es importante conocer algunos conceptos que reforzarán la base del trabajo por realizar.

Contabilidad

Según (Nobles & Mattison, 2017), el término contabilidad es el sistema de información que mide las actividades de una empresa, presenta la información en reportes y comunica los resultados a quienes toman decisiones. La contabilidad es el lenguaje de los negocios. Cuanto mejor conozca el lenguaje de las empresas, podrá usted manejar mejor su propia empresa, ser un valioso empleado o hacer sabias inversiones. (p.8).

El conocimiento contable se utiliza a diario para ayudar en la toma de decisiones empresariales.

Sistema de Contabilidad

Según lo expone (Torres Gallardo, 2019), “Los sistemas de información contable, sean estos sistemas manuales o computarizados, determinan que el nivel de acoplamiento e interacción es una tarea crucial en la etapa del análisis si se desea diseñar un sistema de información contable que luego de su implementación, resulte efectivo”. (p.1).

“Un sistema de información contable es un subsistema integrado por elementos o componentes que están interrelacionados, los cuales actúan de manera óptima con un objetivo o propósito en común. Tal propósito es generar información confiable y útil. La confiabilidad se logra por la integralidad de la información que contiene, la cual debe estar libre de error. La utilidad de la información incluye la oportunidad y se alcanza en la medida que satisface las necesidades de todos los usuarios de la misma”. (p.4).

Contabilidad Financiera

Según (Nobles & Mattison, 2017), la contabilidad financiera se enfoca en el suministro de información a agentes externos, tales como inversionistas, instituciones gubernamentales, bancos y proveedores, para una adecuada toma de decisiones por parte de estos agentes externos. (p.4).

Al igual que el concepto que muestra Horngren, según (Sierra Varela, Pinel, & Calderón, 2019) nos refuerza el concepto en que la contabilidad financiera se basa en situaciones pasadas o hechos históricos, se regula por los principios de contabilidad generalmente aceptados y con base en los reportes financieros que son obligatorios, permite un análisis global de la organización y con base en ello, tomar decisiones. (p. 5).

Estados Financieros

Los Estados Financieros también denominados cuentas anuales, informes financieros o estados contables, son el reflejo de la contabilidad de una empresa y muestran la estructura económica de esta. En los estados financieros se plasman las actividades económicas que se realizan en la empresa durante un determinado período. (Sevilla Arias, 2015, párr.1).

Tal como lo cita las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financieros de una entidad. El objetivo es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.

Los Estados Financieros comprenden:

- Estado de situación financiera
- Estado de resultados y otro resultado integral
- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de flujos de efectivo

Contabilidad Administrativa

De acuerdo con (Ramírez Padilla, 2018), “la contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, cuya orientación pragmática le permite facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones”. (p.20).

Esta rama de la contabilidad es la que, con sus diferentes tecnologías, permite que la empresa logre una ventaja competitiva. El análisis de todos sus procesos, de las actividades que se llevan a cabo en ellos, así como los eslabones que las unen, permiten detectar áreas de oportunidad para diseñar una estrategia que asegure el éxito”. (Ramírez Padilla, 2018) (p.20).

Según (Sierra Varela, Pinel, & Calderón, 2019), “la contabilidad administrativa es la producción de información para uso interno de la organización, es la que desarrolla, mejora e implementa políticas, analiza la eficiencia y eficacia y controla las operaciones diarias de la producción”. (p. 20).

A diferencia de la contabilidad financiera, la visión de la contabilidad administrativa es a futuro, ajustando los reportes a la organización y apoyándose en otros saberes, como la economía, estadística, entre otros.

Es importante considerar que no solo los costos son base para la toma de decisiones, existen también factores cualitativos que pueden ser determinantes en una decisión.

Contabilidad de Costos

Es la disciplina contable que ayuda a determinar la estructura de costos de una compañía, es una sub rama de la contabilidad administrativa y un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos y con ello facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo (Ramírez Padilla, 2018) (p.44).

Asimismo, Ramírez Padilla hace mención que la contabilidad de costos la describen como un punto que une la contabilidad financiera con la administrativa.

Este autor resume los objetivos de la contabilidad de costos, en los siguientes:

- Generar informes para medir la utilidad, proporcionando el costo de ventas correcto.
- Valuar los Inventarios.
- Proporcionar reportes para ayudar a ejercer el control administrativo.
- Ofrecer información para la toma de decisiones.
- Generar información para ayudar a la administración a fundamentar la estrategia competitiva.
- Colaborar con la administración en el proceso de mejora continua mediante la eliminación de las actividades o procesos que no generan valor. (Pag.29)

(García Colín, 2020), señala que los objetivos de la contabilidad de costos son, entre otros:

- Contribuir a fortalecer los mecanismos de coordinación y apoyo entre todas las áreas (diseño, compras, producción, recursos humanos, finanzas, distribución, ventas, etc), para el logro de los objetivos de la empresa.
- Determinar costos unitarios para establecer estrategias que se conviertan en ventajas competitivas sostenibles y para efectos de evaluar los inventarios de producción en proceso y de artículos terminados.
- Generar información que permita a los diferentes niveles de dirección una mejor planeación, evaluación y control de sus operaciones.
- Contribuir a mejorar los resultados operativos y financieros de la empresa, propiciando el ingreso a procesos de mejora continua.
- Contribuir en la elaboración de los presupuestos, en la planeación de utilidades y en la elección de alternativas, proporcionando información oportuna, e incluso anticipada, de los costos de producción, distribución, venta, administración y financiamiento.
- Controlar los costos incurridos a través de comparaciones con costos previamente establecidos y, en consecuencia, descubrir ineficiencias.
- Generar información que contribuya a determinar resultados por línea de negocios, productos y centro de costos.
- Atender los requerimientos de la Ley del Impuesto sobre la Renta y su reglamento.

- Proporcionar información de costos en forma oportuna a la dirección de la empresa, para una mejor toma de decisiones. (p.9)

Por lo tanto, la contabilidad de costos es un sistema de información empleado para predeterminar, registrar, acumular, controlar, analizar, direccionar, interpretar e informar todo lo relacionado con los costos de producción, distribución, venta, administración y financiamiento. (p.7- 8).

Costo

De acuerdo con (Arredondo González, 2015), “es el sacrificio para adquirir bienes o servicios con el objetivo de lograr beneficios presentes o futuros. Al hacer uso de estos beneficios, dichos costos se convierten en gastos”. (p. 8).

Según (García Colín, 2020), “considera costo como el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren”. (p.9).

Los costos pueden clasificarse de acuerdo con el enfoque que se les dé; por lo tanto, existe un gran número de clasificaciones. Las principales clasificaciones que hace mención (García Colín, 2020) (p. 11), son:

1) Por la función en que se incurre:

- **Costos de Producción (costos):** Son los que se generan en el proceso de transformación de las materias primas a producto terminado. Los tres elementos que integran estos son: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos.
- **Costos de Ventas (gastos):** Se realizan en el área de comercializar el producto terminado. Aquellos gastos de salarios, comisiones, publicidad, entre otros.

- **Costos de Administración (gastos):** Se originan en el área administrativa, o sea, los relacionados a la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa.
- **Costos Financieros (gastos):** Se originan por la obtención de recursos ajenos que la empresa necesita para su desenvolvimiento. (p.11)

2) Su identificación:

- **Costos Directos:** Aquellos que pueden cuantificarse o identificarse con los productos terminados, ejemplo la materia prima directa.
- **Costos Indirectos:** Son aquellos que no se pueden identificar o cuantificar con los productos terminados o áreas específicas, por ejemplo: la energía eléctrica. (p.11).

3) El periodo en que se llevan al estado de resultados:

- **Costo del producto o costos inventariables (costos):** Están relacionados con la función de producción. Estos se reflejan en el Balance General como activo circulante. Los costos del producto se llevan al estado de resultados cuando, y a medida que, los productos elaborados se venden, por lo que afectan el renglón costo de los artículos vendidos (costo de ventas).
- **Costos del periodo o costos no inventariables (gastos):** Se identifican con intervalos de tiempo y no con los productos elaborados, se relacionan con las funciones de venta y administración y se llevan al estado de resultados en el periodo en que se incurre. (p.11).

4) Comportamiento respecto al volumen de producción o venta de artículos terminados:

- **Costos Fijos:** Son los que permanecen constantes dentro de un periodo determinado, tales como: el alquiler, la depreciación en línea recta, entre otros.
- **Costos Variables:** Son los que cambian en razón directa al volumen de las operaciones realizadas, por ejemplo: materia prima, comisiones de agentes de ventas, etcétera.

- **Costos semifijos, semivariantes o mixtos:** Son aquellos que tienen una parte fija y otra variable, dentro de un periodo determinado. (p.11,12).

5) El momento en que se determina el costo:

- **Costos históricos:** Se determinan con posterioridad a la conclusión del periodo de costos
- **Costos predeterminados:** Se determinan con anterioridad al periodo de costos o durante el transcurso del mismo. (p.12).

Gasto

Es importante indicar que en ocasiones se le ha determinado como sinónimo al costo, la palabra gasto, por lo que es importante utilizarla correctamente.

Según (Arredondo González, 2015), gasto es un costo que nos ha producido un beneficio en el presente y que ha caducado.

Los costos que no se han gastado o no han caducado son los que se clasifican como activos dentro del balance general y que brindan beneficios futuros. Por ejemplo: un edificio o equipo que nos brinda un beneficio presente, y en el futuro no han caducado; sin embargo, en el momento que se deprecia, se va registrando el gasto en el estado de resultados. (p.8).

También lo indica (Arredondo González, 2015), “que la mayor parte de los costos conforme pasa el tiempo se convierten en gastos. Sin embargo, existe una excepción y es que cuando no existe ningún beneficio de por medio, entonces se le conoce como pérdida. Tal es el caso de algún incendio u otro evento que afecte los activos”. (p.8).

Cadena de valor de una empresa

La cadena de valor de una empresa, es un concepto que fue creado por el economista Michael Porter, en el que a raíz de las actividades de una empresa se crea una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente. (Teamleader, 2017).

Dentro del concepto de cadena de valor, se puede determinar dos tipos de grandes actividades para la empresa:

- Actividades primarias: son las que sustentan la ventaja competitiva de la empresa, aportando más valor al cliente. Se pueden citar, procesos de dirección, producción, comercialización, servicio al cliente.
- Actividades secundarias o de apoyo: no agregan valor al cliente, sino están para aumentar la capacidad de las actividades primarias. Se pueden citar procesos de recursos humanos, procesos financieros, tecnología de información.

Para la presente investigación, se reconoce las actividades primarias y secundarias, con el término de Macroprocesos.

Principio de Pareto

El principio de Pareto, es en honor al economista inglés Vilfredo Pareto, el cual tal como lo cita (Nemur, 2016), se le conoce como la regla 80/20, en su forma general establece que el 80 % de los objetivos son realizados por el 20 % de los medios, y en consecuencia, el 20 % de objetivos restante es realizado por el 80 % de medios restante. (p.4). En otras palabras, podemos indicar que el principio de Pareto nos indicará cuáles actividades y procesos consumen el 80 % de los gastos de operación.

Sistema de Costos ABC

Existen varios criterios acerca de este tipo de costeo:

El sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC¹), fue desarrollado en la década de 1980 por los profesores de la Universidad de Harvard, Robin Cooper y Robert S. Kaplan como una poderosa herramienta gerencial, para que una empresa cuente con un costo preciso y eficaz para su producto, evitando la distorsión de costos que puede conducir al desarrollo y al crecimiento sostenible.

En otras palabras, permite a todos en la organización entender dónde se están generando los costos, por qué se están generando y cómo contribuyen las actividades a proporcionar mayor valor a los clientes.

Como lo cita (Bustamante Salazar, 2015), el sistema ABC surge como una alternativa para hacer frente a las limitaciones de los sistemas tradicionales de costos para la asignación precisa y confiable de los costos indirectos. Está relacionado con la asignación precisa de los costos, la utilización de múltiples bases de asignación, inductores o *cost drivers* para la asignación de estos.

Por otra parte, el análisis de las actividades realizadas en la empresa ayuda a comprender el funcionamiento de la misma y a detectar las posibilidades de mejoramiento, eliminando las actividades que no agregan valor. (p.113).

Los procesos y las actividades son el sistema nervioso central de la organización y representan la esencia de qué hace la organización para crear valor a sus clientes y accionistas. Mientras tanto, los productos y servicios representan el rendimiento de los procesos y las actividades de la organización. (p.113).

Según (Uribe Marín, 2019), en la propuesta realizada por los profesores Cooper y Kaplan en la década de 1980, se identificaron tres factores fundamentales que justifican la necesidad y la puesta en práctica del sistema de costeo ABC:

¹ Siglas en Idioma Inglés de *Activity Based Costing*

- **El cambio generado en la estructura de costos:** un ejemplo de esto es la mano de obra, la cual con los avances tecnológicos cada vez es menor en los procesos de producción y ejecución.
- **Su nivel de competencia:** en cuanto una empresa reconozca mejor los costos de sus productos, mejor posicionado va a estar frente a la competencia, debido a que, si logra controlar estos, podría tener una ventaja competitiva al poder jugar con sus márgenes.
- **El Impacto de cómo recae el costo de la medición al relacionarlo con la tecnología:** los sistemas de medición de actividades son financieramente accesibles y, en particular, evaluables, al reconocerlos como bases de datos registrados históricamente en las organizaciones. (p.226).

Algunos conceptos básicos en un sistema de costos ABC, son recursos, actividades, procesos y la metodología.

Posteriormente, Robert Kaplan propone una versión del modelo de costeo basado en el tiempo invertido por actividad, según señala (Kaplan, 2014), este sistema permite asignar los recursos directamente a los objetos de costo. “El costeo basado en el tiempo invertido por actividad, utiliza el tiempo como inductor para la asignación de los costos, y permite actualizar fácilmente el cálculo de los costos, cada vez que se realicen cambios en los métodos o procedimientos de trabajo”. (p.78).

Recursos

Para (Uribe Marín, 2019) los recursos son los elementos necesarios consumidos por las actividades que están involucradas en la elaboración de un producto o prestación de servicio. (p.226).

Según (Cuervo Tafur, Duque Roldán, & Osorio Agudelo, 2013), los recursos son todos los medios utilizados en el desarrollo de las actividades. Son tanto los grupos homogéneos de costos como los de gastos. Dentro de los recursos están entre otros:

- Nómina, que se incluye salarios, horas extras, cargas sociales, útiles de oficinas
- Honorarios
- Maquinaria

- Edificios, incluye depreciación, mantenimientos, seguros, reparaciones, servicios públicos
- Equipo de oficina, incluye depreciación, seguros, arrendamiento. (p.102)

Los recursos se pueden clasificar en:

- Recursos Contables: constituidos por las cuentas de costos y gastos que directamente provee la contabilidad financiera
- Recursos no contables: constituidos por grupos de cuentas extracontables, es decir, cuentas que por los principios contables no se deben registrar en la contabilidad financiera. (p.103).

Actividades

Según (Cuervo Tafur, Duque Roldán, & Osorio Agudelo, 2013), las actividades son un conjunto de acciones homogéneas que tienen un objetivo común y consumen recursos.

Estas acciones las pueden ejecutar una o varias personas a la vez y pueden tener las siguientes características:

- Suponen o dan lugar a un saber o hacer específico.
- Emplean una serie de recursos físicos, humanos y tecnológicos.
- Son tareas homogéneas desde el punto de vista de su comportamiento, costo y ejecución.
- Permiten tener un resultado, sea interna o externamente (producto).
- Están enfocadas a satisfacer necesidades de un cliente específico. (p.103, 104)

Las actividades deben ser comprendidas fácilmente por los usuarios. En la medida en que las actividades son identificadores naturales y corresponden a eventos familiares en los procesos de la empresa.

El concepto de actividad no está sometido a ningún proceso en particular y son las que consumen recursos, por ello, recortar sólo recursos distorsiona y complica la situación

financiera y la operación efectiva del negocio, dado que la empresa seguirá ejecutando las actividades posiblemente de manera ineficiente y con menos recursos.

La racionalización de costos debe hacerse mediante un rediseño de actividades y no con base en la disminución de recursos a cualquier precio. (Cuervo Tafur, Duque Roldán, & Osorio Agudelo, 2013) (p. 105).

Procesos

Son el conjunto de actividades interrelacionadas que consumen recursos con el fin de obtener un producto o un servicio para el cliente tanto interno como externo (Uribe Marín, 2019) (p. 231).

Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos. Estos procesos deben tener un objetivo en común, por lo tanto, el proceso es el tratado de unión entre los objetivos de la empresa y el desarrollo concreto de las actividades. (Cuervo Tafur, Duque Roldán, & Osorio Agudelo, 2013) (p. 107).

Algunas características de los procesos, son los siguientes:

- Son cíclicos y repetitivos
- Utilizan materia prima suministrada por un proveedor interno o externo
- Tienen un responsable por cada proceso
- Tienen interacciones y responsables internos.
- Tienen procedimientos bien documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.

Los procesos pueden clasificarse dependiendo de sus características especiales, a saber:

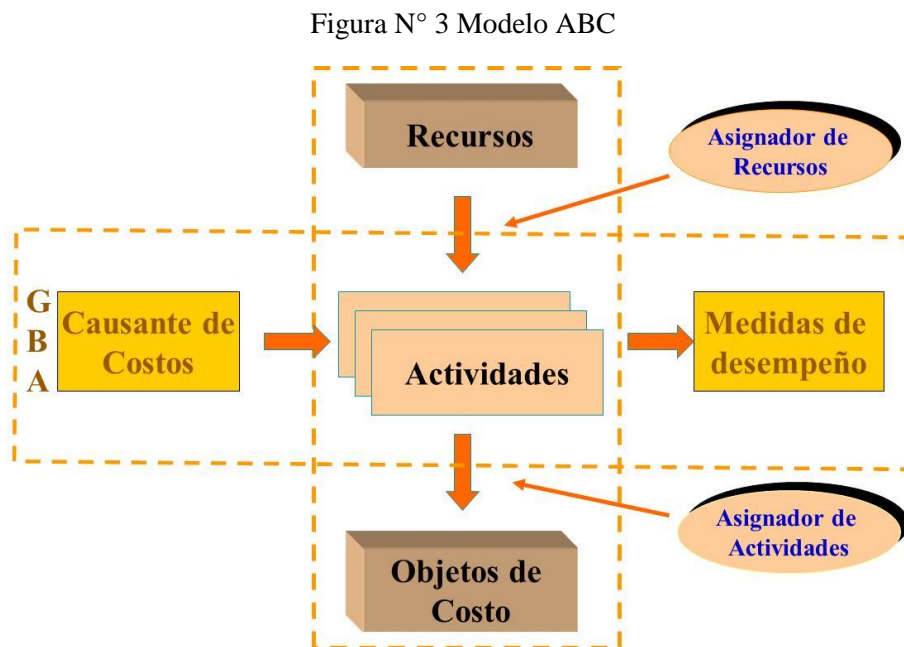
- Según su objeto: se clasifican en primarios y secundarios
- Según su aporte a la generación de valor, tales como: los procesos que agregan valor, los facilitadores o de apoyo y los procesos administrativos de activos.

- Según la percepción de los clientes externos, tales como: los procesos operativos, procesos relacionados con la atención de clientes y procesos de desarrollo de negocios.
- Según algunas teorías gerenciales, las que se encuentran dos clases, tales como: procesos gerenciales y procesos organizacionales. (p.110)

Modelo Costeo Basado en Actividades ABC

El modelo del Costeo Basado en Actividades viene a brindar una herramienta muy útil en la toma de decisiones de costos en la organización de una manera más racional e inteligente. Hay que tomar en cuenta que el costeo basado en actividades no está diseñado para reducir costos, sino más bien para mejorarlos, esto significa en ocasiones invertir en determinado tipo de actividades que no se están llevando a cabo de la mejor manera pero que sí generan valor al negocio, como se ha indicado anteriormente en otra definición.

En la figura número 2, se muestra de forma gráfica el modelo ABC



Fuente: Elaboración propia, 2021

Proyecto de Construcción

Para el Ingeniero Jesús Lobo Ugalde, jefe del Departamento de Ingeniería de la empresa Hogares de Costa Rica S.A., un proyecto de construcción es “el proceso mediante el cual se logra materializar una idea, una necesidad o un servicio. Estos proyectos están compuestos de equipos multidisciplinarios que deben enfocarse en cumplir los requerimientos que se establecieron para que el proyecto de construcción sea exitoso”.

Normas Internacionales de Contabilidad

Las normas son un conjunto de normativas o leyes internacionales que regulan la información que debe presentarse en los estados financieros, y la manera en que esta debe aparecer. Son emitidas por la *International Accounting Standards Board (IASB)*.

Establece las generalidades para presentar los estados y compararlos, ya sea dentro de la misma entidad que los genera, o entre terceros. Además, proporciona lineamientos para su contenido, facilitando la comprensión internacional.

Normas Internacionales de Información Financiera

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), también conocidas por sus siglas en inglés como IFRS (*International Financial Reporting Standards*), son las encargadas de regular la forma de preparar y presentar la información sobre los hechos económicos que se generan en las empresas. El organismo encargado de emitirlas es el *International Financial Reporting Standards Foundation*.

Las normas se reconocen con las siglas NIC y NIIF dependiendo de cuándo fueron aprobadas. Algunas de estas normas tienen interpretaciones, que se conocen con las siglas SIC y CINIIF.

Las NIIF no son más que una serie de normas legales de valor internacional que, progresivamente, van a ir perfeccionando el contenido de las NIC.

Las principales Normas Internacionales de Contabilidad aplicables a Hogares de Costa Rica, S. A, son las siguientes:

NIC N°1 Presentación de Estados Financieros

El objetivo de esta norma es servir de guía sobre la estructura y contenido mínimo de cualquier estado financiero elaborado conforme a la normativa internacional. De esta forma puede ser comparable con los estados financieros de la misma compañía en periodos anteriores, así como con otras empresas.

Los estados financieros se tratan como una fotografía que permite observar la situación financiera, los rendimientos obtenidos, las entradas y salidas de efectivo, así como las causas y efectos de las modificaciones en el patrimonio. Brindan información general para todo aquel que tenga que tomar decisiones económicas relacionadas con la entidad emisora.

NIC N°40 Propiedades de Inversión

El objetivo de esta norma es prescribir el tratamiento contable de las inversiones inmobiliarias, en adelante; Propiedades de Inversión, y las exigencias de revelación de información correspondientes.

Será aplicable en el reconocimiento, valoración y revelación de información de las propiedades de inversión.

Las definiciones que se incluyen en esta norma, son importantes de indicar, ya que son la naturaleza del negocio de la empresa a la cual se desarrolla este proyecto.

Detalle los siguientes:

Coste: Es el importe de efectivo o medios equivalentes al efectivo pagado, o el valor razonable de la contraprestación entregada, para comprar un activo en el momento de su adquisición o construcción o, cuando sea aplicable, el importe atribuido a ese activo cuando sea inicialmente reconocido de acuerdo con los requerimientos específicos de otras NIIF, por ejemplo, de la NIIF 2 de pagos basados en acciones.

Importe en libros: Es el importe por el que se reconoce un activo en el balance.

Propiedades de Inversión: son inmuebles (terrenos o edificios, considerados en su totalidad o en parte, o ambos) que se tienen como propiedad o arrendamiento financiero, para obtener rentas, plusvalías o ambas.

Propiedades ocupadas por el dueño: Inmuebles que se tienen, como propiedad o arrendamiento financiero, para uso en la producción o suministro de bienes o servicios, o bien para fines administrativos.

Valor razonable: Importe por el cual un activo puede ser intercambiado entre partes interesadas y debidamente informadas, en una transacción realizada en condiciones de independencia mutua.

En resumen, las propiedades de inversión se tienen para obtener rentas, plusvalías o ambas. Por lo tanto, las propiedades de inversión generan flujos de efectivo que son en gran medida independientes de los procedentes de otros activos poseídos por la entidad. Esto distinguirá a las propiedades de inversión, de las ocupadas por el dueño.

NIIF 16 Arrendamientos

La NIIF 16 fue publicada en enero del 2016 y sustituye a la NIC 17, así como las interpretaciones relacionadas. Esta nueva norma propicia que la mayoría de los arrendamientos se presenten en el estado de posición financiera de los arrendatarios bajo un modelo único, eliminando la distinción entre arrendamientos operativos y financieros. Sin embargo, la contabilidad para los arrendadores permanece con la distinción entre dichas

clasificaciones de arrendamiento. La NIIF 16 es efectiva para periodos que inician a partir del 1 de enero del 2019.

La NIIF 16 establece los principios para el reconocimiento, medición, presentación e información por revelar de los arrendamientos. El objetivo es asegurar que los arrendatarios y arrendadores proporcionen información relevante de forma que represente fielmente esas transacciones.

Cuando aplique esta Norma, una entidad considerará los términos y condiciones de los contratos y todos los hechos y circunstancias relevantes y se deberá aplicar de forma congruente a los contratos con características similares y circunstancias parecidas.

NIC 38 Activos Intangibles

El objetivo de la norma es prescribir el tratamiento contable de los activos intangibles que no estén contemplados específicamente en esta Norma. Esta norma requiere que las entidades reconozcan un activo intangible si, y sólo si, se cumplen ciertos criterios. La norma también especifica cómo determinar el importe en libros de los activos intangibles, y exige la revelación de información específica sobre estos activos.

NIC 16 Propiedad, Planta y Equipo

El objetivo de esta norma es prescribir el tratamiento contable de propiedades, planta y equipo, de forma que los usuarios de los estados financieros puedan conocer la información acerca de la inversión que la entidad tiene en sus propiedades, planta y equipo, así como los cambios que se hayan producido en dicha inversión.

Un elemento de propiedades, planta y equipo se reconocerá como activo si, sólo si:

- Sea probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros derivados del mismo.

- El costo del elemento puede medirse con fiabilidad.

CAPÍTULO 3

Marco metodológico

9. Marco Metodológico

En este capítulo se exponen los conceptos de investigación de los cuales se desarrolla el presente trabajo, indicando cuál será el enfoque de investigación, los tipos de investigación por utilizar, diseño de la investigación y demás conceptos que serán utilizados y diversos conceptos importantes para esta.

9.1 Definición del enfoque

Para (Cauas, 2015) el enfoque metodológico es el primer paso a la definición de la manera que se recogerán los datos, cómo serán analizados e interpretados. (Pág. 1)

Dentro de los enfoques en la investigación están:

- **Enfoque cualitativo:** La investigación cualitativa es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados. La mayoría de estas investigaciones pone el acento en la utilización práctica de la investigación.
- **Enfoque cuantitativo:** Es aquella que utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable (medible). Las encuestas sociales son las más utilizadas en este enfoque. También se pueden citar los diseños experimentales (Cauas, 2015) (p.1-11).

Según (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018), la investigación se inicia con una idea que se desarrolla paulatinamente, y se define como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento. (p.04).

Existen varios enfoques a lo largo de la historia en un proceso de investigación, tales como: el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el

estructuralismo y otros que han abierto la ruta para la búsqueda del conocimiento (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). (p. 04).

Tal como lo cita textualmente Roberto Hernández Sampieri: “Los Enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen rutas posibles para resolver problemas de investigación. Todos resultan igualmente valiosos y son, hasta ahora, los mejores métodos para investigar y generar conocimiento.” (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018), (p. 02).

Los dos principales enfoques en la investigación son: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición ya citada de investigación se aplica a los dos por igual.

Tal como lo cita (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), estos métodos (cuantitativo y cualitativo) utilizan cinco estrategias similares y relacionadas entre sí:

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis,
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras.

Para la presente investigación se va a utilizar el enfoque mixto, de manera que por medio de la investigación cuantitativa se realizan los planteamientos específicos del diseño de costeo basado en actividades. Se consideran los datos numéricos y variables que se desarrollan para el estudio, y por medio de la investigación cualitativa fue posible

generalizar los resultados, hacer planteamientos sobre las actividades y tareas, así como datos narrativos: escritos y verbales.

9.2 Diseño de la investigación

Considerando los conceptos de la investigación según lo cita (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), se encuentran la investigación experimental y la no experimental. Como investigación experimental, se puede conceptualizar como aquella en la que el investigador prepara deliberadamente una situación a la que son expuestos varios casos o individuos, es aquella que tiene alcances iniciales y finales correlacionales y explicativos. En la investigación no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. (p. 152).

Para la presente investigación, se toma el diseño de investigación no experimental, en la clasificación transeccionales.

Según cita (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), los diseños de investigación transeccional o transversal, recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (p.154).

9.3 Método de investigación

Según, (Abreu, 2015), “El método de la investigación describe con buenos detalles la forma en que se ha llevado a cabo la investigación. Este permite explicar la propiedad de los métodos utilizados y la validez de los resultados, incluyendo la información pertinente para entender y demostrar la capacidad de replicación de los resultados de la investigación”. (p. 205).

El método deductivo, según lo explica (Abreu, 2015), es “aquel que determina las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad”. (p. 210).

Se considera los procesos existentes y diagramados para la evaluación de las actividades que se analizan y costean, determinando las oportunidades de mejora, control de los registros y algún resultado que ayude a la gerencia general o administración tomar en cuenta a futuro.

El método inductivo, según lo explica (Abreu, 2015), es el cual se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta. Este método plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. (p.210).

El método de investigación que se aplica está orientado en satisfacer la necesidad de un costeo basado en actividades que apoye a la gerencia en la toma de decisiones a nivel de análisis de costos y márgenes, así como la mejora continua de áreas de proyectos y procesos administrativos.

9.4 Tipo de investigación

Según (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018), los alcances de la investigación cuantitativa son cuatro: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Estos no representan clases o tipos de investigación, ni son mutuamente excluyentes, sino que constituyen puntos entrelazados de un continuo de causalidad. Cualquier estudio puede incluir elementos de uno o más de ellos. (p. 106).

Tal como lo cita (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018) “Del alcance dependerá el **método** o estrategia de investigación, incluido el diseño, los procedimientos y otros de sus componentes. Los estudios **exploratorios** sirven para preparar el terreno y

generalmente anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Los estudios **descriptivos** comúnmente son la base de las investigaciones **correlacionales**, las cuales, a su vez, proporcionan información para llevar a cabo estudios **explicativos** que generan comprensión del problema y resultan más concluyentes”. (p.106).

El alcance para la presente investigación, se basa en el método de investigación: exploratorio y descriptivos.

Tal como lo cita (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018), los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado. (p.106), también sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa y profunda respecto a lo que se está investigando. (p.107).

En el caso de la investigación descriptiva, (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018), lo cita textualmente “Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar.” (p.108).

9.4.1 Sujetos y fuentes de información

La información se adquiere por medio de los colaboradores de la empresa Hogares de Costa Rica S. A., y documentos existentes

9.4.1.1 Sujetos de investigación

Tal como lo cita (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018), pueden existir una gran diversidad de fuentes que puedan generar ideas de investigación, entre las cuales podemos citar: las necesidades y experiencias individuales, tanto propias como de otras personas, materiales escritos (libros, artículos de revistas científicas o de divulgación

popular, periódicos y tesis), conversaciones personales, observaciones de hechos, clases con profesores. (p.26).

Los sujetos de investigación son los funcionarios que se encuentran ligados directamente en la planilla en los procesos de proyectos de soluciones inmobiliarias, mercadeo y ventas y área administrativa y las fuentes utilizadas para este proyecto son fuentes primarias y secundarias.

Se realizan diversas entrevistas no estructuradas, con el personal clave, que pueden ampliar sobre el proceso y actividades que se está considerando abarcar en el diseño del estudio del proyecto. Así como, actividades de lluvia de ideas con personal del área financiero – contable, para tener un panorama más amplio de las principales actividades que se realizan y el proceso contable que se maneja actualmente en la empresa.

9.4.1.2 Fuentes primarias

Las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) (p. 61). En los ejemplos de fuentes primarias, se incluyen también testimonios de expertos, documentos internos, documentales.

Las fuentes primarias, pueden subdividirse en: Observación directa y observación indirecta. (Torres, Paz, & Salazar, 2019) (p. 03), tratándose como observación directa, cuando se toman los datos directamente de la población, sin necesidad de cuestionarios, entrevistadores. La observación indirecta en cambio, es cuando los datos no se obtienen directamente por el investigador, ya que precisa de un cuestionario, entrevistador u otros medios para obtener los datos del estudio. (Torres, Paz, & Salazar, 2019) (p. 03).

Para el desarrollo del proyecto, se realiza entrevistas no estructuradas con personal de ingeniería, para escuchar de primera mano, sobre el sistema de costeo actual, procesos y actividades que se desarrollan en cada proyecto de construcción o urbanización. También

se considera la opinión del Director Financiero acerca de los métodos actuales y procesos contables para la emisión de los estados financieros. El sistema contable proporciona información sobre los costos de la organización y de los productos, considerando los saldos contables como la base para el cálculo de las actividades.

Se cuenta con documentos internos del área de proyecto, tales como: diagramas de flujos ya elaborados que ayuda a tener más claro el panorama de la cadena de valor y dónde se va realizar el estudio de costeo basado en actividades, procesos de costeo actual, y estudios realizados.

9.4.1.3 Fuentes secundarias

Según (Torres, Paz, & Salazar, 2019) las fuentes secundarias para ser utilizadas deben ser analizadas bajo cuatro preguntas básicas que son:

- ¿Es pertinente?, cuando la información se adapta a los objetivos
- ¿Es obsoleta?, cuando ha perdido actualidad
- ¿Es fidedigna?, cuando la veracidad de la fuente de origen no es cuestionada.
- ¿Es digna de confianza?, si la información ha sido obtenida con la metodología adecuada y honestidad necesaria, con objetividad, naturaleza continuada y exactitud. (p.3).

Como fuentes secundarias, se utiliza en su mayoría sitios electrónicos, así como bibliografía sobre el tema desarrollado en este proyecto.

Se realizan encuestas al personal de los departamentos de ingeniería, mercadeo y ventas, así como el área financiera, para saber si conocen o han escuchado anteriormente el tema de costos basados en actividades. También sobre el conocimiento de algún sistema de costeo utilizado en la empresa para medición de indicadores de la gerencia general y presidencia.

9.5 Población y muestra

Para (Ross, 2018), la población se define como el conjunto total de elementos en los que estamos interesados, generalmente la población es demasiado grande para que se pueda examinar cada uno de sus miembros. En el caso de la muestra, el mismo autor lo define como un subgrupo de la población que será estudiado en detalle. (p.5).

Según (Posada Hernández, 2016), la muestra se define como un conjunto de elementos seleccionados adecuadamente, que pertenecen a una población determinada, o sea que es una parte de la población. (p.15).

Se considera como población en el presente proyecto, a los colaboradores registrados en la planilla de la empresa Hogares de Costa Rica, S.A, los cuales suman al corte del trabajo realizado, un total de cuarenta y cuatro.

9.6 Tipos de muestreo

9.6.1 Muestreo Probabilístico

Según (Posada Hernández, 2016), el método probabilístico busca que todos los elementos que conforman la población tengan igual probabilidad al ser seleccionados en la muestra. Es decir, todas las muestras de un tamaño determinado que se puedan sacar de una población, tendrán la misma probabilidad de ser elegidas. (p. 23).

9.6.2 Muestreo no Probabilístico

Según (Posada Hernández, 2016), este método no permite la generalización, porque todos los elementos de la población no poseen las mismas probabilidades de ser seleccionados en la muestra. Es posible elegir las unidades muestrales bajo determinados criterios buscando mayor representatividad en la muestra. (p. 28).

Para (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), el procedimiento en este tipo de muestreo no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones del investigador o grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (p. 176).

Para la presente investigación, se considera el uso del muestreo no probabilístico, debido a que con base en criterios se toman los datos y se procesan para obtener las actividades y tiempos que ayuda a la obtención del resultado final.

9.7 Instrumentos y técnicas de investigación

Como técnicas y herramientas de investigación se utilizó:

- **Cuestionario:** se realizan preguntas basadas en hechos, para investigar cosas concretas, preguntas de opinión para conocer sobre el conocimiento de la herramienta de costeo basado en actividades y acerca del desarrollo de los proyectos con preguntas tipo test.
- **Revisión documental:** se aplica a la documentación que se obtuvo por parte de la empresa, tales como diagramas de flujo ya establecidos sobre los procesos de proyectos y otros que maneja el departamento de ingeniería, así como documentos contables, tales como informes de auditoría externa, estudios de precios de transferencia, estudios de mercado realizados, con el fin de fortalecer el estudio que se desarrolla.
- **Encuestas:** a los ingenieros, arquitectos, contadores y personal administrativo de mercadeo y ventas, con el fin de recaudar datos por medio de un cuestionario.
- **Entrevistas:** se realiza entrevista no estructurada a los ingenieros a cargo del departamento de proyectos, así como al director financiero, con el fin de recopilar

información del conocimiento del tema de costeo basado en actividades, así como algún método de costeo que se realiza actualmente para elaborar indicadores, margen comercial e información financiera.

- Lluvia de ideas: mediante reuniones cortas con personal administrativo, se llevan a cabo *lluvia de ideas* con el fin de contar con un concepto de los procesos, actividades y tareas que fueran a servir para el desarrollo del diseño del costeo basado en actividades de la empresa.

9.8 Confiabilidad y la validez

Tal como lo cita (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018), la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición a los mismos individuos o casos en un tiempo específico, produce resultados iguales. (p. 302).

Por otra parte, el término validez, según lo cita (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018), se refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente las variables que pretende medir. Pueden tener diferentes tipos de evidencia, tales como: evidencia relacionada con el contenido, relacionada con el criterio, la evidencia asociada con la opinión de un experto y a la comprensión del instrumento. (p.302).

9.9 Operacionalización de variables.

Por cada uno de los objetivos específicos se realizó el proceso de la operacionalización de las variables, esto con el fin de sintetizar lo que se va abordar en este proyecto.

Objetivo Específico N°01

Determinar los recursos disponibles para el estudio de Costeo Basado en Actividades en Hogares de Costa Rica S. A., con el fin de brindar una mejor asignación a las actividades de la empresa.

Variable de Estudio

Se consideran todos los gastos de operación de la empresa Hogares de Costa Rica, S. A., entre los que se citan: salarios, cargas sociales, publicidad, depreciación de mobiliario de oficina, depreciación equipos y sistema de cómputo, operaciones administrativas, permisos y/o gastos legales, atención a empleados, gastos generales de transportes y maquinaria, tales como: alquiler, combustible, mantenimiento, derechos de circulación, seguros.

Definición Conceptual

Elementos económicos aplicados o utilizados en la realización de actividades o para apoyar directamente los objetos de costo. Son las erogaciones que tiene la empresa para el desarrollo de su actividad comercial.

Indicadores

Asignación de costos de recursos a actividades y objetos de costo u otros recursos.

Definición Instrumental

Se va a desarrollar la revisión de documentos, entrevistas al personal clave de los departamentos de ingeniería, financiero, mercadeo y ventas.

Objetivo Específico N°02

Clasificar los procesos dentro de la cadena de valor de la compañía, para modelar la organización por procesos y actividades.

Variable de Estudio

Se puede citar en este apartado: La investigación de mercados, Compras, comercialización, procesos administrativos, ingeniería y recursos humanos.

Definición Conceptual

Una serie de actividades basadas en el tiempo que están vinculadas para completar un resultado específico.

Indicadores

Se hacen mención a las actividades de cada proceso.

Definición Instrumental

Se realiza mediante la revisión de documentos, entrevistas, lluvia de ideas, flujo diagramación de procesos y actividades.

Objetivo Específico N°03

Establecer el consumo de los recursos para poder obtener un costo por actividad de acuerdo con los procesos y alcance de la evaluación.

Variable de Estudio

Se considera el tiempo desarrollado en cada tarea y/o actividad.

Definición Conceptual

Cálculo desarrollado con base en tiempos consumidos en cada actividad y llevados a los recursos obtenidos para el desarrollo final del estudio de costeo basado en actividades.

Indicadores

Como indicador se considera el costo de cada actividad y proceso.

Definición Instrumental

Elaboración de hoja electrónica para cálculo, revisión de documentos, encuestas de medición de tiempos por actividad y/o tarea.

CAPÍTULO 4

Técnicas y procesos para el análisis de resultados

10. Análisis e Interpretación de Resultados

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos según las variables de medición establecidas y se logra validar la información para el logro de los objetivos planteados del presente proyecto de investigación.

Se procede al levantamiento de procesos y actividades, desarrollando sesiones de “lluvias de ideas” con las diferentes áreas de la empresa, de tal forma que se revisaran las actividades y tareas más significativas, así como información brindada por el departamento de ingeniería y proyectos sobre trabajos anteriores de reconocimiento de procesos y los diagramas de procesos que se encontraban realizados.

10.1 Análisis de Datos

Hogares de Costa Rica, S. A, actualmente no maneja un sistema contable integrado de costos, sino que, a nivel de funciones del departamento de Ingeniería y Proyectos, manejan un costeo propio de materiales, mano de obra y aspectos relacionados directamente con las obras por realizar. Todo esto mediante un *software* adquirido; llamado “*Construcontrol*”, específicamente para el control de las obras que se realizan. Por otra parte, el departamento de contabilidad maneja la contabilidad en un sistema contable automatizado; llamado *SAP One Business*, el cual recopila toda la información y documentos que se registran todos los meses para la emisión mensual de los estados financieros, análisis internos de la administración y revisión por parte de la Junta Directiva. Ambos sistemas no se analizan en conjunto ni se relacionan entre sí, por lo que la evaluación de costos se encuentra descentralizada.

Se realiza un cuestionario general sobre aspectos relevantes para el proyecto de investigación. El cuestionario fue aplicado bajo criterio a los líderes de las áreas de:

- Financiero
- Dirección de Proyectos

- Ingeniería
- Mercadeo y Ventas

De las respuestas que se recopilaron, se detalla las siguientes:

1. ¿La empresa cuenta con algún sistema de costeo sobre los bienes inmuebles que vende?

Figura N° 4 Se cuenta con un sistema de costeo



Fuente: Elaboración propia, 2021

Se observa que el 100 % de los entrevistados afirman que se cuenta con un sistema de costeo sobre los bienes inmuebles que se comercializan, ya sea para la venta o para arrendamiento.

2. ¿Considera que el costeo actual de los productos, tienen todas las variables necesarias?

Figura N° 5 El costeo actual, tiene todas las variables



Fuente: Elaboración propia, 2021

En esta pregunta solamente el 40 % afirmó que se cuentan con todas las variables necesarias para el correcto costeo de los productos. Un 60 % mantiene la opinión de que aún faltan valores para tener un dato más completo del costo de los productos.

En relación con las variables, se considera el total de elementos que debe tener un proyecto para la realización de un costeo general. Actualmente, las variables que maneja el departamento de ingeniería son: materiales directos, mano de obra sub-contratada, permisos, impuestos municipales, seguros. Sin embargo, variables como intereses bancarios por financiamiento, mano de obra administrativa y de operación quedan por fuera de este costeo. Razón por la que se hace la pregunta, si todas estas variables son consideradas como parte del costo del producto final.

3. ¿En su opinión, qué tipo de contabilidad se lleva en Hogares de Costa Rica, S, A, ?

Figura N° 6 Tipo de Contabilidad

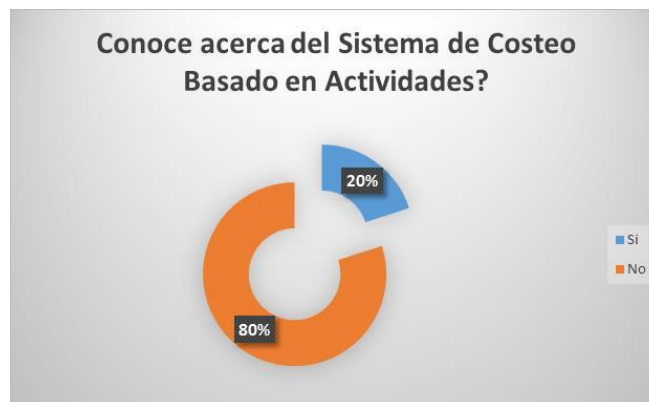


Fuente: Elaboración propia, 2021

Un 40 % opina que la contabilidad utilizada en Hogares de Costa Rica, S. A es financiera, mientras que el 60 % restante opina que la contabilidad es de naturaleza administrativa.

4. ¿Conoce acerca del sistema de costeo basado en actividades?

Figura N° 7 Conocimiento de un sistema CBA

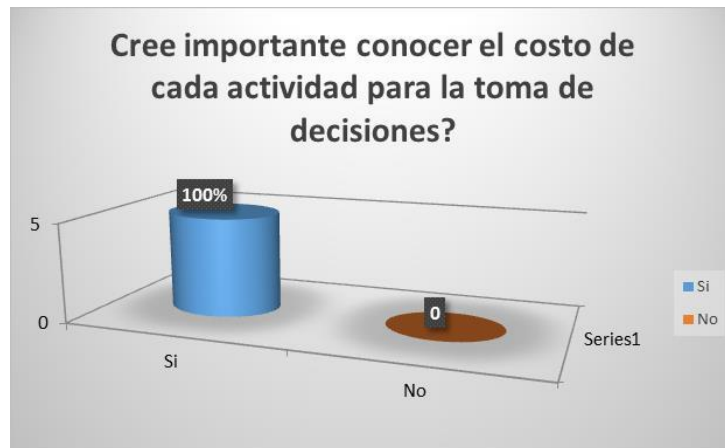


Fuente: Elaboración propia, 2021

Un 20 % de los entrevistados, afirma conocer o haber escuchado al menos sobre el sistema de costeo basado en actividades, mientras que un 80 % nunca ha escuchado sobre este.

5. ¿Cree importante conocer el costo de cada actividad para la toma de decisiones?

Figura N° 8 Es importante el costo de cada actividad



Fuente: Elaboración propia, 2021

El 100 % de los participantes en el cuestionario, afirmaron la importancia de conocer el costo de cada actividad para la toma de decisiones, por la necesidad de ampliar la aplicación actual de costos de los productos y tomar decisiones acerca de los márgenes que se están cobrando por los servicios brindados.

10.2 Análisis de Procesos

Para clarificar mejor la realización del análisis se anota en primera instancia el objetivo correspondiente

Objetivo Específico N°01

Determinar los recursos disponibles para el estudio de Costeo Basado en Actividades en Hogares de Costa Rica S. A., con el fin de brindar una mejor asignación a las actividades de la empresa.

En el modelo diseñado para Hogares de Costa Rica, S. A., se utiliza una metodología de identificación de actividades mediante la revisión de procesos, ya sea por escrito o mediante la flujodiagramación. Se determina la creación de un esquema de niveles, de la siguiente manera:

- **Macroprocesos** o grandes grupos de procesos desarrollados por la empresa. También conocidos como actividades primarias.
- **Procesos:** es el nivel que tiene diagramas de flujos de procesos
- **Actividades:** es el nivel a costear
- Tareas o conjunto de labores que componen una actividad

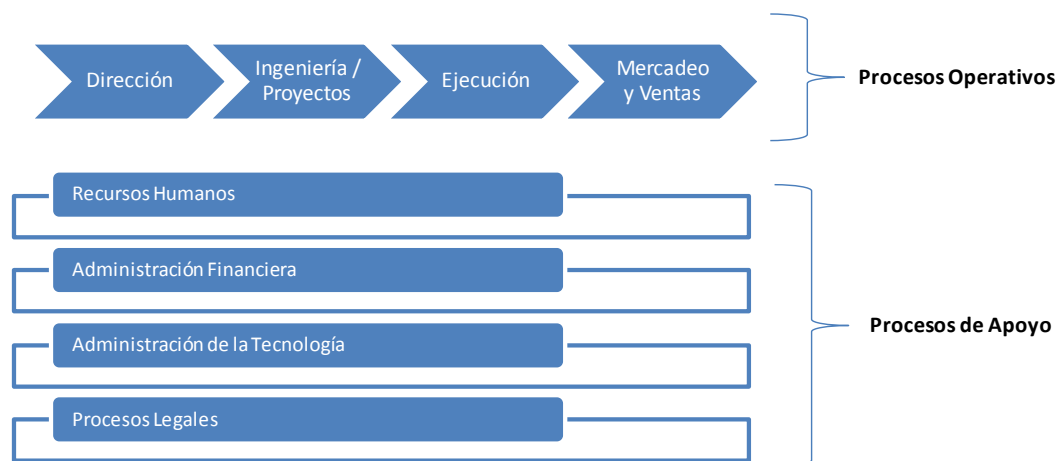
10.2.1 Macroprocesos

Los Macroprocesos se dividieron en dos grandes grupos, **Operativos** y de **Apoyo**.

Operativos (Primarios): Tienen por objeto: la dirección, administración de proyectos, ejecución, comercialización y mercadeo de los bienes inmuebles.

Apoyo (Secundarios): Deben apoyar a los primarios con el fin que estos puedan ejecutarse con eficacia y eficiencia.

Figura N° 9 Cadena de Valor Hogares de Costa Rica, S. A



Fuente: Elaboración propia, 2021

Su codificación será de dos dígitos, a continuación, el detalle:

Operativos

- 01 Dirección
- 02 Ingeniería y Proyectos
- 03 Ejecución
- 04 Mercadeo y Ventas

Apoyo

- 05 Recursos Humanos
- 06 Administración Financiera
- 07 Administración de la Tecnología
- 08 Procesos Legales

10.2.2 Reconocimiento de Procesos

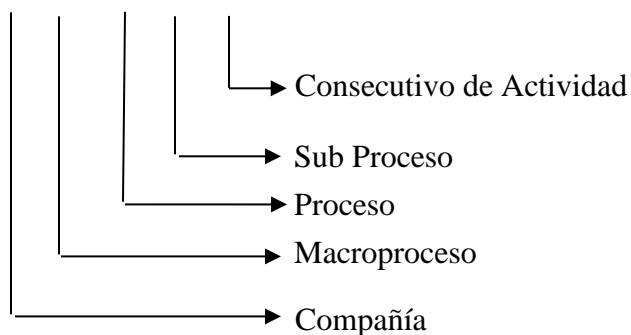
Se realizan reuniones con el personal de cada área para identificar los procesos y validar las actividades. Esto permite una mejor comprensión por parte del personal de cada área y un mayor aporte de este en la información que nos puedan suministrar, con el fin de tener resultados satisfactorios en el análisis de cada Macroproceso.

Se realiza un diccionario de procesos (Ver Anexo N°2), con el objetivo de orientar al colaborador a la hora de identificar o comprender el proceso que reunirá las actividades por medir.

10.2.3 Codificación utilizada para el diseño del Sistema CBA

La codificación utilizada para el diseño del sistema de costeo basado en actividades, se determina utilizando dos dígitos para cada nivel de representación, tal como se muestra a continuación:

01 02 01 01 01



Por una sugerencia considerada de una jefatura, se deja una codificación de dos dígitos para la compañía, debido al interés que podría generar en el diseño para otra empresa relacionada.

El listado general de macroprocesos, procesos y subprocesos, se muestra en la Tabla número 1.

Tabla N° 1 Listado de Macroprocesos y Procesos

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
01- Dirección	01- Planificación estratégica	01- Planificación estratégica
	02- Control estratégico	01- Reuniones Comité Ejecutivo 01- Reuniones Junta Directiva
	03- Mercadeo y Comunicación	02- Reunión de Coordinación con Ventas
02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	01- Definir y diseñar Proyecto de Construcción
		02- Gestionar sitio y viabilidad legal
		03- Planeamiento de la Obra
		04- Gestionar Permisos de Construcción
03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras
	02- Gestión Administrativas	01- Gestión Administrativas
04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra
		04- Cierre de Venta
05- Recursos Humanos	01- Selección de Personal	01- Selección de Personal
	02- Planilla	02- Planilla
	03- Administración de Personal	03- Administración de Personal
06- Administración Financiera	01- Cuentas por Cobrar	01- Cuentas por Cobrar
	02- Cuentas por Pagar	01- Proveedores
	03- Control de Bancos	01- Control de Bancos
	04- Cierre Contable	01- Asientos Contables de Cierre 02- Estados Financieros
	05- Administración Contable	01- Administración Contable
07- Administración de Tecnología	01- Control de Tecnología	01- Control de Tecnología

Fuente: Elaboración propia, 2021

10.3 Análisis de Recursos y Actividades

10.3.1 Determinación de Recursos

La base del cálculo para el proceso de costeo de las actividades, son los gastos de operación. Según el plan de cuentas contables de Hogares de Costa Rica, S. A., actualmente mantiene un total de ciento dieciocho gastos, lo cual hace muy complejo el asociar o prorratear cada gasto a las actividades, por esta razón se determina la creación de recursos, los cuales agrupan estos 118 gastos de operación en 13 grandes recursos. De esta forma el proceso de asignación de costos a las actividades es más simple y directo, así como el nivel de análisis y comprensión de información por parte de los colaboradores e interpretación por parte de la gerencia general.

Los Recursos que se determinan para el diseño del sistema de costeo basado en actividades son:

- Administración General
- Servicios Públicos
- Cuotas de Mantenimiento
- Depreciación y amortización
- Dirección General
- Honorarios
- Mantenimientos
- Maquinaria-Proyectos
- Papelería y Suministros
- Publicidad y Ventas
- Salarios
- Seguros e Impuestos
- Vehículos

En la tabla número 2, se muestra el total general de los recursos, con base en la información brindada por el sistema contable, los montos mostrados se exponen en colones costarricenses:

Tabla N° 2 Recursos sistema CBA

Recurso	Saldo Mensual
Administración General	198.775
Servicios Públicos	1.495.198
Cuotas de Mantenimiento	21.659.832
Depreciación y Amortización	5.442.694
Dirección General	3.732.843
Honorarios	4.601.700
Mantenimientos	9.083.634
Maquinaria - Proyectos	18.542.103
Papelería y Suministros	55.681
Publicidad y Ventas	4.088.009
Salarios	27.091.114
Seguros e Impuestos	2.058.374
Vehículos	759.921
	₡ 98.611.103

Fuente: Elaboración propia, 2021

En el Anexo No 1, se muestra la distribución que se realizó a los gastos de operación, para agruparlos en esos trece grandes recursos.

10.3.2 Prorratio de Costos

La base del trabajo realizado, radica en la selección de lo que representa el costo por colaborador, considerando que un colaborador no solamente es el salario y cargas sociales, sino que se le deben sumar aquellos gastos indirectos para tener un costo total por procesar en el sistema de costeo basado en actividades.

Con base en el registro de la planilla existente; según sistema contable, mediante procesos de prorratio de gastos, se logra determinar el costo total por colaborador, de esta forma se determinan aquellos gastos que directamente afectan a las actividades desarrolladas. En la tabla número 3, se muestra un ejemplo del costo realizado para el departamento de ventas.

Tabla N° 3 Costo total Departamento Ventas

Departamento	Puesto	Salario	Otros Salario	Depreciación y Amortización	Mantenimiento	Papelería y Suministro	Seguros e Impuesto	Vehículo	Totales
VENTAS	VENDEDOR	360.620	127.478	85.272	5.016	2.227	26.525	40.000	647.138
VENTAS	VENDEDOR	500.000	188.569	85.272	5.016	2.227	26.525	40.000	847.609
VENTAS	VENDEDOR	525.000	199.526	85.272	5.016	2.227	26.525	40.000	883.567
VENTAS	VENDEDOR	360.620	127.478	85.272	5.016	2.227	26.525	40.000	647.138
VENTAS	VENDEDOR	360.620	127.478	85.272	5.016	2.227	26.525	40.000	647.138
VENTAS	VENDEDOR	360.620	127.478	85.272	5.016	2.227	26.525	40.000	647.138
		2.467.479	898.009	511.633	30.093	13.363	159.152	240.000	4.319.729

Fuente: Elaboración propia, 2021

Como bases de prorrato, se utiliza los siguientes criterios a los recursos definidos:

- **Depreciación y Amortización:** Metros cuadrados de oficinas centrales, cantidad de colaboradores según departamento y equipo utilizado.
- **Mantenimientos:** Cantidad total de colaboradores
- **Papelería y suministros:** Total de colaboradores que laboran en oficinas centrales
- **Seguros e Impuestos:** Cantidad total de empleados
- **Servicios Públicos:** Total de colaboradores que laboran en oficinas centrales
- **Vehículos:** Asignación directa al colaborador, según detalle contable brindado
- **Honorarios:** Asignación directa al colaborador que solicita el gasto
- **Publicidad y Ventas:** Asignación directa a la actividad para realizar publicidad

10.3.3 Determinación de Actividades

Con base en los procesos identificados, se determinaron setenta y dos actividades en total, de los cuales se lograron costear sesenta y siete actividades, que fueron las que estaban directamente relacionadas con el personal registrado en planilla a la fecha de la investigación. Las otras cinco actividades, son realizadas por personal que brinda servicio a la empresa como recurso compartido, tal es el caso de recursos humanos y tecnología de información.

Las actividades que se determinan, fueron consideradas como actividades generales en caso de comenzar un nuevo proyecto de construcción o servicio de construcción.

10.3.4 Costeo de actividades

El principal inductor de recursos que se considera para esta investigación, es el porcentaje de tiempo utilizado por actividad. De acuerdo con el inductor seleccionado, se

distribuyen formularios de tiempo, en el que se participa a cada funcionario que labora en las oficinas centrales y que forman parte de la cadena de valor de la empresa.

Para la definición de tiempo por actividad, se solicitó que indicaran las horas aproximadas que se dedicaba a cada actividad implícita en el formulario. Con los tiempos ya determinados por cada funcionario, se procede a sacar un porcentaje según el total de horas que se labora por mes, considerando cuatro semanas de 48 horas, para una base general de 192 horas por mes.

En la tabla número 4, se puede apreciar el tiempo que asignó un asistente administrativo a las actividades que tiene relación:

Tabla N° 4 Asignación de tiempos, Asistente Administrativo

Puesto	Actividad	Departamento	Horas	Tiempo Asignado
Asistente Administrativo	0106050101- Atender Llamadas	ADMINISTRATIVO	40	21%
	0106050102- Atender a Cliente Interno	ADMINISTRATIVO	5	3%
	0105010103- Generar plan de recursos humanos	ADMINISTRATIVO	4	2%
	0105010201- Realizar Planilla	ADMINISTRATIVO	12	6%
	0105010301- Atender a la Gerencia General	ADMINISTRATIVO	100	52%
	0105010302- Elaborar de Planilla CCSS	ADMINISTRATIVO	6	3%

Fuente: Elaboración propia con base en formulario de tiempo, 2021

La información general de tiempos, se adjunta como Anexo No 2 al trabajo realizado.

11. Resultados Generales

El presente proyecto de investigación, se desarrolla en las oficinas centrales de la empresa Hogares de Costa Rica S. A., quienes brindan la información contable y se determina para efectos de análisis el promedio mensual de gastos de operación que se registran.

Se considera abarcar toda la cadena de valor de la empresa, para conocer las actividades más relevantes que se desarrollan, así como conocer posibles procesos que generan más valor agregado que otros.

Mediante el uso del principio de Pareto (80/20), podemos analizar cuáles procesos o cuáles actividades son las que generan mayor costo a la empresa, así como poder enfocarse en las que tienen mayor o menor valor agregado.

Objetivo Específico N°02

Clasificar los procesos dentro de la cadena de valor de la compañía, para modelar la organización por procesos y actividades.

11.1 Prorrateo de Gastos de Operación

El total de gastos de operación, asciende a la suma de ¢98,809,878.00, tal como se mostró en la tabla número 2, sin embargo, con fundamento en las bases de prorrateos que se llevaron a cabo, para determinar el costo por empleado, nos deja un monto total prorrateado de ¢44,205,175.81, de los cuales ¢41,438,809.00 corresponde al total de actividades para la empresa Hogares de Costa Rica S. A.

Se resalta, que algunos funcionarios dedican algún tiempo a labores de otras empresas relacionadas, por esta razón se considera el tiempo que dedican a las actividades propias de la empresa por evaluar.

También se hace mención, de que la empresa registra directamente como costo, la adquisición de materiales, contratación de servicios y otros rubros relacionados directamente con los proyectos que se manejan. Por esta razón, el análisis se realiza sobre los gastos de operación según información contable.

11.2 Procesos

Se determina un total de 14 procesos dentro de la cadena de valor de la empresa, de los cuales 6 procesos representan el 80 % del total absoluto, tal como se muestra en la tabla número 05.

Tabla N° 5 Pareto de Procesos

Proceso	Total	%	Pareto
01- Gestión de Obras	16.128.136	38,92%	38,92%
03- Comercialización de la Obra	8.500.862	20,51%	59,43%
02- Control estratégico	3.864.992	9,33%	68,76%
01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	2.424.543	5,85%	74,61%
05- Administración Contable	1.799.181	4,34%	78,95%
02- Cuentas por Pagar	459.013	1,11%	80,06%
	<u>33.176.728</u>	80,06%	80,06%
Otros 8 Procesos	8.262.081	19,94%	19,94%
	<u>41.438.809</u>	100,00%	

Fuente: Elaboración propia con base en hoja de cálculo, 2021

En la tabla número 5, se muestra el proceso “Gestión de Obras”, como el de mayor representación del total de gastos de operación, siendo este un 38.92 % del total absoluto.

11.3 Actividades

Objetivo Específico N°03

Establecer el consumo de los recursos para poder obtener un costo por actividad de acuerdo con los procesos y alcance de la evaluación.

Se determina un total de 67 actividades dentro de la cadena de valor de la empresa, de los cuales 18 actividades representan el 80 % del costo total absoluto, tal como se muestra en la tabla número 06.

Tabla N° 6 Pareto de Actividades

Código	Actividad	Total	%	% Acumulado
0103010108	Construcción de Obra	9.681.802	23,36%	23,36%
0104030304	Realizar Publicidad	4.088.009	9,87%	33,23%
0101020202	Realizar Junta Directiva	3.864.992	9,33%	42,56%
0103010104	Inspeccionar y Supervisar Obras	1.827.555	4,41%	46,97%
0104030302	Atender a clientes	1.538.454	3,71%	50,68%
0103010106	Controlar la Ejecución del Presupuesto	1.528.450	3,69%	54,37%
0103020103	Recibir Facturas y tramitar para la aprobación	1.346.220	3,25%	57,62%
0102010304	Diseñar Planos Constructivos	1.213.524	2,93%	60,54%
0103010103	Gestionar la Compra de materiales para construcción	1.142.061	2,76%	63,30%
0106050101	Atender Llamadas	1.095.416	2,64%	65,94%
0104030401	Realizar precontrato y recepción del pago de reserva	1.017.009	2,45%	68,40%
0104030406	Controlar la realización de las ventas	1.006.835	2,43%	70,83%
0104030303	Realizar propuestas y seguimiento a clientes	850.555	2,05%	72,88%
0106050102	Atender a Cliente Interno	703.765	1,70%	74,58%
0102010302	Realizar Presupuesto de la Obra	689.848	1,66%	76,24%
0103010105	Controlar el Cumplimiento de la Planificación	602.048	1,45%	77,70%
0102010203	Negociar Terrenos	521.170	1,26%	78,95%
0106020103	Realizar Transferencias Bancarias	459.013	1,11%	80,06%
		<u>33.176.728</u>		80,06%
	Otras 47 Actividades	8.262.081		19,94%
		<u>41.438.809</u>		

Fuente: Elaboración propia con base en hoja de cálculo, 2021

Se observa la actividad “Construcción de Obra”, como la de mayor representación en los gastos de operación, siendo esta un 23.36 % del total absoluto. Esta actividad pertenece al proceso Gestión de Obras, mostrado en la tabla número 05.

Con el panorama de las actividades que más costo representa para la empresa, se puede tomar decisiones o revisiones particulares de las tareas que puedan existir en cada una de estas, por ejemplo, la actividad “Atención de Llamadas” que representa un 2.64 % del total y es una actividad dentro del 80 % del Pareto.

La información general de actividades y costeo, se adjunta como Anexo No 3 al trabajo realizado.

CAPÍTULO 5

Conclusiones y Recomendaciones

12. Conclusiones y Recomendaciones

En el presente proyecto de investigación, se hace mención de la importancia que tiene para el país el sector construcción, debido al complemento con otros sectores económicos y a su vez las variables que puede tener desde el punto de vista económico, social, así como para el desarrollo personal.

En medio de la crisis de la pandemia que se está viviendo hoy en día, el sector construcción está sufriendo la contracción económica, junto con un factor de cambio en los hábitos de las personas, al tener que suspender o postergar el sueño o inversión de adquirir una propiedad. Ante esta situación, el control de los costos y gastos de operación se ha vuelto un tema que poco a poco ha ido tomando mayor relevancia en las empresas, puesto que siempre se busca el reducir los costos de forma exitosa.

El uso de la herramienta de costeo, basado en actividades, podrá lograr la reducción de los costos de forma exitosa, sin afectar el desempeño de actividades críticas en la operación.

12.1 Conclusiones

- El cien por ciento de las jefaturas, responden positivamente el conocer la existencia de un sistema de costos de los proyectos que la empresa maneja, sin embargo, el 60 % asegura que se deben incluir más variables para tener un costo más completo. Por lo tanto, se concluye la importancia de que se disponga de un sistema de costeo basado en actividades, por el valor agregado que genera en brindar información que le puede proporcionar este método, sobre el alcance, costo y consumo de las actividades operativas.
- El uso de la herramienta de costeo basado en actividades, ayudará a las áreas de valor de la empresa a ajustar sus actividades y tareas, midiendo aquellas funciones que no están generando valor versus aquellas que sí están generando. De esta manera se

logra dinamizar más la operatividad y buscar siempre el mejoramiento continuo de la operación.

- Mediante la identificación y orden efectuado de la cadena de valor de la empresa, se logra, de forma más fácil, determinar los principales procesos que mantiene Hogares de Costa Rica S. A., para el desarrollo de su giro comercial.
- Un sistema de costeo basado en actividades, podrá ayudar a la organización a obtener mejor información de sus procesos y actividades, entregando un gran valor el uso de esta herramienta gerencial. pensando en el mejoramiento continuo y buscando la eficiencia de sus procesos.
- Al considerar el factor tiempo, como inductor para el costeo de las actividades, se logra obtener un panorama general del consumo de los recursos. Gracias a estos, la dirección general de la empresa e incluso líderes de cada área, podrán analizar la forma de trabajo y actividades que se desarrollan, analizando la generación de valor que está contribuyendo en cada actividad o tarea.

12.2 Recomendaciones

- Se recomienda el uso de la herramienta del sistema de costeo basado en actividades propuesta en este proyecto de investigación, debido a que proporciona a la empresa Hogares de Costa Rica S. A., información de las actividades, lo cual permite saber cuánto cuesta el desempeño o ejecutoria de cada actividad, así como detectar las causas de mayor incidencia en el costo de las actividades. También busca encontrar opciones de mejora en los procesos desarrollados.
- Una implementación eficaz de esta herramienta gerencial, requiere del compromiso y participación de la gerencia y los empleados. Se recomienda el apoyo total de la presidencia y dirección general, para establecer, de esta forma, la importancia que tiene el sistema de costeo basado en actividades para toda la organización y que la

puesta en marcha de esta herramienta no es función solamente del departamento de contabilidad.

- Con base en los resultados mostrados en el presente proyecto de investigación, se recomienda realizar reuniones del tipo “lluvias de ideas” por áreas, participando a la gerencia y colaboradores, para definir procesos estratégicos y sentar bases de trabajo para que los gastos y costos se distribuyan de la mejor manera y no causar distorsiones a la hora de asignar estos a las actividades.
- Se recomienda el compromiso del departamento de contabilidad, en la correcta asignación de los gastos de operación; base del sistema CBA, y los costos asignados a los diferentes proyectos. Lo anterior se considera base fundamental para obtener la información contable de gastos de operación, debidamente depurada y con mayor facilidad para el proceso de prorrateo y eventual costeo de las actividades.
- Se recomienda analizar la información de las actividades que mayores recursos consumen en la empresa. De esta forma se podrá valorar prioritariamente, la implementación de rediseño de procesos, eliminando algunas actividades y fusionando otras, mejorar la comunicación entre departamentos, revisar políticas que existen actualmente, incrementar la productividad, reducir costos e incluso una revisión de los precios de los productos y el margen comercial que está obteniendo la empresa por la colocación de estos.
- Si todos los colaboradores conocen el enfoque de las actividades y saben con claridad el flujo de los procesos y las tareas que se conectan con otras áreas, la comunicación se mejora y los cambios se pueden realizar más fácilmente.

CAPÍTULO 6

Propuesta

13. Propuesta

13.1 Descripción

La propuesta que se realiza para la empresa Hogares de Costa Rica S. A., es un sistema de costeo, basado en actividades (en adelante sistema CBA) que se basa principalmente para costear y mejorar procesos, debido al gran valor agregado que esto representa y a la información que esta herramienta gerencial puede mostrar.

El uso de esta herramienta gerencial, deberá ir de la mano con los objetivos que se manejen o expectativas que se quiera analizar u observar. Un sistema CBA puede aplicarse para todo tipo de empresas y su aplicación puede ser flexible y de gran valor para el análisis de procesos y actividades.

Los procesos y las actividades se catalogan como el sistema nervioso central de la organización y representan la esencia de qué hace la organización para crear valor a sus clientes y accionistas. Mientras tanto, los productos y servicios representan el rendimiento de los procesos y las actividades de la organización.

13.2 Objetivos

13.2.1 Objetivo General

Utilizar el sistema de costeo basado en actividades como apoyo al mejoramiento continuo de la operación, brindando información oportuna del costo de las actividades y procesos de la empresa.

13.2.2 Objetivos Específicos

- Participar a todos los colaboradores de la empresa Hogares de Costa Rica, S. A., en el proceso del sistema CBA, con el fin de fomentar el enfoque de las actividades para el mejoramiento de los procesos.
- Ser la empresa modelo en el control de costos de las actividades, para que sea la base del cambio ante otras empresas del mismo grupo económico.
- Examinar opciones de rediseño de procesos, reingeniería, fusión de actividades, con base en los resultados que se vayan presentando.

13.3 Aspectos generales

Para la implementación de un sistema de un sistema CBA en la empresa Hogares de Costa Rica S.A. deberá realizarse una reunión con la presidencia y dirección general para lograr el apoyo para la realización y aplicación de un sistema CBA.

Hogares de Costa Rica S.A. puede tomar esta herramienta para conocer con profundidad y detalle el costo de las actividades de los procesos más sensibles o de valor para la organización. Haciendo de esta un apoyo para la toma de decisiones y por qué no, pensar en procesos de re-ingeniería de procesos o fusión de actividades para darle mayor operatividad.

Se debe nombrar un Administrador CBA, que será el encargado o encargado de manejar el flujo de información, diagramación de procesos en caso de ser necesario, levantamiento de inductores de actividad, costeo de actividades y procesamiento de datos. La persona a cargo de esta función, no necesariamente deberá ser parte del departamento financiero-contable, debido a que el sistema CBA debe considerarse como parte general de la empresa y no específicamente de índole financiero-contable.

Los colaboradores deberán adoptar una actitud de reconocimiento de las actividades, conociendo en general la operación, procesos y que cada tarea asignada y desarrollada por

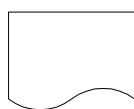
cada uno es parte fundamental de un proceso general. Con esto, será más fácil el levantamiento de tiempos y algún otro inductor de costo para futuros análisis.

Deben desarrollar proyectos piloto por Macroproceso, para así evaluar y fortalecer la herramienta gerencial e ir trabajando áreas, que para la presidencia sean esenciales o de acciones inmediatas.

Mediante reuniones con los colaboradores de las áreas, se deberán validar los procesos y actividades que se van a considerar para la evaluación y aplicación del sistema CBA. Pueden considerarse desde actividades generales hasta actividades específicas, dependiendo del alcance que se vaya a tomar.

El uso de la diagramación de procesos, puede resultar una herramienta muy útil para el reconocimiento de procesos y actividades. En el caso de que sea necesario actualizar alguno de estos, se debe considerar la estandarización de figuras para que cada diagrama de flujo sea realizado de forma similar y que sea de entendimiento para cualquier colaborador.

A continuación, una propuesta de símbolos por utilizar en los posibles diagramas de flujo de los procesos:



Documento



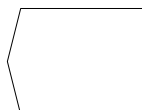
Proceso, actividad o tarea



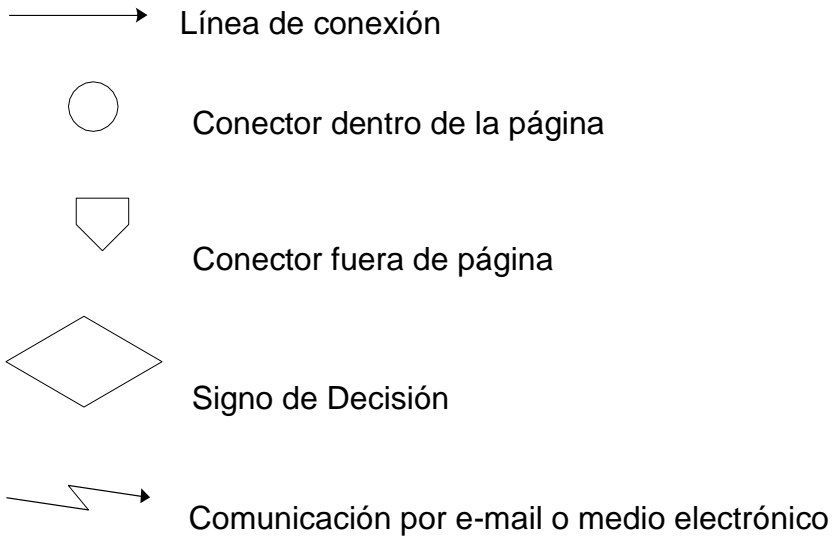
Inicio y Fin de un proceso



Archivo manual



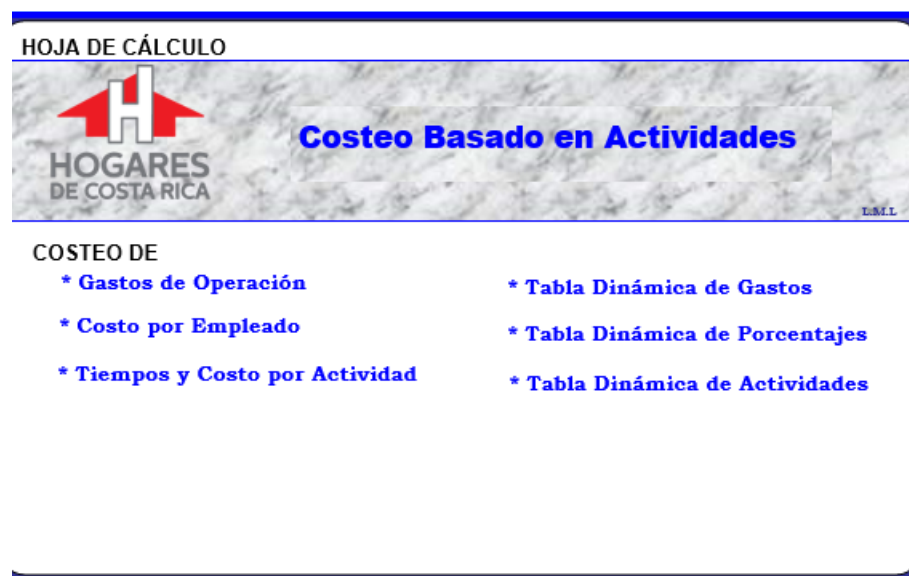
Indicador de Actividad



Para el levantamiento de información y procesamiento de datos, se desarrollan varias *hojas electrónicas de Excel*, cuya función está en brindar un soporte de fácil manejo y comprensión para la persona a cargo del proyecto de mantenimiento del sistema CBA.

Esta hoja electrónica contiene tablas dinámicas, hipervínculos y fórmulas para la elaboración de informes y envío de información a los líderes de las áreas por evaluar, así como fuente de información valiosa para la toma de decisiones.

Tabla N° 7 Menú principal, hoja electrónica Sistema CBA



Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla N° 8 Gastos de Operación, hoja electrónica Sistema CBA

Gastos de Operación					Menú
Recurso	CUENTA CONTABLE	DESCRIPCION	Saldo Febrero 2021	Saldo Mensual	
			(98.809.878)	(98.809.878)	
Tabla Dinámica					
Resumen de Recursos					
Recurso				Saldo Mensual	
(en blanco)					
SERVICIOS PÚBLICOS	-1.495.198				
Administración General	-198.775				
CUOTAS MANTENIMIENTO	-21.659.832				
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	-5.442.694				
Dirección General	-3.732.843				
HONORARIOS	-4.601.700				
Mantenimientos	-9.083.634				
Maquinaria - Proyectos	-18.542.103				
Papelería y Suministros	-55.681				
PUBLICIDAD Y VENTAS	-4.088.009				
SALARIOS	-27.091.114				
Seguros e Impuestos	-2.058.374				
Vehículos	-759.921				
Total general	-98.809.878				

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla N° 9 Tiempos y Costos por Actividad, hoja electrónica Sistema CBA

Tiempos y Costos por Actividad						
Cédula	FUNCIONARIO	Actividad	Horas	Tiempo Asignado	Costo Total por empleado	Costo de Actividad
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106050101- Atender Llamadas	2	1,04%	1.436.939,80	14.968,12
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106050102- Atender a Cliente Interno	10	5,21%	1.436.939,80	74.840,61
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106050103- Atender consultas y solicitudes de Bancos	3	1,56%	1.436.939,80	22.452,18
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106040101- Registrar de Asientos de Cliente	15	7,81%	1.436.939,80	112.260,92
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106030101- Controlar de Saldos de Bancos	6	3,13%	1.436.939,80	44.904,37
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106030102- Realizar Conciliaciones Bancarias	12	6,25%	1.436.939,80	89.808,74
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106010101- Emitir Facturas Alquileres	2	1,04%	1.436.939,80	14.968,12
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106010102- Brindar Seguimiento Cartera de Crédito	5	2,60%	1.436.939,80	37.420,31
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106010103- Registrar Transferencias y/o Pagos de Clientes	6	3,13%	1.436.939,80	44.904,37
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106020101- Recibir y Registrar Facturas de Proveedores	5	2,60%	1.436.939,80	37.420,31
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106020102- Archivar y Controlar de Facturas	2	1,04%	1.436.939,80	14.968,12
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106020103- Realizar Transferencias Bancarias	4	2,08%	1.436.939,80	29.936,25
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106020105- Registrar de Pagos Realizados	10	5,21%	1.436.939,80	74.840,61
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106040202- Revisar Balance de Comprobación Mensual	12	6,25%	1.436.939,80	89.808,74
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106040203- Realizar Conciliación de Cuentas Mayor versus Auxiliar	6	3,13%	1.436.939,80	44.904,37
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106040204- Realizar la emisión de Estados Financieros	15	7,81%	1.436.939,80	112.260,92
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0106040205- Preparar Presentaciones e Informes para Junta Directiva	12	6,25%	1.436.939,80	89.808,74
	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	0101020202- Realizar Junta Directiva	2	1,04%	1.436.939,80	14.968,12

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla N° 10 Tabla Dinámica Costos por Actividad, hoja electrónica Sistema CBA

<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> ACTUALIZAR TABLA EXPORTAR MENÚ </div>					
Suma de Costo de Actividad	Macroproceso	Proceso	Sub Proceso	Actividad	Total
01- Dirección	02- Control estratégico	01- Reuniones Comité Ejecutivo	0101020101- Realizar Comité Ejecutivo	195.495,70	
			0101020202- Realizar Junta Directiva	3.864.992,26	
			0101030101- Desarrollar Reuniones para Control y Seguimiento de Ventas	422.391,57	
06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Planificación estratégica	0101010101- Desarrollar Planificación Estratégica	390.391,40	
			0106050101- Atender Llamadas	1.095.415,58	
			0106050102- Atender a Cliente Interno	703.765,45	
			0106050103- Atender consultas y solicitudes de Bancos	216.780,64	
			0106040101- Registrar de Asientos de Cierre	112.260,92	
04- Cierre Contable	02- Estados Financieros	01- Asientos Contables de Cierre	0106040202- Revisar Balance de Comprobación Mensual	109.241,58	
			0106040203- Realizar Conciliación de Cuentas Mayor versus Auxiliar	44.904,37	
			0106040204- Realizar la emisión de Estados Financieros	112.260,92	
			0106040205- Preparar Presentaciones e Informes para Junta Directiva	89.808,74	

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla N° 11 Tabla Dinámica Porcentajes de Tiempo, hoja electrónica Sistema CBA

<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> ACTUALIZAR TABLA EXPORTAR MENÚ </div>						
Sum of Tiempo Asignado	Puesto	Actividad	Departamento	Horas	Tiempo Asignado	Total
Asistente Administrativo		0106050101- Atender Llamadas	ADMINISTRATIVO	40	21%	21%
		0106050102- Atender a Cliente Interno	ADMINISTRATIVO	5	3%	3%
		0105010103- Generar plan de recursos humanos	ADMINISTRATIVO	4	2%	2%
		0105010201- Realizar Planilla	ADMINISTRATIVO	12	6%	6%
		0105010301- Atender a la Gerencia General	ADMINISTRATIVO	100	52%	52%
		0105010302- Elaborar de Planilla CCSS	ADMINISTRATIVO	6	3%	3%
Total Asistente Administrativo						87%
(en blanco)	(en blanco)	(en blanco)	(en blanco)	(en blanco)		
		0104030304- Realizar Publicidad	(en blanco)	192	100%	100%
Total (en blanco)						100%
Contador General		0106050101- Atender Llamadas	ADMINISTRATIVO	2	1%	1%
		0106050102- Atender a Cliente Interno	ADMINISTRATIVO	10	5%	5%
		0106050103- Atender consultas y solicitudes de Bancos	ADMINISTRATIVO	3	2%	2%
		0106040101- Registrar de Asientos de Cierre	ADMINISTRATIVO	15	8%	8%
		0106030101- Controlar de Saldos de Bancos	ADMINISTRATIVO	6	3%	3%
		0106030102- Realizar Conciliaciones Bancarias	ADMINISTRATIVO	12	6%	6%
		0106010101- Emitir Facturas Alquileres	ADMINISTRATIVO	2	1%	1%
		0106010102- Brindar Seguimiento Cartera de Crédito	ADMINISTRATIVO	5	3%	3%
		0106010103- Registrar Transferencias y/o Pagos de	ADMINISTRATIVO	6	3%	3%
		0106020101- Recibir y Registrar Facturas de Provee	ADMINISTRATIVO	5	3%	3%
		0106020102- Archivar y Controlar de Facturas	ADMINISTRATIVO	2	1%	1%
		0106020103- Realizar Transferencias Bancarias	ADMINISTRATIVO	4	2%	2%
		0106020105- Registrar de Pagos Realizados	ADMINISTRATIVO	10	5%	5%
		0106040202- Revisar Balance de Comprobación Me	ADMINISTRATIVO	12	6%	6%
		0106040203- Realizar Conciliación de Cuentas May	ADMINISTRATIVO	6	3%	3%
		0106040204- Realizar la emisión de Estados Financ	ADMINISTRATIVO	15	8%	8%
		0106040205- Preparar Presentaciones e Informes p	ADMINISTRATIVO	12	6%	6%
		0101020202- Realizar Junta Directiva	ADMINISTRATIVO	2	1%	1%

Fuente: Elaboración propia, 2021

El diseño de un sistema CBA, debe ir siempre en función de la finalidad que dicte la presidencia o dirección general, por esta razón, el uso de una hoja electrónica facilita la flexibilidad con que vaya a trabajar la herramienta, así como la manipulación que puede tener esta en incluir o excluir actividades, que con el desarrollo del proceso y resultados obtenidos se tengan que modificar.

13.4 Cronograma

Para que el sistema CBA sea de fácil comprensión y manejo, se diseña un cronograma de actividades para que pueda ser aplicado a las diferentes áreas de forma general. El tiempo que se estima para cada proyecto piloto podrá considerarse como un máximo de 3 meses. En la figura número 5, se muestra el cronograma establecido para la empresa Hogares de Costa Rica S. A.

Figura N° 10 Cronograma de Trabajo, sistema CBA

N°	Actividad	Responsable	Duración Días	Mes 1				Mes 2				Mes 3					
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1.0	Planeamiento																
1.1	Recolectar información y revisión de la misma	Administrador CBA	5	■													
2.0	Actuación																
2.1	Identificar Procesos	Ger. Área	10		■	■											
2.2	Diagramar Procesos / Validación	Administrador CBA	15			■	■	■									
2.3	Identificar Actividades	Equipo	5						■								
2.4	Elaborar Diccionario de Actividades	Administrador CBA	8						■	■							
2.5	Recolectar información para asignación de los recursos	Administrador CBA	10							■	■						
2.6	Asignar Costos a las Actividades	Administrador CBA	10								■	■					
2.7	Analizar Resultados del Costo de las Actividades	Ger. Área	5									■	■				
3.0	Análisis de Resultados																
3.1	Implementar mejoras o Reingeniería de Procesos	Ger. Área	10												■	■	

Fuente: Elaboración propia, 2021

13.5 Presupuesto

Se detalla a continuación el presupuesto de gastos administrativos que requiere la empresa Hogares de Costa Rica S. A. para la puesta en marcha de un proceso de implementación del sistema de costeo basado en actividades, incluyendo la contratación de un Administrador CBA.

Tabla N° 12 Presupuesto Gastos Administrativos

	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Anual
Administrador CBA:					
Salario	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	2.000.000,00
Cargas Sociales y Provisiones	236.650,00	236.650,00	236.650,00	236.650,00	946.600,00
Seguros e Impuestos	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	100.000,00
Depreciación Mob y Equipo	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	48.000,00
Papelera y Útiles de Oficina	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	8.000,00
Totales	₡775.650,00	₡775.650,00	₡775.650,00	₡775.650,00	₡3.102.600,00

Fuente: Elaboración propia, 2021

14. Bibliografía

- Abreu, J. L. (2015). Análisis al Método de la Investigación. *International Journal of Good Conscience*, 10, 1-10.
- Acon Rojas, E. (Marzo de 2020). La Industria del Bienestar Humano. *Revista Construcción*, 237(27), 2. Recuperado en el 2020.
- Arredondo González, M. M. (2015). *Contabilidad y Análisis de Costos* (2 ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Bustamante Salazar, A. M. (2015). Costeo basado en actividades. Revisión de la literatura. *Revista CEA*, 1.
- Cámara Costarricense de la Construcción. (2020). *Informe Económico del Sector Construcción*. San José.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. En D. Cauas, & B. e. Colombia (Ed.), *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación* (págs. 1-11). Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Construcción, C. C. (2020). *Informe Económico Diciembre 2020*. San José: hh.
- Cuervo Tafur, J., Duque Roldán, M. I., & Osorio Agudelo, J. A. (2013). *Costeo basado en Actividades ABC* (2 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- DCcoffee. (s.f.). *Café de especialidad*. Obtenido de <https://www.dccoffee.com/post/cafe-de-especialidad>

- García Colín, J. (2020). *Contabilidad de Costos, un enfoque en dirección* (5 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativas, Cualitativa y Mixta* (Vol. 4). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. 6). (S. A. McGraw-Hill Interamericana Editores, Ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hogares de Costa Rica, S. A. (15 de Febrero de 2020). *Hogares de Costa Rica, S. A.* Obtenido de <https://hogaresdecostarica.com/>
- Horngrén, C., Datar, S., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos* (14 ed.). México, México: Pearson Educación de México, S. A de C. V.
- Kaplan, R. S. (2014). Improving value with TDABC. *Healthcare Financial Management. Healthcare Financial Management*, 68(6).
- Muñoz Jiménez, J. (2008). *Contabilidad Financiera*. Madrid, España: Pearson Educación, S. A.
- Nemur, L. (28 de 04 de 2016). *Productividad: Consejos y Atajos de Productividad para personas ocupadas*. (Babelcube, Ed.) Recuperado el 25 de 03 de 2021, de Babelcube Books: <https://play.google.com/store/books/details?id=sh0aDAAAQBAJ&hl=es>
- Nobles, T., & Mattison, B. (2017). *Contabilidad de Horngren* (10 ed.). Pearson Educación.
- Posada Hernández, G. J. (2016). *Elementos Básicos de Estadística Descriptiva*. Medellín, Antioquía, Colombia: Fondo Editorial Luis Amigó.
- Ramírez Padilla, D. N. (2018). *Contabilidad Administrativa*. McGraw-Hill Interamericana.
- Rojas, S. E. (15 de Febrero de 2020). (L. A. Moya Lara, Entrevistador)
- Ross, S. (2018). *Introducción a la Estadística*. (Reverte, Ed.) Barcelona: Editorial Reverté, S. A.
- Sevilla Arias, A. (15 de Octubre de 2015). *Economipedia.com*. Recuperado el 20 de 03 de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>
- Sierra Varela, M. A., Pinel, M., & Calderón, J. N. (2019). *Contabilidad Administrativa* (1 ed.). McGraw-Hill Interamericana.

- Solano Castro, F., & Aguilar, A. J. (2018). *Situación de Vivienda y Desarrollo Urbano en Costa Rica*. FUPROVI, Unidad de Investigación (UNIN). San José: Fundación Promotora de Vivienda.
- Teamleader. (06 de 06 de 2017). *Teamleader Blog*. Obtenido de <https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>
- Torres Gallardo, A. (2019). ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE EFECTIVO. En A. Torres Gallardo, *ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE EFECTIVO* (pág. 8). Lambayeque, Lambayeque, Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Recuperado el 25 de Marzo de 2021
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (19 de 09 de 2019). Métodos de recolección para una investigación. (F. d. Ingeniería, Ed.) Guatemala, Guatemala, Vista Hermosa III. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2817>
- Uribe Marín, R. (2019). *Costos para la toma de decisiones* (2 ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo N°1

Detalle General de Gastos de Operación, según sistema contable

Recurso	CUENTA CONTABLE	DESCRIPCION	Saldo Febrero 2021	Saldo Mensual
Administración General	63600000-00-00	Atención a Empleados Dpto Administracion	(10.177)	(10.177)
Administración General	63600000-00-01	Atención a Empleados Dpto Contabilidad y Finanzas		-
Administración General	63600000-00-02	Atención a Empleados Dpto Ingeniería		-
Administración General	63600000-00-03	Atención a Empleados Dpto Proveeduría		-
Administración General	63600000-00-04	Atención a Empleados Dpto Ventas		-
Administración General	64600000-00-00	Capacitación Personal Dpto Administracion		-
Administración General	64600000-00-01	Capacitación Personal Dpto Contabilidad y Finanzas		-
Administración General	64600000-00-04	Capacitación Personal Dpto Ventas		-
Administración General	64700000-00-00	Contribuciones y Donaciones Dpto Administracion		-
Administración General	65300000-00-01	Cuentas Incobrables Dpto Administracion		-
Administración General	64000000-00-02	Especies Fiscales Dpto Ingeniería		-
Administración General	64000000-00-00	Especies Fiscales y Gastos Legales	(9.305)	(9.305)
Administración General	64400000-00-00	Gastos de Correspondencia (Correo Electronico)		-
Administración General	64400000-00-01	Gastos de Correspondencia Dpto Contabilidad y Finanzas		-
Administración General	64400000-00-02	Gastos de Correspondencia Dpto Ingeniería		-
Administración General	64500000-00-00	Pasajes Taxis y Peajes Dpto Administracion	(179.293)	(179.293)
Administración General	64500000-00-02	Pasajes Taxis y Peajes Dpto Ingeniería		-
Administración General	64500000-00-04	Pasajes Taxis y Peajes Dpto Ventas		-
Administración General	63700000-00-00	Uniformes Empleados Dpto Administracion		-
Administración General	63700000-00-04	Uniformes Empleados Dpto Ventas		-
Administración General	63300000-00-00	Vigilancia y Monitoreo Dpto Administracion		-
CUOTAS MANTENIMIENTO	64300000-00-00	Cuotas de Mantenimiento Dpto Administracion	(21.659.832)	(21.659.832)
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	65200000-00-00	Amortización de Licencias de Software Dpto Administracion	(572.319)	(572.319)
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	65200000-00-02	Amortización de licencias y software Dpto Ingeniería		-
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	64900000-00-00	Depreciación y Amortizaciones Dpto Administracion	(2.949.613)	(2.949.613)
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	64900000-00-01	Depreciación y Amortizaciones Dpto Contabilidad y Finanzas		-
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	64900000-00-05	Depreciación y Amortizaciones Dpto Contabilidad Maquinaria	(1.920.762)	(1.920.762)
Dirección General	64200000-00-00	Cuotas y Suscripciones Dpto Administracion		-
Dirección General	64200000-00-02	Cuotas y Suscripciones Dpto Ingeniería	(5.000)	(5.000)
Dirección General	65600000-00-00	DIETAS JUNTA DIRECTIVA	(3.618.116)	(3.618.116)
Dirección General	63800000-00-00	Gastos de Representación	(109.728)	(109.728)
HONORARIOS	62100000-00-00	Asesoría y Dirección Dpto Administracion		-
HONORARIOS	62100000-00-02	Asesoría y Dirección Dpto Ingeniería		-
HONORARIOS	62000000-00-00	Honorarios Profesionales Dpto Administracion	(4.601.700)	(4.601.700)
HONORARIOS	62000000-00-02	Honorarios Profesionales Dpto Ingeniería		-
HONORARIOS	62000000-00-04	Honorarios Profesionales Dpto Ventas		-
Mantenimientos	63100000-00-00	Mantenimiento Equipo Dpto Administracion	(220.683)	(220.683)
Mantenimientos	63100000-00-01	Mantenimiento Equipo Dpto Contabilidad y Finanzas		-
Mantenimientos	63100000-00-02	Mantenimiento Equipo Dpto Ingeniería		-
Mantenimientos	63100000-00-03	Mantenimiento Equipo Dpto Proveeduría		-
Mantenimientos	63100000-00-04	Mantenimiento Equipo Dpto Ventas		-
Mantenimientos	63500000-00-00	Mantenimiento y Decor. Bienes Inmuebles	(8.862.951)	(8.862.951)
Mantenimientos	63500000-00-02	Mantenimiento y Decor. Inmuebles Dpto Ingeniería		-
Mantenimientos	63500000-00-03	Mantenimiento y Decor. Inmuebles Dpto Proveeduría		-

Recurso	CUENTA CONTABLE	DESCRIPCION	Saldo Febrero 2021	Saldo Mensual
Mantenimientos	63500000-00-04	Mantenimiento y Decor.Inmuebles Dpto Ventas		-
Mantenimientos	63500000-00-01	Mantenimiento y Decor.Inmuebles Torre B		-
Maquinaria - Proyectos	62800000-00-05	Combustibles y Lubricantes Maquinaria	(2.756.763)	(2.756.763)
Maquinaria - Proyectos	64900000-00-05	Depreciacion y Amortizaciones Dpto Maquinaria	(1.920.762)	(1.920.762)
Maquinaria - Proyectos	62900000-00-05	Fletes y Acarreos Dpto Maquinaria		-
Maquinaria - Proyectos	63000000-00-05	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS Y MAQUINARIA	(13.864.578)	(13.864.578)
Maquinaria - Proyectos	64800000-00-05	Marchamos Dpto Maquinaria		-
Maquinaria - Proyectos	63400000-00-05	Polizas y Seguros Dpto Maquinaria		-
Papelería y Suministros	62700000-00-00	Materiales de limpieza Dpto Administracion	(19.387)	(19.387)
Papelería y Suministros	62700000-00-03	Materiales de limpieza Dpto Proveeduría		-
Papelería y Suministros	62700000-00-04	Materiales de limpieza Dpto Ventas		-
Papelería y Suministros	62700000-00-02	Materiales de limpieza Dpto Ingenieria		-
Papelería y Suministros	62600000-00-00	Papelería y Utiles Dpto Administracion	(36.294)	(36.294)
Papelería y Suministros	62600000-00-01	Papelería y Utiles Dpto Contabilidad y Finanzas		-
Papelería y Suministros	62600000-00-02	Papelería y Utiles Dpto Ingenieria		-
Papelería y Suministros	62600000-00-03	Papelería y Utiles Dpto Proveeduría		-
Papelería y Suministros	62600000-00-04	Papelería y Utiles Dpto Ventas		-
Papelería y Suministros	62600000-00-06	Papelería y Utiles Parques		-
PUBLICIDAD Y VENTAS	63200000-00-04	Alquileres Dpto Ventas	(153.565)	(153.565)
PUBLICIDAD Y VENTAS	62500000-00-03	Publicidad Dpto Proveeduría		-
PUBLICIDAD Y VENTAS	62500000-00-04	Publicidad Dpto Ventas	(3.934.444)	(3.934.444)
SALARIOS	61400000-00-00	Aguinaldo Dpto Administracion	(1.319.910)	(1.319.910)
SALARIOS	61400000-00-05	Aguinaldo Dpto Maquinaria	(91.932)	(91.932)
SALARIOS	61400000-00-04	Aguinaldo Dpto Ventas	(205.623)	(205.623)
SALARIOS	61600000-00-00	Cesantia Dpto Administracion		-
SALARIOS	61600000-00-02	Cesantia Dpto Ingenieria		-
SALARIOS	61600000-00-05	Cesantia Dpto Maquinaria		-
SALARIOS	61600000-00-03	Cesantia Dpto Proveeduría		-
SALARIOS	61600000-00-04	Cesantia Dpto Ventas		-
SALARIOS	61200000-00-01	Comisiones Dpto Contabilidad y Finanzas		-
SALARIOS	61200000-00-04	Comisiones Dpto Ventas	(2.467.479)	(2.467.479)
SALARIOS	61300000-00-00	Cuota Patronal CCSS Dpto Administracion	(5.090.489)	(5.090.489)
SALARIOS	61300000-00-01	Cuota Patronal CCSS Dpto Contabilidad y Finanzas		-
SALARIOS	61300000-00-02	Cuota Patronal CCSS Dpto Ingenieria		-
SALARIOS	61300000-00-04	Cuota Patronal CCSS Dpto Ventas	(620.364)	(620.364)
SALARIOS	61300000-00-05	Cuota Patronal CCSS Dpto Maquinaria	(293.435)	(293.435)
SALARIOS	61700000-00-00	Preaviso Dpto Administracion		-
SALARIOS	61700000-00-05	Preaviso Dpto Maquinaria		-
SALARIOS	61700000-00-04	Preaviso Dpto Ventas		-
SALARIOS	61100000-00-00	Salarios Dpto Administracion	(15.838.919)	(15.838.919)
SALARIOS	61100000-00-02	Salarios Dpto Ingenieria		-
SALARIOS	61100000-00-04	Salarios Dpto Ventas		-
SALARIOS	61100000-00-05	Salarios Dpto. Maquinaria	(1.103.189)	(1.103.189)
SALARIOS	61100000-00-06	Salarios Parques		-
SALARIOS	61900000-00-00	Subsidios Dpto Administracion		-
SALARIOS	61900000-00-01	Subsidios Dpto Contabilidad y Finanzas		-
SALARIOS	61900000-00-02	Subsidios Dpto Ingenieria		-
SALARIOS	61500000-00-00	Vacaciones Dpto Administracion		-
SALARIOS	61500000-00-02	Vacaciones Dpto Ingenieria		-
SALARIOS	61500000-00-05	Vacaciones Dpto Maquinaria		-
SALARIOS	61500000-00-03	Vacaciones Dpto Proveeduría		-
SALARIOS	61500000-00-04	Vacaciones Dpto Ventas	(59.775)	(59.775)

Recurso	CUENTA CONTABLE	DESCRIPCION	Saldo Febrero 2021	Saldo Mensual
Seguros e Impuestos	65500000-00-00	Gasto Impuesto al Valor Agregado	(1.317.079)	(1.317.079)
Seguros e Impuestos	61000000-00-00	Impuesto S/Ventas Dpto Administración		-
Seguros e Impuestos	64100000-00-04	Impuestos y Patentes Munic. Dpto Ventas		-
Seguros e Impuestos	64100000-00-00	Impuestos y Patentes Municipales.	425.819	425.819
Seguros e Impuestos	64800000-00-00	Marchamos Dpto Administracion		-
Seguros e Impuestos	63400000-00-00	Polizas y Seguros Dpto Administracion	(1.167.113)	(1.167.113)
SERVICIOS PÚBLICOS	62300000-00-00	Servicios de Agua Dpto Administracion	(134.342)	(134.342)
SERVICIOS PÚBLICOS	62300000-00-04	Servicios de Agua Dpto Ventas		-
SERVICIOS PÚBLICOS	62400000-00-00	Servicios Electricos Dpto Administracion	(799.201)	(799.201)
SERVICIOS PÚBLICOS	62400000-00-01	Servicios Electricos Dpto Contabilidad y Finanzas		-
SERVICIOS PÚBLICOS	62400000-00-04	Servicios Electricos Dpto Ventas		-
SERVICIOS PÚBLICOS	62200000-00-00	Servicios Telefonicos Dpto Administracion	(561.654)	(561.654)
SERVICIOS PÚBLICOS	62200000-00-04	Servicios Telefonicos Dpto Ventas		-
Vehículos	62800000-00-00	Combustibles y Lubricantes Dpto Administracion	(75.000)	(75.000)
Vehículos	62800000-00-01	Combustibles y Lubricantes Dpto Contabilidad y Finanzas		-
Vehículos	62800000-00-02	Combustibles y Lubricantes Dpto Ingeniería	(144.719)	(144.719)
Vehículos	62800000-00-03	Combustibles y Lubricantes Dpto Proveduría		-
Vehículos	62800000-00-04	Combustibles y Lubricantes Dpto Ventas	(240.000)	(240.000)
Vehículos	62900000-00-00	Fletes y Acarreos Dpto Administracion	(120.000)	(120.000)
Vehículos	63000000-00-00	Mantenimiento de vehiculos Dpto Administracion	(180.202)	(180.202)
Vehículos	63000000-00-03	Mantenimiento de vehiculos Dpto Proveduría		-
Vehículos	63000000-00-04	Mantenimiento de vehiculos Dpto Ventas		-

(98.809.878) (98.809.878)

Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo N°2

Detalle General de Tiempos y Porcentajes por Colaborador

Departamento	Puesto	FUNCIONARIO	Macroproceso	Proceso	Sub Proceso	Actividad	Horas	Tiempo Asignado	Costo Total por empleado	Costo de Actividad
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Administración Contable	0106050101- Atender Llamadas	2	1,04%	1.436.939,80	14.968,12
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Administración Contable	0106050102- Atender a Cliente Interno	10	5,21%	1.436.939,80	74.840,61
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Administración Contable	0106050103- Atender consultas y solicitudes de Bancos	3	1,56%	1.436.939,80	22.452,18
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	04- Cierre Contable	01- Asientos Contables de Cierre	0106040101- Registrar de Asientos de Cierre	15	7,81%	1.436.939,80	112.260,92
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	03- Control de Bancos	01- Control de Bancos	0106030101- Controlar de Saldos de Bancos	6	3,13%	1.436.939,80	44.904,37
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	03- Control de Bancos	01- Control de Bancos	0106030102- Realizar Conciliaciones Bancarias	12	6,25%	1.436.939,80	89.808,74
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	01- Cuentas por Cobrar	01- Cuentas por Cobrar	0106010101- Emitir Facturas Alquileres	2	1,04%	1.436.939,80	14.968,12
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	01- Cuentas por Cobrar	01- Cuentas por Cobrar	0106010102- Brindar Seguimiento Cartera de Crédito	5	2,60%	1.436.939,80	37.420,31
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	01- Cuentas por Cobrar	01- Cuentas por Cobrar	0106010103- Registrar Transferencias y/o Pagos de Clientes	6	3,13%	1.436.939,80	44.904,37
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	02- Cuentas por Cobrar	01- Proveedores	0106020101- Recibir y Registrar Facturas de Proveedores	5	2,60%	1.436.939,80	37.420,31
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	02- Cuentas por Cobrar	01- Proveedores	0106020102- Archivar y Controlar de Facturas	2	1,04%	1.436.939,80	14.968,12
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	02- Cuentas por Cobrar	01- Proveedores	0106020103- Registrar Transferencias Bancarias	4	2,08%	1.436.939,80	29.936,25
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	02- Cuentas por Cobrar	01- Proveedores	0106020105- Registrar de Pagos Realizados	10	5,21%	1.436.939,80	74.840,61
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	04- Cierre Contable	02- Estados Financieros	0106040202- Revisar Balance de Comprobación Mensual	12	6,25%	1.436.939,80	89.808,74
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	04- Cierre Contable	02- Estados Financieros	0106040203- Realizar Conciliación de Cuentas Mayor versus Auxiliar	6	3,13%	1.436.939,80	44.904,37
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	04- Cierre Contable	02- Estados Financieros	0106040204- Realizar la emisión de Estados Financieros	15	7,81%	1.436.939,80	112.260,92
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	06- Administración Financiera	04- Cierre Contable	02- Estados Financieros	0106040205- Preparar Presentaciones e Informes para Junta Directiva	12	6,25%	1.436.939,80	89.808,74
ADMINISTRATIVO	Contador General	MOYA LARA, LUIS ALFONSO	01- Dirección	02- Control estratégico	01- Reuniones Junta Directiva	0101020202- Realizar Junta Directiva	2	1,04%	1.436.939,80	14.968,12
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	01- Definir y diseñar Proyecto de Construcción	0102010101- Analizar opciones de proyecto nuevo	0	0,00%	2.532.924,40	-
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	01- Definir y diseñar Proyecto de Construcción	0102010102- Seleccionar opciones potenciales de proyecto	0	0,00%	2.532.924,40	-
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	01- Definir y diseñar Proyecto de Construcción	0102010103- Realizar Análisis de preavibilidad	2	1,04%	2.532.924,40	26.384,63
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	01- Definir y diseñar Proyecto de Construcción	0102010104- Definir proyecto nuevo	2	1,04%	2.532.924,40	26.384,63
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	02- Gestionar sitio y viabilidad legal	0102010201- Identificar terrenos disponibles	0	0,00%	2.532.924,40	-
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	02- Gestionar sitio y viabilidad legal	0102010202- Realizar Análisis de viabilidad de desarrollo inmobiliario	2	1,04%	2.532.924,40	26.384,63
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	02- Gestionar sitio y viabilidad legal	0102010203- Negociar Terrenos	0	0,00%	2.532.924,40	-
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	02- Gestionar sitio y viabilidad legal	0102010204- Diseñar Anteproyecto	2	1,04%	2.532.924,40	26.384,63
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	03- Planeamiento de la Obra	0102010301- Realizar Evaluación Económica de la Obra	2	1,04%	2.532.924,40	26.384,63
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	03- Planeamiento de la Obra	0102010302- Realizar Presupuesto de la Obra	40	20,83%	2.532.924,40	527.692,58
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	03- Planeamiento de la Obra	0102010303- Realizar Programación de la Obra	0	0,00%	2.532.924,40	-
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	03- Planeamiento de la Obra	0102010304- Diseñar Planos Constructivos	4	2,08%	2.532.924,40	52.769,26
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	03- Planeamiento de la Obra	0102010305- Realizar proceso de Licitación de la Obra	4	2,08%	2.532.924,40	52.769,26
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010401- Gestionar permisos con Gobierno Municipal	1,6	0,83%	2.532.924,40	21.107,70
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010402- Gestionar permisos ante el MOPD	1,6	0,83%	2.532.924,40	21.107,70
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010403- Gestionar permisos ante Entidades de Servicios Públicos	1,6	0,83%	2.532.924,40	21.107,70
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010404- Gestionar permisos ante CIA	1,6	0,83%	2.532.924,40	21.107,70
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010405- Gestionar permisos ante Entidades del Gobierno	1,6	0,83%	2.532.924,40	21.107,70
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010406- Obtener permisos de construcción	1,6	0,83%	2.532.924,40	21.107,70
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión Administrativas	0103020101- Gestionar la Compra de Suministros de Oficinas	8	4,17%	2.532.924,40	105.538,52
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión Administrativas	0103020103- Recibir Facturas y tramitar para la aprobación	40	20,83%	2.532.924,40	527.692,58

Departamento	Puesto	FUNCIONARIO	Macroproceso	Proceso	Sub Proceso	Actividad	Horas	Tiempo Asignado	Costo Total por empleado	Costo de Actividad
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010101- Gestionar contratación de servicios ingeniería	8	4,17%	2.532.924,40	105.538,52
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010102- Gestionar la Contratación de Entidad Constructora	8	4,17%	2.532.924,40	105.538,52
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010103- Gestionar la Compra de materiales para construcción	12	6,25%	2.532.924,40	158.307,77
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010104- Inspeccionar y Supervisar Obras	4	2,08%	2.532.924,40	52.769,26
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010105- Controlar el Cumplimiento de la Planificación	4	2,08%	2.532.924,40	52.769,26
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010106- Controlar la Ejecución del Presupuesto	32	16,67%	2.532.924,40	422.154,07
ADMINISTRATIVO	Coordinadora de Arquitectura	ARANGO MUÑOZ, GLORIA	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010107- Aceptar la Obra Final	0	0,00%	2.532.924,40	0
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	01- Definir y diseñar Proyecto de Construcción	0102010101- Analizar opciones de proyecto nuevo	10	5,21%	3.113.393,35	162.155,90
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	01- Definir y diseñar Proyecto de Construcción	0102010102- Seleccionar opciones potenciales de proyecto	2	1,04%	3.113.393,35	32.431,18
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	01- Definir y diseñar Proyecto de Construcción	0102010103- Realizar Análisis de preavibilidad	8	4,17%	3.113.393,35	129.724,72
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	01- Definir y diseñar Proyecto de Construcción	0102010104- Definir proyecto nuevo	4	2,08%	3.113.393,35	64.862,36
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	02- Gestionar sitio y viabilidad legal	0102010201- Identificar terrenos disponibles	5	2,60%	3.113.393,35	81.077,95
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	02- Gestionar sitio y viabilidad legal	0102010202- Realizar Análisis de viabilidad de desarrollo inmobiliario	8	4,17%	3.113.393,35	129.724,72
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	02- Gestionar sitio y viabilidad legal	0102010203- Negociar Terrenos	2	1,04%	3.113.393,35	32.431,18
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	03- Planeamiento de la Obra	0102010301- Realizar Evaluación Económica de la Obra	20	10,42%	3.113.393,35	324.311,81
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	03- Planeamiento de la Obra	0102010302- Realizar Presupuesto de la Obra	10	5,21%	3.113.393,35	162.155,90
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	03- Planeamiento de la Obra	0102010303- Realizar Programación de la Obra	15	7,81%	3.113.393,35	243.233,86
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	03- Planeamiento de la Obra	0102010304- Diseñar Planos Constructivos	5	2,60%	3.113.393,35	81.077,95
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	03- Planeamiento de la Obra	0102010305- Realizar proceso de Licitación de la Obra	10	5,21%	3.113.393,35	162.155,90
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010401- Gestionar permisos con Gobierno Municipal	2	1,04%	3.113.393,35	32.431,18
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010402- Gestionar permisos ante el MOPT	2	1,04%	3.113.393,35	32.431,18
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010403- Gestionar permisos ante Entidades de Servicios Públicos	2	1,04%	3.113.393,35	32.431,18
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010404- Gestionar permisos ante CFIA	2	1,04%	3.113.393,35	32.431,18
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010405- Gestionar permisos ante Entidades del Gobierno	2	1,04%	3.113.393,35	32.431,18
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010406- Obtener permisos de construcción	2	1,04%	3.113.393,35	32.431,18
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01 Gestión Administrativas	0103020101- Gestionar la Compra de Suministros de Oficinas	1	0,52%	3.113.393,35	16.215,59
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01 Gestión Administrativas	0103020103- Recibir Facturas y tramitar para la aprobación	0	0,00%	3.113.393,35	-
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010101- Gestionar contratación de servicios ingeniería	2	1,04%	3.113.393,35	32.431,18
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010102- Gestionar la Contratación de Entidad Constructora	2	1,04%	3.113.393,35	32.431,18
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010103- Gestionar la Compra de materiales para construcción	1	0,52%	3.113.393,35	16.215,59
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010104- Inspeccionar y Supervisar Obras	31	17,81%	3.113.393,35	243.233,86
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010105- Controlar el Cumplimiento de la Planificación	3	1,56%	3.113.393,35	48.646,77
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010106- Controlar la Ejecución del Presupuesto	2	1,04%	3.113.393,35	129.724,72
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010107- Aceptar la Obra Final	5	2,60%	3.113.393,35	81.077,95
ADMINISTRATIVO	Jefe de Ingeniería	LOBO UGALDE, JESUS FERNANDO	01- Dirección	03- Mercadeo y Comunicación	02- Reunión de Coordinación con Ventas	0101030101- Desarrollar Reuniones para Control y Seguimiento de Ventas	6	3,13%	3.113.393,35	97.293,54
ADMINISTRATIVO	Presupuestista	DOMINGUEZ ESPINOZA, MARIANGEL	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010103- Gestionar la Compra de materiales para construcción	12	6,00%	571.676,15	45.100,57
ADMINISTRATIVO	Presupuestista	DOMINGUEZ ESPINOZA, MARIANGEL	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010106- Controlar la Ejecución del Presupuesto	180	94,00%	571.676,15	706.575,58
ADMINISTRATIVO	Asistente de Arquitectura	PACHECO PEREZ, CAROLINA	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	03- Planeamiento de la Obra	0102010304- Diseñar Planos Constructivos	192	100,00%	1.079.676,49	1.079.676,49
ADMINISTRATIVO	Mensajería	VILLEGAS BALTODANO, JOSE DIDIER	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010401- Gestionar permisos con Gobierno Municipal	1	0,52%	761.002,55	3.963,55
ADMINISTRATIVO	Mensajería	VILLEGAS BALTODANO, JOSE DIDIER	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010402- Gestionar permisos ante el MOPT	1	0,52%	761.002,55	3.963,55
ADMINISTRATIVO	Mensajería	VILLEGAS BALTODANO, JOSE DIDIER	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010403- Gestionar permisos ante Entidades de Servicios Públicos	1	0,52%	761.002,55	3.963,55
ADMINISTRATIVO	Mensajería	VILLEGAS BALTODANO, JOSE DIDIER	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010404- Gestionar permisos ante CFIA	1	0,52%	761.002,55	3.963,55
ADMINISTRATIVO	Mensajería	VILLEGAS BALTODANO, JOSE DIDIER	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010405- Gestionar permisos ante Entidades del Gobierno	1	0,52%	761.002,55	3.963,55
ADMINISTRATIVO	Mensajería	VILLEGAS BALTODANO, JOSE DIDIER	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01 Gestión Administrativas	0103020103- Recibir Facturas y tramitar para la aprobación	170	88,54%	761.002,55	673.804,34
ADMINISTRATIVO	Comprador Proveeduría	ROJAS MURILLO SIGIFREDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01 Gestión Administrativas	0103020101- Gestionar la Compra de Suministros de Oficinas	5	2,60%	861.619,80	22.438,02
ADMINISTRATIVO	Comprador Proveeduría	ROJAS MURILLO SIGIFREDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01 Gestión Administrativas	0103020103- Recibir Facturas y tramitar para la aprobación	10	5,21%	861.619,80	44.876,03
ADMINISTRATIVO	Comprador Proveeduría	ROJAS MURILLO SIGIFREDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010103- Gestionar la Compra de materiales para construcción	177	92,19%	861.619,80	794.305,75
ADMINISTRATIVO	Administrador de Condominios	FALLAS ROJAS EDGAR	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01 Gestión Administrativas	0103020101- Gestionar la Compra de Suministros de Oficinas	20	10,42%	958.534,80	99.847,37
ADMINISTRATIVO	Administrador de Condominios	FALLAS ROJAS EDGAR	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01 Gestión Administrativas	0103020103- Recibir Facturas y tramitar para la aprobación	20	10,42%	958.534,80	99.847,37
ADMINISTRATIVO	Encargada de Trámites y Formalización Ventas	GAMBOA MORA, BARBARA CRISTINA	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	0104030301- Realizar Planificación de Vendedores	30	15,63%	1.123.823,79	175.597,47
ADMINISTRATIVO	Encargada de Trámites y Formalización Ventas	GAMBOA MORA, BARBARA CRISTINA	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	0104030302- Atender a clientes	20	10,42%	1.123.823,79	117.064,98
ADMINISTRATIVO	Encargada de Trámites y Formalización Ventas	GAMBOA MORA, BARBARA CRISTINA	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	0104030303- Realizar propuestas y seguimiento a clientes	30	15,63%	1.123.823,79	175.597,47
ADMINISTRATIVO	Encargada de Trámites y Formalización Ventas	GAMBOA MORA, BARBARA CRISTINA	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030401- Realizar precontrato y recepción del pago de reserva	20	10,42%	1.123.823,79	117.064,98
ADMINISTRATIVO	Encargada de Trámites y Formalización Ventas	GAMBOA MORA, BARBARA CRISTINA	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030402- Generar contrato compra-venta	33	17,19%	1.123.823,79	193.157,21
ADMINISTRATIVO	Encargada de Trámites y Formalización Ventas	GAMBOA MORA, BARBARA CRISTINA	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030403- Brindar soporte al cliente en los trámites de financiamiento	10	5,21%	1.123.823,79	58.532,49
ADMINISTRATIVO	Encargada de Trámites y Formalización Ventas	GAMBOA MORA, BARBARA CRISTINA	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030404- Realizar la Formalización de Compra-Venta	6	3,13%	1.123.823,79	35.119,49
ADMINISTRATIVO	Encargada de Trámites y Formalización Ventas	GAMBOA MORA, BARBARA CRISTINA	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030406- Controlar la realización de las ventas	40	20,83%	1.123.823,79	234.129,96
ADMINISTRATIVO	Encargada de Trámites y Formalización Ventas	GAMBOA MORA, BARBARA CRISTINA	01- Dirección	03- Mercadeo y Comunicación	02- Reunión de Coordinación con Ventas	0101030101- Desarrollar Reuniones para Control y Seguimiento de Ventas	3	1,56%	1.123.823,79	17.559,75
VENTAS	VENDEDOR	ALFARO CHAVES, ROCIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	0104030302- Atender a clientes	60	31,25%	647.138,34	202.230,73
VENTAS	VENDEDOR	ALFARO CHAVES, ROCIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	0104030303- Realizar propuestas y seguimiento a clientes	30	15,63%	647.138,34	101.115,37
VENTAS	VENDEDOR	ALFARO CHAVES, ROCIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030401- Realizar precontrato y recepción del pago de reserva	40	20,83%	647.138,34	134.820,49
VENTAS	VENDEDOR	ALFARO CHAVES, ROCIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030402- Generar contrato compra-venta	10	5,21%	647.138,34	33.705,12
VENTAS	VENDEDOR	ALFARO CHAVES, ROCIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030403- Brindar soporte al cliente en los trámites de financiamiento	8	4,17%	647.138,34	26.964,10
VENTAS	VENDEDOR	ALFARO CHAVES, ROCIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030404- Realizar la Formalización de Compra-Venta	4	2,08%	647.138,34	13.482,05
VENTAS	VENDEDOR	ALFARO CHAVES, ROCIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030405- Participar en la aceptación de la Obra por el cliente	10	5,21%	647.138,34	33.705,12
VENTAS	VENDEDOR	ALFARO CHAVES, ROCIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030406- Controlar la realización de las ventas	30	15,63%	647.138,34	101.115,37
VENTAS	VENDEDOR	CASTRO OROZCO, ELSIE JEANNETTE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	0104030302- Atender a clientes	60	31,25%	647.138,34	202.230,73
VENTAS	VENDEDOR	CASTRO OROZCO, ELSIE JEANNETTE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	0104030303- Realizar propuestas y seguimiento a clientes	30	15,63%	647.138,34	101.115,37
VENTAS	VENDEDOR	CASTRO OROZCO, ELSIE JEANNETTE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030401- Realizar precontrato y recepción del pago de reserva	40	20,83%	647.138,34	134.820,49
VENTAS	VENDEDOR	CASTRO OROZCO, ELSIE JEANNETTE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030402- Generar contrato compra-venta	10	5,21%	647.138,34	33.705,12
VENTAS	VENDEDOR	CASTRO OROZCO, ELSIE JEANNETTE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030403- Brindar soporte al cliente en los trámites de financiamiento	8	4,17%	647.138,34	26.964,10
VENTAS	VENDEDOR	CASTRO OROZCO, ELSIE JEANNETTE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030404- Realizar la Formalización de Compra-Venta	4	2,08%	647.138,34	13.482,05
VENTAS	VENDEDOR	CASTRO OROZCO, ELSIE JEANNETTE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030405- Participar en la aceptación de la Obra por el cliente	10	5,21%	647.138,34	33.705,12
VENTAS	VENDEDOR	CASTRO OROZCO, ELSIE JEANNETTE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030406- Controlar la realización de las ventas	30	15,63%	647.138,34	101.115,37

Departamento	Puesto	FUNCIONARIO	Macroproceso	Proceso	Sub Proceso	Actividad	Horas	Tiempo Asignado	Costo Total por empleado	Costo de Actividad
VENTAS	VENDEDOR	HERRERA MORALES, ADOLFO ENRIQUE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	010403002- Atender a clientes	60	31,25%	647.138,34	202.230,73
VENTAS	VENDEDOR	HERRERA MORALES, ADOLFO ENRIQUE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	010403003- Realizar propuestas y seguimiento a clientes	30	15,63%	647.138,34	101.115,37
VENTAS	VENDEDOR	HERRERA MORALES, ADOLFO ENRIQUE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Realizar precontrato y recepción del pago de reserva	40	20,83%	647.138,34	134.820,49
VENTAS	VENDEDOR	HERRERA MORALES, ADOLFO ENRIQUE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Generar contrato compra-venta	10	5,21%	647.138,34	33.705,12
VENTAS	VENDEDOR	HERRERA MORALES, ADOLFO ENRIQUE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Brindar soporte al cliente en los trámites de financiamiento	8	4,17%	647.138,34	26.964,10
VENTAS	VENDEDOR	HERRERA MORALES, ADOLFO ENRIQUE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Realizar la Formalización de Compra-Venta	4	2,08%	647.138,34	13.482,05
VENTAS	VENDEDOR	HERRERA MORALES, ADOLFO ENRIQUE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Participar en la aceptación de la Obra por el cliente	10	5,21%	647.138,34	33.705,12
VENTAS	VENDEDOR	HERRERA MORALES, ADOLFO ENRIQUE	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Controlar la realización de las ventas	30	15,63%	647.138,34	101.115,37
VENTAS	VENDEDOR	QUESADA GARCIA, IGNACIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	010403002- Atender a clientes	60	31,25%	647.138,34	202.230,73
VENTAS	VENDEDOR	QUESADA GARCIA, IGNACIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	010403003- Realizar propuestas y seguimiento a clientes	30	15,63%	647.138,34	101.115,37
VENTAS	VENDEDOR	QUESADA GARCIA, IGNACIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Realizar precontrato y recepción del pago de reserva	40	20,83%	647.138,34	134.820,49
VENTAS	VENDEDOR	QUESADA GARCIA, IGNACIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Generar contrato compra-venta	10	5,21%	647.138,34	33.705,12
VENTAS	VENDEDOR	QUESADA GARCIA, IGNACIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Brindar soporte al cliente en los trámites de financiamiento	8	4,17%	647.138,34	26.964,10
VENTAS	VENDEDOR	QUESADA GARCIA, IGNACIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Realizar la Formalización de Compra-Venta	4	2,08%	647.138,34	13.482,05
VENTAS	VENDEDOR	QUESADA GARCIA, IGNACIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Participar en la aceptación de la Obra por el cliente	10	5,21%	647.138,34	33.705,12
VENTAS	VENDEDOR	QUESADA GARCIA, IGNACIO	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Controlar la realización de las ventas	30	15,63%	647.138,34	101.115,37
VENTAS	VENDEDOR	ROA MONTIYA, ISAAC	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	010403002- Atender a clientes	60	31,25%	883.566,55	276.114,55
VENTAS	VENDEDOR	ROA MONTIYA, ISAAC	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	010403003- Realizar propuestas y seguimiento a clientes	30	15,63%	883.566,55	138.057,27
VENTAS	VENDEDOR	ROA MONTIYA, ISAAC	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Realizar precontrato y recepción del pago de reserva	40	20,83%	883.566,55	184.076,37
VENTAS	VENDEDOR	ROA MONTIYA, ISAAC	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Generar contrato compra-venta	10	5,21%	883.566,55	46.019,09
VENTAS	VENDEDOR	ROA MONTIYA, ISAAC	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Brindar soporte al cliente en los trámites de financiamiento	8	4,17%	883.566,55	36.815,27
VENTAS	VENDEDOR	ROA MONTIYA, ISAAC	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Realizar la Formalización de Compra-Venta	4	2,08%	883.566,55	18.407,64
VENTAS	VENDEDOR	ROA MONTIYA, ISAAC	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Participar en la aceptación de la Obra por el cliente	10	5,21%	883.566,55	46.019,09
VENTAS	VENDEDOR	ROA MONTIYA, ISAAC	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Controlar la realización de las ventas	30	15,63%	883.566,55	138.057,27
VENTAS	VENDEDOR	UREÑA VILLALOBOS, JUAN RAFAEL	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	010403002- Atender a clientes	60	31,25%	847.609,05	264.877,83
VENTAS	VENDEDOR	UREÑA VILLALOBOS, JUAN RAFAEL	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	010403003- Realizar propuestas y seguimiento a clientes	30	15,63%	847.609,05	132.438,91
VENTAS	VENDEDOR	UREÑA VILLALOBOS, JUAN RAFAEL	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Realizar precontrato y recepción del pago de reserva	40	20,83%	847.609,05	176.585,22
VENTAS	VENDEDOR	UREÑA VILLALOBOS, JUAN RAFAEL	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Generar contrato compra-venta	10	5,21%	847.609,05	44.146,30
VENTAS	VENDEDOR	UREÑA VILLALOBOS, JUAN RAFAEL	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Brindar soporte al cliente en los trámites de financiamiento	8	4,17%	847.609,05	35.317,04
VENTAS	VENDEDOR	UREÑA VILLALOBOS, JUAN RAFAEL	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Realizar la Formalización de Compra-Venta	4	2,08%	847.609,05	17.658,52
VENTAS	VENDEDOR	UREÑA VILLALOBOS, JUAN RAFAEL	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Participar en la aceptación de la Obra por el cliente	10	5,21%	847.609,05	44.146,30
VENTAS	VENDEDOR	UREÑA VILLALOBOS, JUAN RAFAEL	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	010403040- Controlar la realización de las ventas	30	15,63%	847.609,05	132.438,91
ADMINISTRATIVO	Asistente de Mercadeo y Ventas	VARGAS MONTENEGRO, STACY	04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	010403002- Atender a clientes	20	10,42%	686.147,20	71.473,67
ADMINISTRATIVO	Asistente de Mercadeo y Ventas	VARGAS MONTENEGRO, STACY	06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Administración Contable	010605001- Atender Llamadas	120	62,50%	686.147,20	428.842,00
ADMINISTRATIVO	Asistente de Mercadeo y Ventas	VARGAS MONTENEGRO, STACY	06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Administración Contable	010605010- Atender a Cliente Interno	40	20,83%	686.147,20	142.947,33
ADMINISTRATIVO	Asistente de Mercadeo y Ventas	VARGAS MONTENEGRO, STACY	01- Dirección	03- Mercadeo y Comunicación	02- Reunión de Coordinación con Ventas	010103010- Desarrollar Reuniones para Control y Seguimiento de Ventas	4	2,08%	686.147,20	14.294,73
ADMINISTRATIVO	Asistente Administrativo	JIMENEZ LOPEZ, KARLA	05- Recursos Humanos	01- Selección de Personal	01- Selección de Personal	010501003- Generar plan de recursos humanos	4	2,08%	789.704,80	16.452,18
ADMINISTRATIVO	Asistente Administrativo	JIMENEZ LOPEZ, KARLA	05- Recursos Humanos	02- Planilla	02- Planilla	010501020- Realizar Planilla	12	6,25%	789.704,80	49.356,55
ADMINISTRATIVO	Asistente Administrativo	JIMENEZ LOPEZ, KARLA	05- Recursos Humanos	03- Administración de Personal	03- Administración de Personal	010501030- Atender a la Gerencia General	100	52,08%	789.704,80	411.304,58
ADMINISTRATIVO	Asistente Administrativo	JIMENEZ LOPEZ, KARLA	05- Recursos Humanos	03- Administración de Personal	03- Administración de Personal	010501030- Elaborar de Planilla CCSS	6	3,13%	789.704,80	24.678,27
ADMINISTRATIVO	Asistente Administrativo	JIMENEZ LOPEZ, KARLA	06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Administración Contable	010605010- Atender Llamadas	40	20,83%	789.704,80	164.521,83
ADMINISTRATIVO	Asistente Administrativo	JIMENEZ LOPEZ, KARLA	06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Administración Contable	010605010- Atender a Cliente Interno	5	2,60%	789.704,80	20.565,23
ADMINISTRATIVO	Asistente Contable	ROMERO PRADO, ALONSO ANTONIO	06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Administración Contable	010605010- Atender Llamadas	8	4,17%	696.215,30	29.008,97
ADMINISTRATIVO	Asistente Contable	ROMERO PRADO, ALONSO ANTONIO	06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Administración Contable	010605010- Atender a Cliente Interno	10	5,21%	696.215,30	36.261,21
ADMINISTRATIVO	Asistente Contable	ROMERO PRADO, ALONSO ANTONIO	06- Administración Financiera	03- Control de Bancos	01- Control de Bancos	010603010- Controlar de Saldos de Bancos	48	25,00%	696.215,30	174.053,62
ADMINISTRATIVO	Asistente Contable	ROMERO PRADO, ALONSO ANTONIO	06- Administración Financiera	01- Cuentas por Cobrar	01- Cuentas por Cobrar	010601010- Brindar Seguimiento Cartera de Crédito	4	2,08%	696.215,30	14.504,49
ADMINISTRATIVO	Asistente Contable	ROMERO PRADO, ALONSO ANTONIO	06- Administración Financiera	01- Cuentas por Cobrar	01- Cuentas por Cobrar	010601010- Registrar Transferencias y/o Pagos de Clientes	40	20,83%	696.215,30	145.044,85
ADMINISTRATIVO	Asistente Contable	ROMERO PRADO, ALONSO ANTONIO	06- Administración Financiera	02- Cuentas por Pagar	01- Proveedores	010602010- Recibir y Registrar Facturas de Proveedores	12	6,25%	696.215,30	43.513,46
ADMINISTRATIVO	Asistente Contable	ROMERO PRADO, ALONSO ANTONIO	06- Administración Financiera	02- Cuentas por Pagar	01- Proveedores	010602010- Archivar y Controlar de Facturas	8	4,17%	696.215,30	29.008,97
ADMINISTRATIVO	Asistente Contable	ROMERO PRADO, ALONSO ANTONIO	06- Administración Financiera	02- Cuentas por Pagar	01- Proveedores	010602010- Realizar Cheques a Proveedores	4	2,08%	696.215,30	14.504,49
ADMINISTRATIVO	Asistente Contable	ROMERO PRADO, ALONSO ANTONIO	06- Administración Financiera	02- Cuentas por Pagar	01- Proveedores	010602010- Registrar de Pagos Realizados	20	10,42%	696.215,30	72.522,43

Departamento	Puesto	FUNCIONARIO	Macroproceso	Proceso	Sub Proceso	Actividad	Horas	Tiempo Asignado	Costo Total por empleado	Costo de Actividad
ADMINISTRATIVO	Asistente Contable	CASTRO BADILLA, JOHN STEV	06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Administración Contable	0106050101- Atender Llamadas	10	5,21%	717.789,80	37.384,89
ADMINISTRATIVO	Asistente Contable	CASTRO BADILLA, JOHN STEV	06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Administración Contable	0106050102- Atender a Cliente Interno	10	5,21%	717.789,80	37.384,89
ADMINISTRATIVO	Asistente Contable	CASTRO BADILLA, JOHN STEV	06- Administración Financiera	01- Cuentas por Cobrar	01- Cuentas por Cobrar	0106010101- Emitir Facturas Alquileres	5	2,60%	717.789,80	18.692,44
ADMINISTRATIVO	Asistente Contable	CASTRO BADILLA, JOHN STEV	06- Administración Financiera	01- Cuentas por Cobrar	01- Cuentas por Cobrar	0106010102- Brindar Seguimiento Cartera de Crédito	2	1,04%	717.789,80	7.476,98
ADMINISTRATIVO	Director Financiero	UMAÑA ROJAS, EDUARDO	06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Administración Contable	0106050101- Atender Llamadas	40	20,83%	1.865.553,20	388.656,92
ADMINISTRATIVO	Director Financiero	UMAÑA ROJAS, EDUARDO	06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Administración Contable	0106050102- Atender a Cliente Interno	40	21,00%	1.865.553,20	391.766,17
ADMINISTRATIVO	Director Financiero	UMAÑA ROJAS, EDUARDO	06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Administración Contable	0106050103- Atender consultas y solicitudes de Bancos	20	10,42%	1.865.553,20	194.328,46
ADMINISTRATIVO	Director Financiero	UMAÑA ROJAS, EDUARDO	06- Administración Financiera	03- Control de Bancos	01- Control de Bancos	0106030101- Controlar de Saldos de Bancos	8	4,17%	1.865.553,20	77.731,38
ADMINISTRATIVO	Director Financiero	UMAÑA ROJAS, EDUARDO	06- Administración Financiera	01- Cuentas por Cobrar	01- Cuentas por Cobrar	0106010102- Brindar Seguimiento Cartera de Crédito	5	2,60%	1.865.553,20	48.582,11
ADMINISTRATIVO	Director Financiero	UMAÑA ROJAS, EDUARDO	06- Administración Financiera	02- Cuentas por Pagar	01- Proveedores	0106020103- Realizar Transferencias Bancarias	45	23,00%	1.865.553,20	429.077,24
ADMINISTRATIVO	Director Financiero	UMAÑA ROJAS, EDUARDO	06- Administración Financiera	04- Cierre Contable	02- Estados Financieros	0106040202- Revisar Balance de Comprobación Mensual	2	1,04%	1.865.553,20	19.432,85
ADMINISTRATIVO	Director Financiero	UMAÑA ROJAS, EDUARDO	01- Dirección	02- Control estratégico	01- Reuniones Junta Directiva	0101020202- Realizar Junta Directiva	2	1,04%	1.865.553,20	19.432,85
ADMINISTRATIVO	Director de Proyectos	ESCOBAR PARDO, FEDERICO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	01- Definir y diseñar Proyecto de Construcción	0102010101- Analizar opciones de proyecto nuevo	5	2,60%	9.383.793,54	244.369,62
ADMINISTRATIVO	Director de Proyectos	ESCOBAR PARDO, FEDERICO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	01- Definir y diseñar Proyecto de Construcción	0102010102- Seleccionar opciones potenciales de proyecto	5	2,60%	9.383.793,54	244.369,62
ADMINISTRATIVO	Director de Proyectos	ESCOBAR PARDO, FEDERICO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	01- Definir y diseñar Proyecto de Construcción	0102010104- Definir proyecto nuevo	5	2,60%	9.383.793,54	244.369,62
ADMINISTRATIVO	Director de Proyectos	ESCOBAR PARDO, FEDERICO	02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	02- Gestionar sitio y viabilidad legal	0102010202- Realizar Análisis de viabilidad de desarrollo inmobiliario	5	2,60%	9.383.793,54	244.369,62
ADMINISTRATIVO	Director de Proyectos	ESCOBAR PARDO, FEDERICO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	02- Gestionar sitio y viabilidad legal	0102010203- Negociar Terrenos	14	5,21%	9.383.793,54	488.739,25
ADMINISTRATIVO	Director de Proyectos	ESCOBAR PARDO, FEDERICO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010104- Inspeccionar y Supervisar Obras	14	8,33%	9.383.793,54	781.982,79
ADMINISTRATIVO	Director de Proyectos	ESCOBAR PARDO, FEDERICO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010105- Controlar el Cumplimiento de la Planificación	5	2,60%	9.383.793,54	244.369,62
ADMINISTRATIVO	Director de Proyectos	ESCOBAR PARDO, FEDERICO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010106- Controlar la Ejecución del Presupuesto	5	2,60%	9.383.793,54	244.369,62
ADMINISTRATIVO	Director de Proyectos	ESCOBAR PARDO, FEDERICO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010107- Aceptar la Obra Final	5	2,60%	9.383.793,54	244.369,62
ADMINISTRATIVO	Director de Proyectos	ESCOBAR PARDO, FEDERICO	04- Mercado y Ventas	03- Comercialización de la Obra	04- Cierre de Venta	0104030406- Controlar la realización de las ventas	2	1,04%	9.383.793,54	97.747,85
ADMINISTRATIVO	Director de Proyectos	ESCOBAR PARDO, FEDERICO	01- Dirección	01- Planificación estratégica	01- Planificación estratégica	0101010101- Desarrollar Planificación Estratégica	8	4,17%	9.383.793,54	390.991,40
ADMINISTRATIVO	Director de Proyectos	ESCOBAR PARDO, FEDERICO	01- Dirección	02- Control estratégico	01- Reuniones Comité Ejecutivo	0101020101- Realizar Comité Ejecutivo	4	2,08%	9.383.793,54	195.495,70
ADMINISTRATIVO	Director de Proyectos	ESCOBAR PARDO, FEDERICO	01- Dirección	02- Control estratégico	01- Reuniones Junta Directiva	0101020202- Realizar Junta Directiva	2	1,04%	9.383.793,54	97.747,85
ADMINISTRATIVO	Director de Proyectos	ESCOBAR PARDO, FEDERICO	01- Dirección	03- Mercado y Comunicación	02- Reunión de Coordinación con Ventas	0101030101- Desarrollar Reuniones para Control y Seguimiento de Ventas	6	3,13%	9.383.793,54	293.243,55
ARENAS	Ingeniero de Campo	GARITA HERRERA, LUIS ALFREDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión Administrativas	0103020101- Gestionar la Compra de Suministros de Oficinas	2	1,04%	1.230.061,39	12.813,14
ARENAS	Ingeniero de Campo	GARITA HERRERA, LUIS ALFREDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010102- Gestionar la Contratación de Entidad Constructora	4	2,08%	1.230.061,39	25.626,28
ARENAS	Ingeniero de Campo	GARITA HERRERA, LUIS ALFREDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010103- Gestionar la Compra de materiales para construcción	20	10,42%	1.230.061,39	128.131,39
ARENAS	Ingeniero de Campo	GARITA HERRERA, LUIS ALFREDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010104- Inspeccionar y Supervisar Obras	117	60,94%	1.230.061,39	749.568,66
ARENAS	Ingeniero de Campo	GARITA HERRERA, LUIS ALFREDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010105- Controlar el Cumplimiento de la Planificación	40	20,83%	1.230.061,39	256.262,79
ARENAS	Ingeniero de Campo	GARITA HERRERA, LUIS ALFREDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010106- Controlar la Ejecución del Presupuesto	4	2,08%	1.230.061,39	25.626,28
ARENAS	Ingeniero de Campo	GARITA HERRERA, LUIS ALFREDO	06- Administración Financiera	05- Administración Contable	01- Administración Contable	0106050101- Atender Llamadas	5	2,60%	1.230.061,39	32.032,85
AZUL	Operario de Construcción	BETETA ROJAS, WALTER	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	171.843,18	171.843,18
MAQUINARIA	Chofer de Camión	BOGANTES BLANCO, EVER EDUARDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	601.369,98	601.369,98
AZUL	Operario de Construcción	ELIZONDO ARCE JUAN ALBERTO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	532.468,18	532.468,18
ARENAS	Maestro de Obras	FALLAS CAMPOS LUIS ANGEL	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	703.020,18	703.020,18
ARENAS	Operario de Construcción	FONSECA SEGURA, ROGER	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	385.918,18	385.918,18
AZUL	Operario de Construcción	FONSECA SEGURA, ROGER	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	385.918,18	385.918,18
AZUL	Operario de Construcción	HIDALGO GONZALEZ JUAN CARLOS	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	544.518,18	544.518,18
ARENAS	Operario de Construcción	JIMENEZ ALVAREZ, ROMMEL MANUEL	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	721.418,18	721.418,18
ARENAS	Operario de Construcción	LAGOS ROMERO, CARLOS ARMANDO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	678.468,18	678.468,18
ARENAS	Operario de Construcción	MATARRITA VALLEJOS LUIS ALBERT	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	450.630,28	450.630,28
AZUL	Operario de Construcción	MOLINA MEJIAS, GUILLERMO FRANCISCO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	325.868,18	325.868,18
ARENAS	Operario de Construcción	MOLINA MEJIAS, GUILLERMO FRANCISCO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	325.868,18	325.868,18
MAQUINARIA	Encargado de Maquinaria	MONTERO RODRIGUEZ, SERGIO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	1.195.518,74	1.195.518,74
AZUL	Maestro de Obras	MORA UREÑA MILTON	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	729.268,18	729.268,18
MONTE PLATA	Mantenimiento de Inmuebles	ROBLETO PEREZ, MAXIMILIANO	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	388.401,30	388.401,30
AZUL	Operario de Construcción	VALLEJOS MATARRITA, JOSE A	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	532.468,18	532.468,18
ARENAS	Operario de Construcción	VANEGAS VARGAS, JAMINGTON	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	604.568,18	604.568,18
AZUL	Operario de Construcción	ZELEDON MARTINEZ, JUAN CARLOS	03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión de Obras	0103010108- Construcción de Obra	192	100,00%	404.268,18	404.268,18
DIRECCIÓN	JUNTA DIRECTIVA	JUNTA DIRECTIVA	01- Dirección	02- Control estratégico	01- Reuniones Junta Directiva	0101020202- Realizar Junta Directiva	192	100,00%	3.732.843,44	3.732.843,44
			04- Mercado y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	0104030304- Realizar Publicidad	192	100,00%	4.088.009,13	4.088.009,13

Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo N°3

Costeo General de Actividades

Macroproceso	Proceso	Sub Proceso	Actividad	Total			
01- Dirección	02- Control estratégico	01- Reuniones Comité Ejecutivo	0101020101- Realizar Comité Ejecutivo	195.495,70			
		01- Reuniones Junta Directiva	0101020202- Realizar Junta Directiva	3.864.992,26			
	03- Mercadeo y Comunicación	02- Reunión de Coordinación con Ventas	0101030101- Desarrollar Reuniones para Control y Seguimiento de Ventas	422.391,57			
06- Administración Financiera	01- Planificación estratégica	01- Planificación estratégica	0101010101- Desarrollar Planificación Estratégica	390.991,40			
		05- Administración Contable	01- Administración Contable	0106050101- Atender Llamadas	1.095.415,58		
	04- Cierre Contable	01- Asientos Contables de Cierre	0106050102- Atender a Cliente Interno	703.765,45			
			0106050103- Atender consultas y solicitudes de Bancos	216.780,64			
			0106040101- Registrar de Asientos de Cierre	112.260,92			
			0106040202- Revisar Balance de Comprobación Mensual	109.241,58			
	03- Control de Bancos	02- Estados Financieros	0106040203- Realizar Conciliación de Cuentas Mayor versus Auxiliar	44.904,37			
			0106040204- Realizar la emisión de Estados Financieros	112.260,92			
			0106040205- Preparar Presentaciones e Informes para Junta Directiva	89.808,74			
	01- Cuentas por Cobrar	01- Control de Bancos	0106030101- Controlar de Saldos de Bancos	296.689,58			
			0106030102- Realizar Conciliaciones Bancarias	89.808,74			
	02- Cuentas por Pagar	01- Proveedores	0106010101- Emitir Facturas Alquileres	33.660,57			
0106010102- Brindar Seguimiento Cartera de Crédito			107.983,88				
0106010103- Registrar Transferencias y/o Pagos de Clientes			189.949,22				
0106020101- Recibir y Registrar Facturas de Proveedores			80.933,76				
0106020102- Archivar y Controlar de Facturas			43.977,09				
0106020103- Realizar Transferencias Bancarias			459.013,48				
02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	01- Definir y diseñar Proyecto de Construcción	0106020105- Registrar de Pagos Realizados	147.363,04			
			0106020104- Realizar Cheques a Proveedores	14.504,49			
			0102010101- Analizar opciones de proyecto nuevo	406.525,53			
			0102010102- Seleccionar opciones potenciales de proyecto	276.800,80			
		02- Gestionar sitio y viabilidad legal	0102010103- Realizar Análisis de preavibilidad	156.109,35			
			0102010104- Definir proyecto nuevo	335.616,61			
			0102010201- Identificar terrenos disponibles	81.077,95			
			0102010202- Realizar Análisis de viabilidad de desarrollo inmobiliario	400.478,98			
		03- Planeamiento de la Obra	0102010203- Negociar Terrenos	521.170,43			
			0102010204- Diseñar Anteproyecto	350.696,44			
			0102010301- Realizar Evaluación Económica de la Obra	188.540,53			
			0102010302- Realizar Presupuesto de la Obra	689.848,49			
	04- Gestionar Permisos de Construcción	0102010303- Realizar Programación de la Obra	243.233,86				
		0102010304- Diseñar Planos Constructivos	1.213.523,70				
		0102010305- Realizar proceso de Licitación de la Obra	214.925,16				
		0102010401- Gestionar permisos con Gobierno Municipal	57.502,44				
		0102010402- Gestionar permisos ante el MOPT	57.502,44				
		0102010403- Gestionar permisos ante Entidades de Servicios Públicos	57.502,44				
0102010404- Gestionar permisos ante CFIA	57.502,44						
0102010405- Gestionar permisos ante Entidades del Gobierno	57.502,44						
0102010406- Obtener permisos de construcción	53.538,88						
03- Ejecución	01- Gestión de Obras	01- Gestión Administrativas	0103020101- Gestionar la Compra de Suministros de Oficinas	256.852,64			
			0103020103- Recibir Facturas y tramitar para la aprobación	1.346.220,33			
			01- Gestión de Obras	0103010101- Gestionar contratación de servicios ingeniería	137.969,70		
				0103010102- Gestionar la Contratación de Entidad Constructora	163.595,98		
				0103010103- Gestionar la Compra de materiales para construcción	1.142.061,08		
				0103010104- Inspeccionar y Supervisar Obras	1.827.554,57		
		0103010105- Controlar el Cumplimiento de la Planificación		602.048,44			
		0103010106- Controlar la Ejecución del Presupuesto		1.528.450,27			
		04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	03- Comercialización de la Obra	0103010107- Aceptar la Obra Final	325.447,58	
					0103010108- Construcción de Obra	9.681.801,79	
					04- Cierre de Venta	0104030301- Realizar Planificación de Vendedores	175.597,47
						0104030302- Atender a clientes	1.538.453,95
	0104030303- Realizar propuestas y seguimiento a clientes					850.555,12	
	0104030304- Realizar Publicidad					4.088.009,13	
	0104030401- Realizar precontrato y recepción del pago de reserva	1.017.008,51					
	0104030402- Generar contrato compra-venta	418.143,10					
	0104030403- Brindar soporte al cliente en los trámites de financiamiento	238.521,20					
	0104030404- Realizar la Formalización de Compra-Venta	125.113,85					
0104030406- Controlar la realización de las ventas	1.006.835,46						
0104030405- Participar en la aceptación de la Obra por el cliente	224.985,88						
05- Recursos Humanos	01- Selección de Personal	01- Selección de Personal	0105010103- Generar plan de recursos humanos	16.452,18			
	02- Planilla	02- Planilla	0105010201- Realizar Planilla	49.356,55			
	03- Administración de Personal	03- Administración de Personal	0105010301- Atender a la Gerencia General	411.304,58			
(en blanco)	(en blanco)	(en blanco)	0105010302- Elaborar de Planilla CCS	24.678,27			
Total general			(en blanco)	41.438.809,49			

Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo N°4

Contabilidad Tradicional versus Sistema Costeo Basado en Actividades

Contabilidad Tradicional		Costeo Basado en Actividades	
Recurso	Saldo Mensual	Actividad	Total
SALARIOS	27.091.114	0103010108- Construcción de Obra	9.681.802
CUOTAS MANTENIMIENTO	21.659.832	0104030304- Realizar Publicidad	4.088.009
Maquinaria - Proyectos	18.542.103	0101020202- Realizar Junta Directiva	3.864.992
Mantenimientos	9.083.634	0103010104- Inspeccionar y Supervisar Obras	1.827.555
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	5.442.694	0104030302- Atender a clientes	1.538.454
HONORARIOS	4.601.700	0103010106- Controlar la Ejecución del Presupuesto	1.528.450
PUBLICIDAD Y VENTAS	4.088.009	0103020103- Recibir Facturas y tramitar para la aprobación	1.346.220
Dirección General	3.732.843	0102010304- Diseñar Planos Constructivos	1.213.524
Seguros e Impuestos	2.058.374	0103010103- Gestionar la Compra de materiales para construcción	1.142.061
SERVICIOS PÚBLICOS	1.495.198	0106050101- Atender Llamadas	1.095.416
Vehículos	759.921	0104030401- Realizar precontrato y recepción del pago de reserva	1.017.009
Administración General	198.775	0104030406- Controlar la realización de las ventas	1.006.835
Papelaría y Suministros	55.681	0104030303- Realizar propuestas y seguimiento a clientes	850.555
		0106050102- Atender a Cliente Interno	703.765
		0102010302- Realizar Presupuesto de la Obra	689.848
		0103010105- Controlar el Cumplimiento de la Planificación	602.048
		0102010203- Negociar Terrenos	521.170
		0106020103- Realizar Transferencias Bancarias	459.013
		0101030101- Desarrollar Reuniones para Control y Seguimiento de Ventas	422.392
		0104030402- Generar contrato compra-venta	418.143
		0105010301- Atender a la Gerencia General	411.305
		0102010101- Analizar opciones de proyecto nuevo	406.526
		0102010202- Realizar Análisis de viabilidad de desarrollo inmobiliario	400.479
		0101010101- Desarrollar Planificación Estratégica	390.991
		0102010204- Diseñar Anteproyecto	350.696
		0102010104- Definir proyecto nuevo	335.617
		0103010107- Aceptar la Obra Final	325.448
		0106030101- Controlar de Saldos de Bancos	296.690
		0102010102- Seleccionar opciones potenciales de proyecto	276.801
		0103020101- Gestionar la Compra de Suministros de Oficinas	256.853
		Otras 35 Actividades	3.970.143
		Total Actividades	41.438.809
		Monto por Porcentaje dedicado a otras empresas	2.766.366
		Salarios llevados a Costo	-7.156.750
		Depreciación Torre A, resto de Oficinas	2.681.945
		Depreciación Bodegas del Rey	1.667
		Seguros no atribuibles a Empleados	891.260
		Flete Botar Basura (Extraordinario)	120.000
		Maquinaria / Proyectos	18.542.103
		Servicios Públicos no Prorrateados	1.113.780
		Quick Pass no Prorrteados	67.061
		Cuotas de Mantenimiento Generales	21.659.832
		Dirección (Pasa Directo al Costo de Actividades)	3.732.843
		Mantenimientos Bienes Inmuebles	8.862.951
		Publicidad (Directo a Actividades)	4.088.009
			98.809.878

Sumas Iguales

Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo N°5

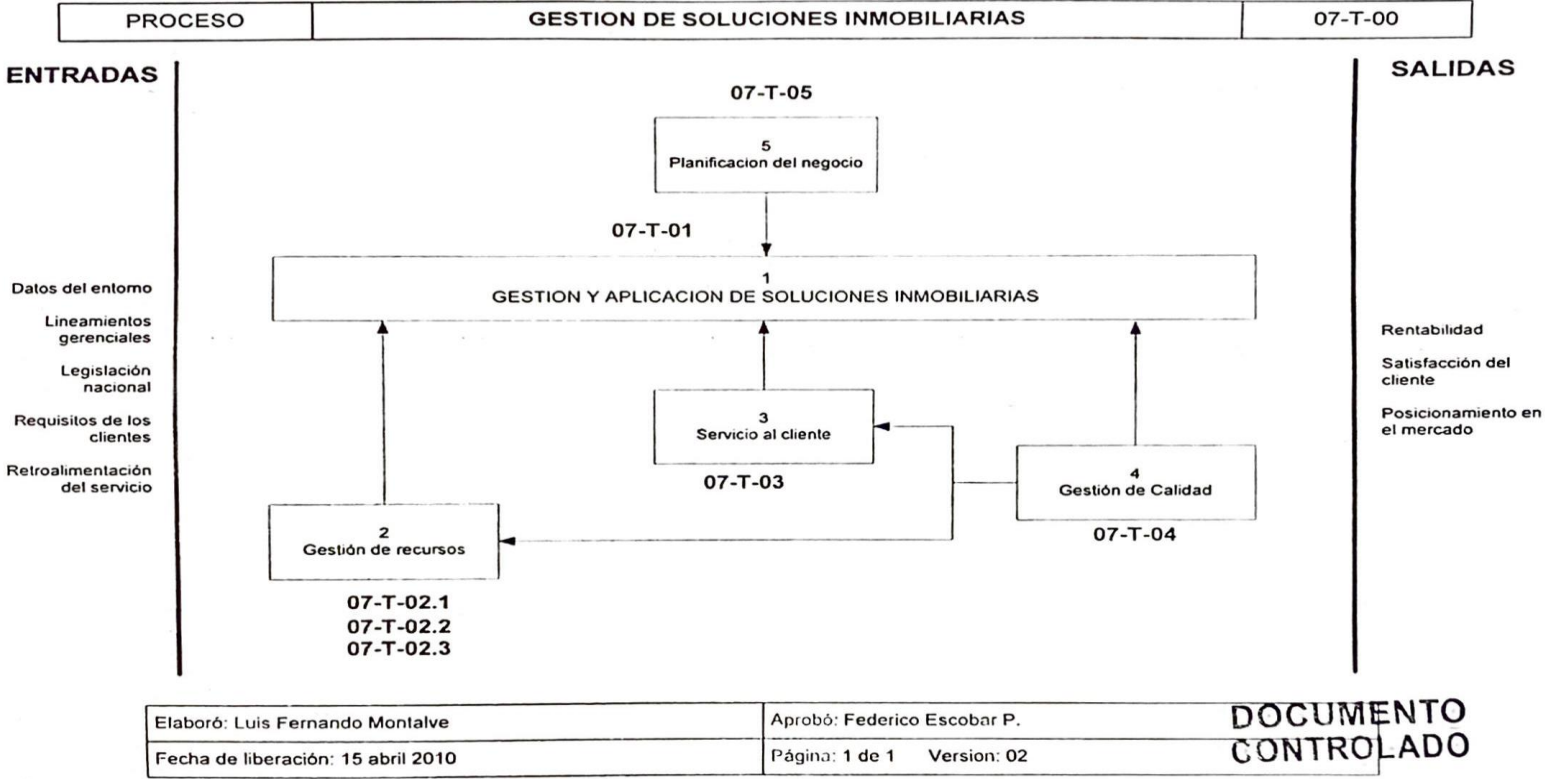
Diccionario de Procesos

MACROPROCESO	PROCESO	DESCRIPCIÓN
01- Dirección	01- Planificación estratégica	Establece las directrices necesarias para llevar a cabo la planificación estratégica anual, así como su seguimiento y control al cumplimiento de objetivos, metas y actividades.
01- Dirección	02- Control estratégico	Establece las directrices necesarias para llevar a cabo la revisión por la Gerencia y Presidencia, con el fin de verificar que el planeamiento de proyectos y obras en proceso se encuentre alineados con los objetivos de los mismos
01- Dirección	03- Mercadeo y Comunicación	Establece indicadores estratégicos a partir de la política y los objetivos la comercialización, brindando una herramienta sencilla que establezca las directrices a seguir. Plantear metas y medir el desempeño de cada proyecto de construcción.
02- Ingeniería / Proyectos	01- Gestión de Soluciones Inmobiliarias	Abarca desde el diseño del proyecto de construcción, análisis de viabilidad, permisos con entidades gubernamentales, así como municipales, servicios públicos y Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA).
03- Ejecución	01- Gestión de Obras	Relacionado a las actividades propias del proyecto de construcción a desarrollar, tales como: contratación de servicios, compra de materiales, supervisión de obras, planificación y control de presupuesto.
03- Ejecución	02- Gestión Administrativas	Labores administrativas y de apoyo a la organización, como la compra de suministros, atención de llamadas y trámite de facturas de proveedores
04- Mercadeo y Ventas	03- Comercialización de la Obra	Establece las directrices de mercadeo y ventas que va a tener cada proyecto de construcción, control de vendedores, conocimiento de clientes, así como su seguimiento y cierre de ventas.
05- Recursos Humanos	01- Selección de Personal	Coordinación con los departamentos de la empresa en la necesidad de contratación de personal, manteniendo los perfiles establecidos para cada puesto en particular.
05- Recursos Humanos	02- Planilla	Establece el registro, control y actualización de la planilla administrativa y de operación
05- Recursos Humanos	03- Administración de Personal	Atención a la gerencia general ante consultas, llamadas telefónicas, reuniones, así como la realización de la planilla de la Caja Costarricense de Seguro Social.
06- Administración Financiera	01- Cuentas por Cobrar	Atiende la facturación de alquileres y servicios que se realizan en la organización, además del seguimiento de las cuentas por cobrar que se generan, control y registro de las transferencias bancarias

MACROPROCESO	PROCESO	DESCRIPCIÓN
06- Administración Financiera	02- Cuentas por Pagar	Recepción de las facturas de proveedores, tanto de materiales como de servicios, coordinación de transferencias, cheques y el registro de cada transacción
06- Administración Financiera	03- Control de Bancos	Establece el control de los saldos bancarios, control de flujo de efectivo y conciliaciones bancarias
06- Administración Financiera	04- Cierre Contable	Establece los asientos de cierre cada mes, tales como: depreciaciones, diferencial cambiario, gastos pagados por adelantado, revisión de balance de comprobación y emisión de estados financieros
06- Administración Financiera	05- Administración Contable	Atención al cliente interno, en atención de llamadas, reuniones y solución de casos a nivel contable
07- Administración de Tecnología	01- Control de Tecnología	Establece las actividades y tareas relacionadas al uso y manejo de los sistemas y equipos de tecnología de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2021

HOGARES DE COSTA RICA S. A.



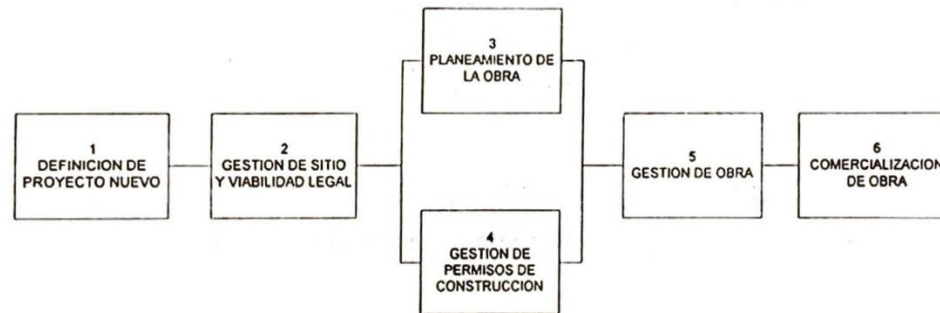
Fuente: Elaboración Hogares de Costa Rica, S. A, Departamento Ingeniería

HOGARES DE COSTA RICA S. A.

PROCESO	GESTION Y APLICACION DE SOLUCIONES INMOBILIARIAS	07-T-01
---------	--	---------

ENTRADAS

Datos de entorno
 Datos Internos
 Lineamientos de la Presidencia
 Requisitos legales y reglamentarios



SALIDAS

Solucion inmobiliaria

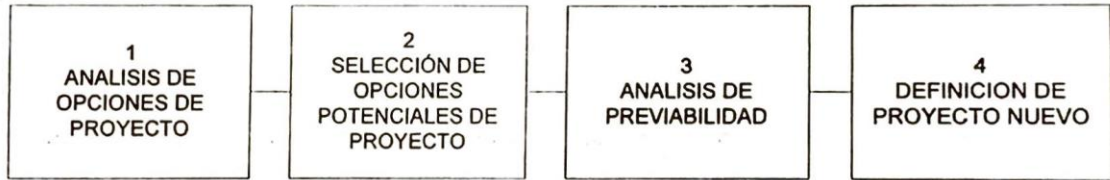
Elaboró: Luis Fernando Monsalve	Aprobó: Alvaro Camacho
Fecha de liberación: 15 abril 2010	Página: 1 de 1 ver 2

DOCUMENTO CONTROLADO

ENTRADAS

SALIDA

Datos de entorno
 Datos internos
 Lineamientos de la Presidencia de HCR



Proyecto nue definido

Elaboró: Luis Fernando Monsalve.	Aprobó: Federico Escobar
Fecha de liberación: 15 abril 2010	Página: 1 de 1 ver2

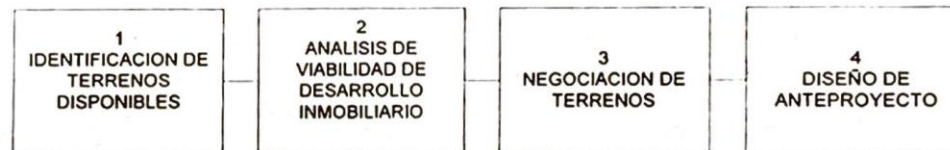
DOCUMENTO CONTROLADO

HOGARES DE COSTA RICA S. A.

PROCESO	GESTION DE SITIO Y VIABILIDAD LEGAL	07-T-01.2
---------	-------------------------------------	-----------

ENTRADAS

Proyecto nuevo
definido



SALIDAS

Sitio seleccionado
Diseño de
anteproyecto

Elaboró: Luis Fernando Monsalve

Aprobó: Federico Escobar

Fecha de liberación: 15 abril 2010

Página: 1 de 1 ver2

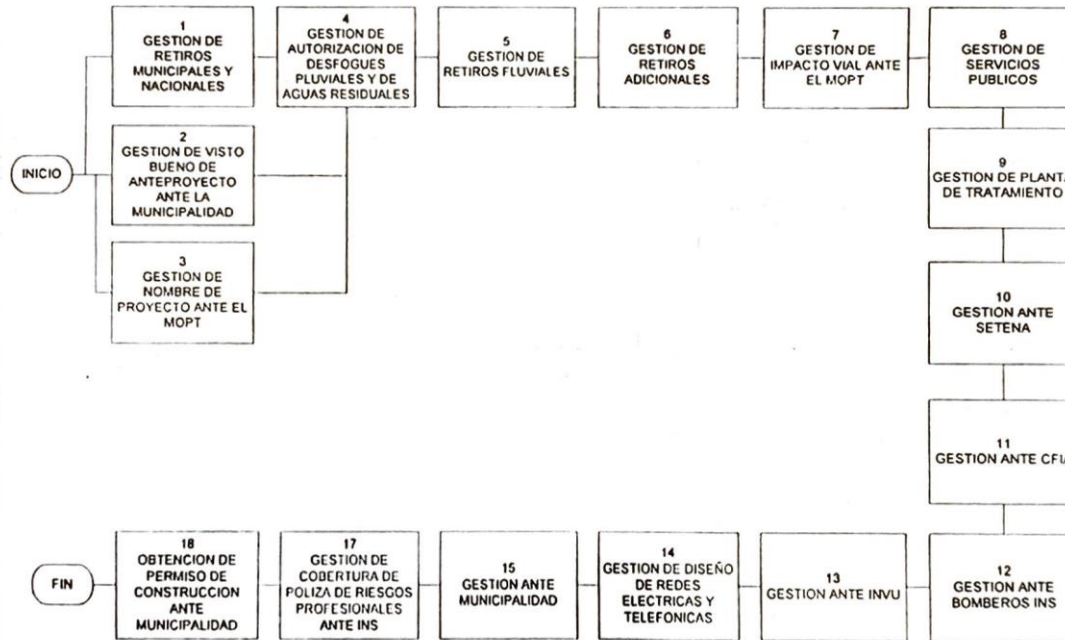
**DOCUMENTO
CONTROLADO**

HOGARES DE COSTA RICA S. A.

PROCESO	GESTION DE PERMISOS DE CONSTRUCCION	07-T-01.4
---------	-------------------------------------	-----------

ENTRADAS

Diseño de
anteproyecto
Datos de
previabilidad
Planos
constructivos



SALIDAS

Proyecto
programado
definitivo

Elaboró: Luis Fernando Monsalve.	Aprobó: Federico Escobar
Fecha de liberación: 15 abril 2010	Página: 1 de 1 ver2

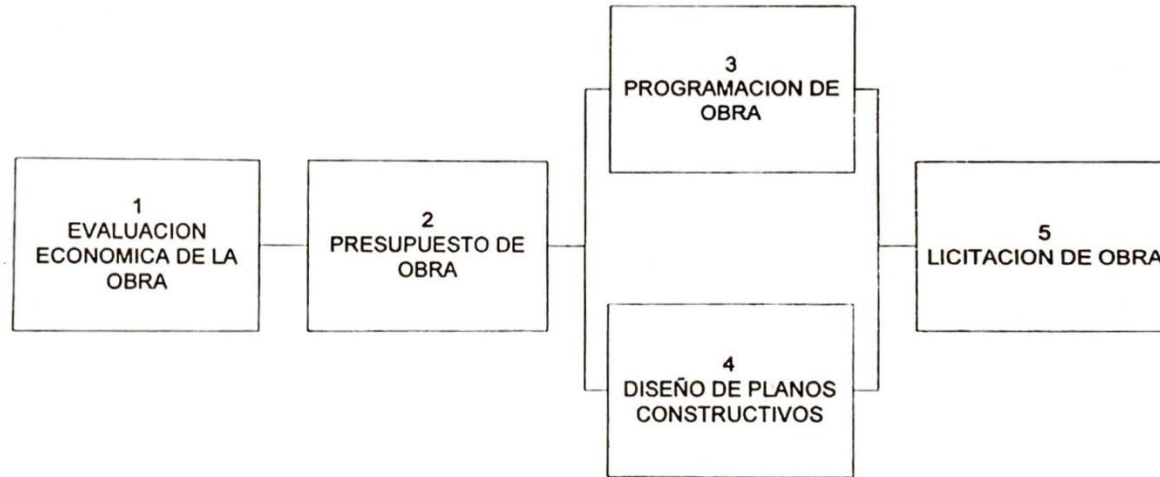
**DOCUMENTO
CONTROLADO**

Fuente: Elaboración Hogares de Costa Rica, S. A, Departamento Ingeniería

PROCESO	PLANEAMIENTO DE OBRA	0
---------	----------------------	---

ENTRADAS

Diseño de
anteproyecto



Elaboró: Luis Fernando Monsalve.

Aprobó: Federico Escobar

Fecha de liberación: 15 abril 2010

Página: 1 de 1 ver2

DOCUMENTO CONTROLADO

CARTA DEL FILÓLOGO

San Ramón, 22 de abril del 2021

Señores

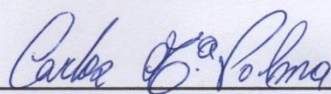
Comité de Trabajos Finales de Graduación
Facultad de Ciencias Empresariales y Hospitalidad
Escuela de Contaduría Pública
Universidad Latina de Costa Rica

Estimados Señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado "Diseño de un sistema de Costeo Basado en Actividades en la empresa Hogares de Costa Rica, S. A.", elaborado por el estudiante: **Luis Alfonso Moya Lara**, con cédula de identidad número 2-519-513, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el Grado de Licenciatura en Contaduría Pública.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación, aspectos de APA y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Se suscribe cordialmente,



MSc. Carlos María Palma Zúñiga

Céd. 202260865

Carné Colypro: 3367



“Carta autorización del autor (es) para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación”

Vigente a partir del 31 de Mayo de 2016, revisada el 24 de Abril de 2020

Instrucción: Complete el formulario en PDF, imprima, firme, escanee y adjunte en la página correspondiente del Trabajo Final de Graduación.

Yo : **Moya Lara, Luis Alfonso**

De la Carrera / Programa: **Contaduría Pública**
autor(es) del trabajo final de graduación titulado:

Diseño de un sistema de costeo basado en actividades en la empresa Hogares de Costa Rica, S. A

Autorizo a la Universidad Latina de Costa Rica, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página Web institucional, así como medios electrónicos en general, Internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer; así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

De acuerdo a lo dispuesto en la Ley No. 6683 sobre derechos de autor y derechos conexos de Costa Rica, permita copiar, reproducir o transferir información del documento, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; únicamente podrá ser consultado, esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso, siempre y cuando resguarden la completa información que allí se muestra, debiendo citar los datos bibliográficos de la obra en caso de usar información textual o paráfrasis de la misma.

La presente autorización se extiende el día 15 del mes de Mayo año a las 08:00am . Asimismo doy fe de la veracidad de los datos incluidos en el documento y eximo a la Universidad de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

Firma(s) de los autores

Según orden de mención al inicio de ésta carta: