

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la
ciudad de Bogotá



**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional de Ahorro en la
ciudad de Bogotá**

**Lizeth Catherin Gómez García
Ángela María Márquez Rodríguez
Ana de Dios Silva Martínez**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios
Rectoría Virtual y a Distancia
SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal
PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera
diciembre de 2021**

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la
ciudad de Bogotá

**Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional de Ahorro en la
ciudad de Bogotá**

**Lizeth Catherin Gómez García
Ángela María Márquez Rodríguez
Ana de Dios Silva Martínez**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia Financiera**

**Asesor
Diego Alejandro López Ordoñez
Doctorando en Administración de Empresas
Magister en Docencia- Economista**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios
Rectoría Virtual y a Distancia
SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal
Especialización en Gerencia Financiera
diciembre de 2021**

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Agradecimientos

Gracias a Dios por la sabiduría y la guía dada durante la elaboración del presente proyecto, a nuestros formadores por compartir sus conocimientos y guiarnos en cada una de las etapas de este trabajo, y a las compañeras de equipo por su apoyo, trabajo, compromiso y comprensión para sacar adelante esta investigación.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la
ciudad de Bogotá

Contenido

Introducción

1. Problema	13
1.1. Descripción del problema	13
1.2 Pregunta de investigación	15
2. Justificación	16
3. Objetivos	20
3.1. Objetivo general	20
3.2. Objetivos específicos	20
4. Marco de referencia	21
4.1. Antecedentes teóricos y empíricos	21
4.2. Marco Teórico	23
4.2.1 Sistemas de Costos	23
4.2.2 Gestión de la metodología de los costos ABC	27
5. Metodología	32
5.1 Alcance de la investigación	32
5.2 Enfoque metodológico	32
5.3 Población	33
5.4 Instrumentos	33
5.4.1 Técnica Levantamiento Información:	34
5.5 Procedimientos	35
5.6 Análisis de información	36
5.7 Consideraciones éticas	36
6. Resultados	37

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la
ciudad de Bogotá

7. Conclusiones.....	64
8. Recomendaciones	67
9. Referencias bibliográficas	68

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la
ciudad de Bogotá

Lista de tablas

Tabla 1. Identificación de Procedimientos	35
Tabla 2. Valor total gastos nivel nacional	37
Tabla 3. Clasificación de drives.....	38
Tabla 4. Estadísticas captación afiliados cesantías y ahorro voluntario	40
Tabla 5. Estadísticas número de beneficiarios crédito.....	40
Tabla 6. Estadísticas saldos de captación cesantías y ahorro voluntario	41
Tabla 7. Estadísticas saldos colocación cesantías y ahorro voluntario.....	42
Tabla 8. Estadísticas nuevas afiliaciones cesantías y ahorro voluntario.....	43
Tabla 9. Estadísticas retiros cesantías y ahorro voluntario	43
Tabla 10. Estadísticas solicitudes de crédito hipotecario, educativo, constructor	44
Tabla 11. Estadísticas número desembolsos de crédito hipotecario, educativo, constructor	45
Tabla 12. Clasificación y asignación de gastos	46
Tabla 13. Clasificación y asignación de gastos discriminado	47
Tabla 14. Actividades identificadas en el macroproceso del crédito constructor.....	48
Tabla 15. Actividades identificadas en el macroproceso del crédito educativo	48
Tabla 16. Actividades identificadas en el macroproceso del crédito hipotecario....	48
Tabla 17: Actividades identificadas en otros procesos transversales	49
Tabla 18. Tiempos en minutos por actividad en el macroproceso del crédito constructor	50

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la
ciudad de Bogotá

Tabla 19. Tiempos en minutos por actividad en el macroproceso del crédito educativo.....	51
Tabla 20. Tiempos en minutos por actividad en el macroproceso del crédito hipotecario	51
Tabla 21. Tiempos en minutos por actividad del rubro denominado “otros”	52
Tabla 22. Promedio de atenciones por hombre en el macroproceso del crédito constructor	53
Tabla 23. Promedio de atenciones por hombre en el macroproceso del crédito educativo.....	53
Tabla 24. Promedio de atenciones por hombre en el macroproceso del crédito hipotecario	54
Tabla 25. Promedio de atenciones por hombre del rubro denominado “otros”	55
Tabla 26. Número de personas por punto de atención.....	55
Tabla 27. Costo por actividad en los puntos de atención del macroproceso crédito constructor	57
Tabla 28. Costo por actividad en los puntos de atención del macroproceso crédito educativo.....	58
Tabla 29. Costo por actividad en los puntos de atención del macroproceso crédito hipotecario	58
Tabla 30. Costo total de cada actividad del macroproceso crédito constructor.....	60
Tabla 31. Costo total de cada actividad del macroproceso crédito educativo	61
Tabla 32. Costo total de cada actividad del macroproceso crédito hipotecario.....	62

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la
ciudad de Bogotá

Lista de figuras

Figura 1. Identificación del Concepto del modelo de costos ABC.....	16
Figura 2. Pasos del Modelo Costos ABC	18
Figura 3. Identificación del Concepto del modelo de costos ABC.....	74

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la
ciudad de Bogotá

Lista de anexos

Anexo 1. Esquema de Procesos	73
Anexo 2. Propuesta de la técnica- estructura total del instrumento.....	73
Anexo 3. Tiempos y Costos por Actividades-ABC.....	75
Anexo 4. Distribución de Gastos a Puntos	75

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Introducción

Uno de los mayores desafíos que tienen las organizaciones está basado en la necesidad de identificar, gestionar y controlar de manera adecuada los costos que se generan en sus diferentes procesos; para tal fin se hace necesario establecer un método de costeo que cumpla y enmarque las características que se tienen en la organización de acuerdo al desarrollo de su actividad, esta situación se evidenció en el Fondo Nacional del Ahorro, en la que se busca mejorar de una manera adecuada los procesos de costos que se desarrollan en la entidad, en este caso se determinó que el modelo más apropiado es el sistema de costeo ABC basado en actividades.

Para establecer este sistema, se identificó el modelo de costos ABC que permite reconocer que actividades se les deben asignar recursos y cuáles son las que consumen; para llegar a este método se deben conocer de manera adecuada y oportuna cada una de las actividades y procesos que se desarrollan dentro de la organización, lo que permitirá la asignación del costo a cada una de las actividades hasta completar los tres macroprocesos que maneja el Fondo Nacional del Ahorro. Este modelo de costeo permite asignar los costos a las actividades y las actividades a los productos, utilizando conductores de recursos que son previamente definidas mediante un estudio técnico, permitiendo a la gerencia una adecuada toma de decisiones (Eras, Burgos & Lalanguir, 2015).

Los sistemas de costos por actividades es un tema que ha sido abordado e investigado por diferentes autores que resaltan la importancia de poner en marcha esta metodología de costeo, que faculta la adecuada implementación de los recursos. Como lo expresa Matamoros Sullcaray (2018) el uso correcto del modelo de costos basado en actividades permite mejorar significativamente los costos asignados a cada línea de trabajo con una mayor precisión y así lograr un mejor análisis de rentabilidad neta, patrimonial y de activos, por lo anteriormente expuesto los autores dicen que, los costos son la representación

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

monetaria de las erogaciones necesarias en cada una de las actividades en las cuales se encuentra dividida la organización (Viloria & Beltrán,2013).

Hacer una revisión de las diferentes metodologías que existen de los costos, permitió comprender de manera general las principales características que se tienen, por ejemplo, se hace un énfasis importante en la utilización oportuna de los recursos disponibles que busca minimizar los sobrantes ya sean en materia prima, mano de obra y demás elementos requeridos para la realización de un producto y/o servicio. En el caso del Fondo Nacional del Ahorro que es una entidad que presta servicios, este análisis profundo del marco teórico resaltó la importancia de crear bases sólidas para la implementación y adecuación de un sistema de costos más perfecto, que permita identificar como se plantean y desarrollan cada uno de sus procesos.

Es importante señalar que la estrategia metodológica utilizada en este estudio tuvo un alcance descriptivo que permitió identificar y recolectar los datos necesarios para desarrollar esta investigación; así mismo se utilizó un enfoque mixto que facilitó identificar las actividades en cada proceso, empleando drivers estadísticos; adicionalmente la población seleccionada para el análisis corresponde a los cuatro puntos de atención que tiene el Fondo Nacional de Ahorro en la ciudad de Bogotá. De esta forma para el levantamiento de la información se manejó un análisis documental, en el que se analizaron cada uno de los macroprocesos de la entidad.

Con el análisis de los resultados, se evidencia que la asignación y distribución del gasto se basa en: gastos del punto, misionales indirectos, de administración y directos; estos gastos son fundamentales para identificar el porcentaje de asignación que le corresponde a cada punto, en efecto fueron distribuidos y asignados a través de unos drivers estadísticos, como son los saldos de colocación y captación, el número de afiliados, retiros, nuevas afiliaciones entre otros. Es por ello que al obtener los resultados de los gastos por cada uno de los puntos de atención se procedió a asignar el gasto por actividad con base a los tiempos y

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

número de atenciones realizadas. Esto con el fin de obtener el costo por cada una de las actividades.

Finalmente, lo que busca esta propuesta es evaluar los recursos para direccionarlos de forma efectiva, y resaltar la importancia de implementar un sistema de costos ABC por actividades, que abarque cada uno de los macroprocesos del Fondo Nacional del Ahorro, es por ello que se debe consolidar y analizar qué actividades generan mayores costos para la entidad y de esta manera poder minimizarlos, esto con el objetivo de estandarizar los costos de cada actividad en todos los puntos de atención, buscando mejorar los procesos y así obtener los resultados esperados.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

1. Problema

1.1. Descripción del problema

Valencia & Soto (2017) afirman que los sistemas de costos permiten controlar, medir y evaluar las actividades productivas de cualquier organización permitiendo conocer los datos de costos por su clasificación. Actualmente el proceso de costos influye en la gerencia financiera ya que permite conocer sus ingresos, costos y gastos. Obteniendo de esta manera la utilidad del ejercicio, utilidad bruta, utilidad neta, utilidad por unidad productiva, margen de contribución, margen de rentabilidad, etc. Por ello la importancia de que las organizaciones cuenten con un sistema de información que genere un estado de resultados eficiente según la naturaleza del proceso, asignando adecuadamente cada uno de los conceptos de costos a las unidades de negocio, generando de esta manera una información del costo de ventas del producto.

Para iniciar un sistema de costeo por actividades, se debe conocer que elementos conforman el sistema de costos; como la mano de obra, materiales y costos indirectos. Al implementar el sistema de costeo ABC es necesario agregar dos conceptos que son: grupo de recursos y base de asignación de costos, siendo estos las piezas que complementan dicho proceso, igualmente debemos también mencionar dos tipos generales del sistema de costos, como el sistema basado en lotes y sistema de costos de procesos. Actualmente hay compañías que no cuentan con un sistema de costeo en lotes y en procesos, sino que simplemente tienen una unión de estos dos sistemas, estos pueden ser utilizados en empresa de servicios o de industria (Toro, 2016).

En la actualidad el procedimiento para la distribución de los costos indirectos de fabricación, es complejo en su control y distribución a las respectivas áreas, los problemas para esta distribución están resumidas en 4 pasos: primero se debe identificar los costos de un periodo y causarlos en el mismo; segundo se debe realizar la distribución de cada costo

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

indirecto al departamento que consumió el gasto, teniendo en cuentas las bases apropiadas para esta distribución; tercero mediante esta base de distribución se asigna el gasto a cada uno repartiéndolo de esta manera los saldos denominando este proceso como distribución secundaria, y finalmente se distribuyen los valores acumulados entre cada una de las unidades de negocio siendo esta la distribución final del proceso (Montoya, de Arias, & Henao, 2010).

Tafur, Osorio & Duque (2013) afirman que es importante analizar los elementos del costo independiente de su jerarquización, igualmente al momento de realizar un estudio de costos basados en ABC; por ello, es de gran importancia conocer la función que representan los costos en un proceso corporativo, teniendo en cuenta que estos se encuentran relacionados con la toma de decisiones; para esto es necesario determinar el tamaño, proyección, y líneas de productos que ofrece la institución. Hoy en día las empresas de servicios son las que producen actividades intangibles, creando valor sin implicar la transformación y comercialización de un bien. Por otro lado, las entidades financieras son empresas de servicios que generan una clasificación de costo y gasto ya que al separar estos dos conceptos se obtiene un análisis en el estado de resultados eficiente.

Como mencionan Acosta & Benítez (2014) el Costeo Basado en Actividades, ABC Costing, es un procedimiento que permite la correcta relación de los gastos administrativos y de los costos indirectos de producción, con un producto, servicio o actividad específica, a través de una adecuada identificación de aquellas actividades o procesos de apoyo, manejo de bases de asignación -driver- y medición razonable en cada uno de los objetos o unidades de costeo. Con respecto a lo anterior los costos ABC, le permiten a la empresa hacer una asignación correcta de los costos, convirtiéndose en una herramienta fundamental para la planeación y por consiguiente para la toma de decisiones de la gerencia (Uribe Flórez, 2014).

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Guerra Robalino (2019) determinó que el análisis de las características de las entidades financieras y la evolución de los requerimientos de información sobre el tiempo, costos y actividades requiere de una herramienta no sólo de cálculo sino de gestión de los costos como factor clave para el éxito de una entidad financiera actual. Este modelo de costos ABC, cada vez está tomando auge en las entidades financieras, ya que permite administrar los costos y minimizar las actividades innecesarias que no generan valor agregado. Adicionalmente las empresas están implementando en sus procesos este sistema para cumplir de manera eficiente y efectiva de acuerdo con la competencia y las exigencias del mercado internacional, con el fin de alcanzar una visión integral basada en la construcción de valor agregado (Morales Rentería & Castro Buelvas, 2012).

1.2 Pregunta de investigación

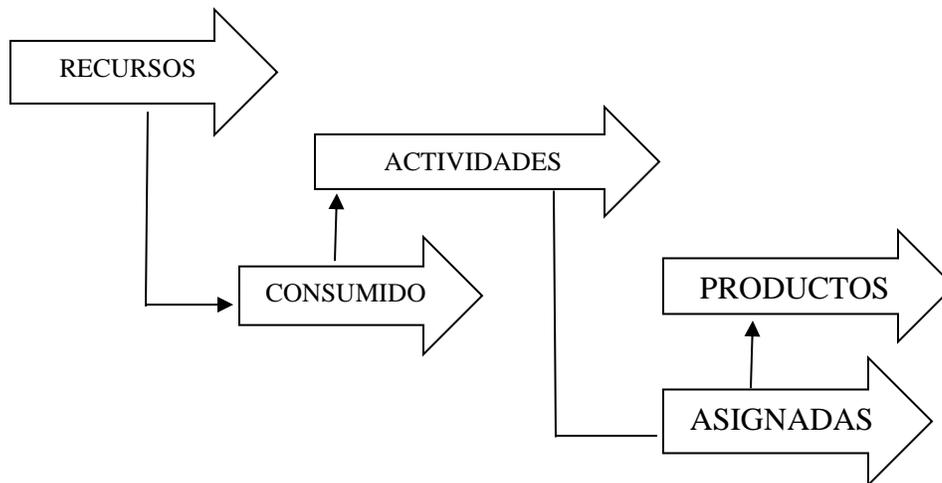
¿Qué beneficios traería el mejoramiento de la gestión de costos bajo la metodología ABC en los puntos de atención del Fondo Nacional de Ahorro (FNA) en la ciudad de Bogotá?

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

2. Justificación

Eras, Burgos & Lalanguir (2015) exponen que el sistema de costos ABC, como bien se sabe, es un modelo de sistema de costeo que permite distribuir los Costos Indirectos sea de fabricación o de un proceso de servicio determinado teniendo en cuenta las actividades necesarias en la producción, para ello se identificará y asociará los costos con cada una de estas actividades definidas con anterioridad. Este modelo de costeo permite asignar los costos a las actividades y las actividades a los productos, utilizando conductores de recursos que son previamente definidas mediante un estudio técnico, permitiendo a la gerencia una adecuada toma de decisiones.

Figura 1. Identificación del Concepto del modelo de costos ABC



Nota: La gráfica representa las actividades a las que se les asigna recursos y que las consume.

Fuente: Eras, Burgos & Lalanguir (2015).

Para ello es importante resaltar que los sistemas de costeo basados en actividades son un mejoramiento de los sistemas de costeo por departamento y buscan lograr grupos de costos más concentrados y homogéneos. La implementación del sistema ABC varía según la

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

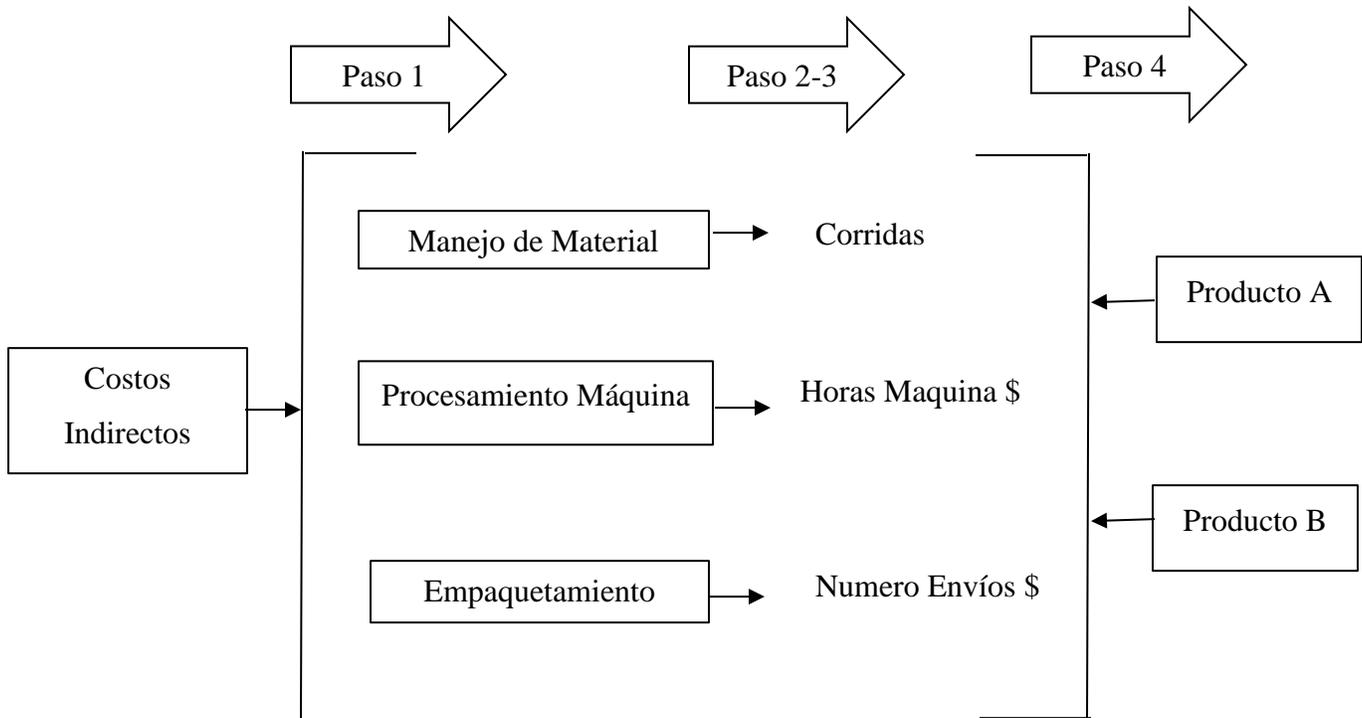
empresa y según la actividad, no obstante, su marco y sus ideas brindan un estándar para juzgar si cualquier sistema de costeo simple es lo suficientemente bueno (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

Para Rodríguez (2015) la contabilidad de gestión es fundamental en el caso de las empresas públicas financieras y no financieras, al brindar información relacionada al costo efectivo de los servicios públicos, así las cosas, este instrumento es útil en la planificación, la presupuestación y el control; por lo tanto es imprescindible resaltar que en estas entidades, el objetivo del cálculo del costo es medir la calidad de la gestión que ejecutan los responsables de estas organizaciones; además es primordial, debido a que los recursos son escasos y, se hace necesario del uso de metodologías y procesos que perfeccionen su uso y posibiliten lograr mayores niveles de eficiencia en los procesos productivos públicos.

Eras, Burgos & Lalanguir (2015) afirman que para implementar el sistema de costeo ABC, se involucran grandes etapas, las cuales se deben cumplir del todo, para generar una adecuada implementación en el proceso de costos. Por lo tanto, para llevar a cabo estas etapas es necesario reconocer cada una de las actividades a las que se le debe asignar un costo; igualmente para la organización es de gran importancia que en el proceso de costos se puedan identificar los conductores que sirven de medida. De aquí la necesidad de hacer énfasis en las actividades desde el inicio, pues al reconocerlas de manera adecuada, es más fácil asociar a las mismas un conductor que permite obtener su tarifa; logrando así, la asignación del costo a cada producto. Cabe resaltar, que en el modelo de costos ABC se utilizan diferentes criterios que permiten generar un costo más real y preciso.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Figura 2. Pasos del Modelo Costos ABC



Nota: La gráfica representa los pasos para el modelo de costos ABC.

Fuente: Eras, Burgos & Lalanguir (2015).

El costeo basado en actividades ABC beneficia el sistema de costeo, ya que identifica las actividades individuales como objetos de costos fundamentales. Define la actividad como una tarea o una unidad de trabajo con un propósito específico. En otras palabras, las actividades se convierten en verbos: algo que hace una empresa, con el fin de contribuir en la toma de decisiones estratégicas; en los sistemas ABC se reconocen todas las funciones de la cadena de valor, calculando los costos de las actividades individuales definidas y a su vez asignando los costos a los objetos de costos; basándose en las actividades requeridas para producir un producto y/o servicio según sea el caso (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Según la investigación de Guerra Robalino (2019) afirma que como parte del mejoramiento en la implementación del Modelo de Costos ABC, responde a las necesidades de las entidades financieras; de hecho, esta herramienta resalta la identificación, el rastreo y prorrateo de los costos a través de la relación causal entre generadores de costos y actividades de producción. Además, el objetivo de los costos y gastos es relevante en la medida en que sirven de base para la toma de decisiones respecto a la optimización de los resultados obtenidos en la operación; por consiguiente, es importante realizar el mejoramiento en los procesos de la gestión de costos y gastos, para nuestro caso estudio en los puntos de atención del Fondo Nacional de Ahorro en la ciudad de Bogotá.

Acosta Rodríguez & Benítez Pinzón (2014) investigaron que hoy en día el sistema de costos tradicional se encamina, en el seguimiento de los costos directos, y no permite conocer en su totalidad los costos indirectos en el valor de los proyectos; por lo cual el modelo de costo tradicional utilizado por las empresas ha disminuido su confianza, puesto que la eficiencia productiva no se mide solamente por la maximización de la producción y la reducción en costos, así mismo el sistema de costos ABC avala que la totalidad de los costos y gastos sean contabilizados, dependiendo básicamente de las actividades realizadas, uniendo estas actividades con el producto final. Por otro lado, para el Fondo Nacional del Ahorro es de gran ayuda poder identificar los costos de una actividad; porque si a futuro se planea abrir una nueva línea de crédito, ya se tendrían ciertas actividades costeadas, facilitando así el análisis de la información.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá.

3.2. Objetivos específicos

- Realizar una revisión teórica y de literatura de las diferentes metodologías de costos que existen actualmente a la luz de los autores.
- Analizar la metodología de costos ABC permitiendo adaptarla a las necesidades actuales del Fondo Nacional del Ahorro.
- Proponer una metodología eficiente de costos ABC, para el mejoramiento del proceso de costos en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

4. Marco de referencia

4.1. Antecedentes teóricos y empíricos

Jara Huachopoma (2018) realizó un estudio para determinar el impacto que generan los sistemas de costos ABC en el crecimiento de rentabilidad en las compañías de inversiones; dicha investigación es de tipo aplicada con un análisis explicativo determinando el impacto de dos variables (independiente y dependiente). En este análisis se obtuvieron resultados, como la disminución del costo directo e indirecto en los insumos de fabricación después de realizada la implementación del modelo de costos ABC. Gracias a esta investigación, se logró un aumento en la rentabilidad de sus productos y una disminución significativa en la reducción de los costos directos de fabricación.

Adicionalmente en una investigación sobre la implantación del modelo de costos y su influencia en la rentabilidad realizada por Matamoros Sullcaray (2018) a través de un modelo científico, estableció un estudio que permite buscar la eficiencia en la aplicación de los costos. Al realizar el trabajo de campo se hizo la comparación con las hipótesis generadas inicialmente y se obtuvo como resultado de esto que una adecuada implementación y un uso correcto del modelo de costos basado en actividades permite mejorar significativamente los costos asignados a cada línea de trabajo con una mayor precisión de asignación y un mejor análisis de rentabilidad neta, patrimonial y de activos (Matamoros Sullcaray, 2018).

Viloria & Beltrán (2013) publicaron que las bases sobre las cuales se soporta el sistema de costos ABC, se establecen por primera vez en la hipótesis de que las organizaciones se encuentran estructuradas en todos sus niveles estratégicos acorde a las actividades indispensables para la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio. Adicional a esto, la metodología ABC estima que las actividades son las que utilizan aquellos recursos necesarios en la elaboración de los productos o servicios; en este aspecto

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

los autores dicen que, los costos son la representación monetaria de las erogaciones necesarias en cada una de las actividades en las cuales se encuentra dividida la organización.

García Solier (2018) llevo a cabo una investigación con el objetivo de analizar y exponer como el sistema de costos permite mejorar la información de los estados financieros de la compañía, para esto realizó una investigación cuantitativa a través de encuestas y análisis de datos para la obtención de diferentes resultados que permitieron identificar los procesos realizados en cada departamento, optimizando de esta manera tiempos y recursos innecesarios. En consecuencia, de lo anterior se puede concluir que este modelo de costos permite una información más real para la empresa ya que al momento de analizar los estados financieros se obtienen resultados más confiables, facilitando así una apropiada toma de decisiones por parte de la gerencia.

Por último, Baque Hidalgo (2017) realizó un estudio con la finalidad de generar una revisión conceptual del control de los costos a través del modelo ABC, para analizar la afectación del costo y el beneficio del mismo en la toma de decisiones. Este estudio se genera bajo diferentes metodologías que permiten recolectar información con un enfoque cualitativo, el cual genera un análisis de medición que facilitan la ayuda de procesos conceptuales. Igualmente se identifica un tipo de estudio documental que genera un soporte a la información recolectada en diferentes procesos de medición. Esta aplicación de costos permite identificar los costos directos e indirectos que se encuentran involucrados en el proceso de producción; teniendo como resultado datos más reales que brindan una mejora empresarial para las estrategias financieras que tome la organización en relación a sus beneficios económicos.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

4.2. Marco Teórico

4.2.1 Sistemas de Costos

Según Huerta García, Smeke Zwaiman & Morales Bañuelos (2018) la contabilidad de costos es la unión de la contabilidad financiera y administrativa, ya que es la encargada de la valuación de “los inventarios” y el “costo de lo vendido”, así como para Vanderbeck & Mitchell (2017) la contabilidad de costos es una metodología importante que permite estructurar los informes y registros, permitiendo hacer un análisis en cada uno de los rubros financieros de la organización. El verdadero desafío del financiero es hacer seguimiento de las actividades que generan valor, pero que no son utilizadas adecuadamente, les debe dar prioridad y así aumentar el valor de la empresa (Gómez, 2018).

Como mencionan Segovia & Moncayo (2017) independientemente de la naturaleza del costo, su estructura permanecerá inalterada en las diferentes actividades económicas, ya que estarán conformados por costos fijos y variables, según sus necesidades y preferencias. Es por ello que, Rincón Soto & Villareal Vásquez (2017) afirman que los costos se permiten asociar según las necesidades de cada organización, es necesario identificar los costos eficientes y los efectivos; ya que estos permiten medir y controlar los recursos de la empresa evaluando la rentabilidad del negocio. Por otro lado, los costos se clasifican de acuerdo con la naturaleza, entre estos están: costos de producción, materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación (Muñoz-Bernal et al. 2017).

Toda empresa debe realizar un seguimiento a la operación que permita evaluar planes, estrategias y rendimientos; con el fin de determinar si las directrices desarrolladas están encaminadas hacia la estructura de costos planificada (Segovia & Moncayo, 2017). Según Catasi, Cáceres & Castillo (2019) la gestión de costos en las empresas permite alcanzar la efectividad de los costos de suministro y distribución, utilizando estrategias para reducir costos y elevar la calidad de los productos. Así como lo expresa Gómez (2018) la gestión

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

estratégica de costos permite tomar decisiones que generan valor a la empresa, teniendo en cuenta la cadena de valor, la situación estratégica de la empresa y los causales de costos.

Para Segovia & Moncayo (2017) una adecuada estrategia de costos dependerá del mejor uso posible de los recursos disponibles, siendo indispensable manejarlos de manera adecuada y oportuna, para la reducción de los costos y la maximización de la utilidad. La gestión estratégica de costos significa un cambio de paradigma, en relación con la contabilidad gerencial, para su aplicación se necesita innovación en la mentalidad de los gerentes de hoy (Gómez, 2018). Se debe elaborar una metodología y unos objetivos que permitan guiar una adecuada estructura de costos, esta debe estar diseñada con una proyección que permita establecer adecuadamente el recurso humano, la infraestructura y los materiales (Vanderbeck & Mitchell, 2017).

Rincón Soto & Villareal Vásquez (2017) en el proceso de costos se reconocen dos estudios básicos que se toman a través del tiempo en cual se van a analizar, entre estos están los costos históricos y los presupuestados. Según los sistemas de costos, están divididos en primera instancia como: históricos y predeterminados y como segunda instancia de acuerdo con las características de procesos productivos por orden y por procesos (Laporta, 2016). El costo historio permite establecer una proyección de costos ya que toma como base datos anteriores y genera una adecuada toma de decisiones en los nuevos costos que desee establecer la gerencia (Vanderbeck & Mitchell, 2017).

Según Vanderbeck & Mitchell (2017) mencionan que el costo histórico mejora la proyección estratégica de la organización, proporcionando nuevas estructuras de control en cada uno de los procesos, permitiendo monitorear y controlar el costo de cada operación. A diferencia de los costos históricos los costos presupuestados recopilan información del pasado y de la actualidad, identificando de esta manera cómo será la gestión de los costos que se seguirá teniendo en un tiempo futuro (Rincón Soto & Villareal Vásquez, 2017). Para Torres Hoyos (2018) en una organización todos los procesos son importantes, no se debe

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

omitir ningún proceso así sea mínimo, cada uno depende del otro y el estudio de esto mejora la rentabilidad.

Los costos históricos según Laporta (2016) ofrecen información de los costos reales recolectados en un periodo determinado de tiempo. Por otro lado, Rincón Soto & Villareal Vásquez (2017) mencionan que el costo histórico permite tomar todos los resultados anteriormente arrojados durante un periodo de tiempo pasado, este sistema de costeo es tomado como guía para un costo desarrollado en las actividades actuales. En este sentido el control es un proceso en el cual se permite medir la estructura de costeo actual de la organización, es necesario asignar la responsabilidad de los costos a cada una de las áreas (Vanderbeck & Mitchell, 2017).

La distribución de los costos, estarán determinados por: el sector, la gerencia, la gestión administrativa, la situación económica. De aquí la importancia de conformar una estructura de costos adecuada; para que sea funcional, rentable y sostenible (Segovia & Moncayo, 2017). Igualmente, para Rincón Soto & Villareal Vásquez (2017) la clasificación de costos se da según la actividad económica que presenta o representa cada una de las empresas, como las de producción, servicio, industrial, comercial. Es por ello que la productividad, permite el beneficio de los recursos que se tiene; es decir el uso adecuado de recursos, con la mínima pérdida y disminución de los elementos de producción (Catasi, Cáceres & Castillo, 2019).

Polo García (2017) el costo de un producto y/o servicio puede valorarse de acuerdo al trato que se le asignen tanto a los costos fijos como a los costos variables dentro de las actividades productivas. Para Gómez (2018) en la minimización de los costos, se debe hacer un análisis de los métodos empleados en la cadena de valor, permitiendo minimizarlos desde la proyección hasta la distribución de los productos. De esta manera el costo de distribución permite conocer el costo en el que incurre todo el producto desde que

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

sale de la planta y es entregado al consumidor final, como publicidad, comisiones de vendedores, salario de conductores etcétera (Muñoz-Bernal et al. 2017).

Para Alvarado Verdín (2016) los sistemas de costo estándar se utilizan para fabricar altos volúmenes de productos, por medio de procesos controlados, que permite identificar los costos unitarios, usando especificaciones del producto y las operaciones de fabricación. Arredondo González (2016) indica que la contabilidad de los costos estándar es fundamental en las fases de planeación y control; siendo estas las perspectivas de lo que se desea alcanzar sobre costos en un tiempo determinado. Por ello la importancia de un análisis de costos que realice un estudio de los elementos que intervienen en el proceso del costo, teniendo en cuenta las entradas y salidas del bien o servicio (Canale & Podmoguilnye, 2018).

Según Alvarado Verdín (2016) los sistemas de costos estándar requieren un alto grado de implementación, verificación y modernización, basándose en los arreglos y desarrollo de las actividades, así como en los productos y/o servicios. Arredondo González (2016) resalta que, al verificar los costos reales con los estándares, se podrán analizar las variaciones favorables o no favorables para la organización, que permitirán medir la eficiencia en los procesos. Los costos estándar tienden a ser inflexibles, requieren de una revisión constante para asegurar su uso en la preparación de instrumentos de control; ya que en tiempos de inflación se deben cambiar continuamente (Flóres Romero & Camero Linares, 2017).

De acuerdo con Canale & Podmoguilnye (2018) es importante controlar aquellos costos que conforman la estructura del proceso, como lo son los costos tecnológicos y demás que se requieren al momento de la fabricación de un bien. Por tanto, Laporta (2016) expresa que los costos por procesos se aplican a productos homogéneos, el valor al final de todo el proceso define el costo total; ya que son uniformes y elaborados en la misma línea productiva. Adicionalmente, los márgenes de utilidad de una empresa dependen de la elaboración y evaluación de los costos de producción, de ahí que los costos actuales de un

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

producto definen la naturaleza de fijar los costos operativos (Catasi, Cáceres & Castillo, 2019).

Referente a Gómez (2018) para evaluar los costos de los procesos, actividades, productos y servicios, se debe llevar un sistema confiable, elaborar un procedimiento que permita un avance continuo para alcanzar las metas propuestas. Por otro lado, para Flores Romero & Camero Linares (2017) el costo estándar es una herramienta eficaz, permite vigilar y administrar los costos de los procesos, hacer seguimiento de las actividades de los trabajadores y del uso de la materia prima. Otro argumento señala que los costos por procesos sirven de apoyo para establecer precios, al no estimarlos se fijaría un valor equivocado del producto, por lo tanto, estarían por encima o por debajo del precio (Torres Hoyos, 2018).

Como menciona Torres Hoyos (2018) el costo de procesos incluye materia prima, costos indirectos de distribución y mano de obra, no obstante, cada proceso mantiene un costo individual, financiando todos los procesos por lotes o entregas. Es necesario, Canale & Podmoguilnye (2018) contar con un modelo de costos que permita identificar cada costo por actividad productiva, ya que un mayor control de costos por procesos establece un adecuado seguimiento de la elaboración del servicio. El objetivo de un sistema de costos por proceso es establecer que costos indirectos de fabricación y mano de obra directa se asignan a unidades terminadas y a unidades en proceso (Cañón Melo & González Díaz, 2017).

4.2.2 Gestión de la metodología de los costos ABC

De acuerdo con Cañón Melo & González Díaz (2017) el sistema ABC, emplea bases de asignación, y establece que los productos surgen de las actividades que se desarrollaron durante el proceso, teniendo presente todas las áreas de la empresa. Por tanto, el sistema de costeo por actividades asigna los recursos a productos, servicios y otros elementos

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

sometidos a evaluación, sin tener presente el origen de las cuentas, con el fin de conocer la rentabilidad (Jaramillo et al. 2019). Es así como el sistema de costos ABC, dirige gran parte de los costos, inicialmente a las actividades y procesos, y posteriormente los asigna a los productos, servicios o clientes (Rincón Castro & Gaitán Guerrero, 2015).

Jaramillo et al. (2019) mencionan que uno de los objetivos del costo ABC/ABM es establecer todas las actividades que consumen recursos, permitiendo fijar de forma adecuada y precisa a los diferentes procesos. Por tanto, el costeo ABC es un modelo gerencial que ejecuta las actividades antes que los recursos, y estima algunos elementos como costos de oportunidad, activos depreciados, bienes propios consumidos, que no son considerados en contabilidad (Rincón Castro & Gaitán Guerrero, 2015). Adicionalmente las empresas están utilizando hoy en día el sistema de costos ABC, porque permite visualizar que está ocurriendo en sus procesos, y como los mejora en cada una de sus fases (Cañón Melo & González Díaz, 2017).

Por tanto, Rincón Castro & Gaitán Guerrero (2015) indican que el sistema de costos ABC, a diferencia del modelo tradicional se focaliza en los procesos, permitiendo de esta manera mejorarlos y determinar las actividades que generan valor. Para que el método de costo ABC se desarrolle de manera correcta, debe satisfacer dos puntos; primero: existir homogeneidad entre las tareas, segundo: deben ser valoradas en la misma unidad de medida (Mallo Rodríguez & Jiménez Montañés, 2015). Adicionalmente, el ABM operativo, contribuye a mejorar las actividades o procesos deficientes, disminuye costos y mejora la utilización de los activos; permitiendo de esta manera minimizar los costos y aumentar los ingresos (Jaramillo et al. 2019).

En esta perspectiva, Mallo Rodríguez & Jiménez Montañés (2015) definen que la idea principal de los costos ABC se centra en que los productos no requieren recursos sino actividades, y son estas las actividades precisamente las que necesitan dichos recursos. En este orden, Rincón Castro & Gaitán Guerrero (2015) indican que los costos ABC, permiten

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

determinar las actividades que ejerce la organización, el coste de estas, los bienes que consume y la cantidad que se requiere para cada producto, servicio o cliente. Por lo tanto, el costo total se consigue de asignar recursos a las actividades y estas se encadenan a los subprocesos, luego a los procesos y por último al elemento de costo (Cañón Melo & González Díaz, 2017).

Como mencionan Rincón Castro & Gaitán Guerrero (2015) el sistema ABC, que cada vez es más importante, fue implementado por Robert Kaplan y Robin Cooper; con el fin de que las empresas industriales asignaran adecuadamente los costos indirectos de fabricación. De acuerdo con Jaramillo et al. (2019) el ABM estratégico reduce los inductores de costos que pertenecen a actividades poco rentables; permitiendo de esta forma aumentar la rentabilidad, al asumir que la eficacia de la actividad permanece constante. Por su parte el método ABC permite una mayor eficacia en el producto y/o servicio, ya que consigue medir que actividades son principales y cuales secundarias, maximizando tiempo y recursos (Mallo Rodríguez & Jiménez Montañés, 2015).

Algunas características de los costos ABC: es distribuir el trabajo de la empresa por procesos, dividir cada proceso en actividad, y fijar los centros de costos en función de las actividades (Jaramillo et al. 2019). Gracias al sistema de costos por procesos el precio final de la venta es esencial, de ahí que se puede determinar si los costos en un área específica son competentes (Torres Hoyos, 2018). Igualmente, el sistema de costos ABC brinda información clara y oportuna para reducir el coste de las actividades innecesarias, mejorando así la calidad del producto y/o servicio (Mallo Rodríguez & Jiménez Montañés, 2015).

Según Huerta García, Smeke Zwaiman & Morales Bañuelos (2018) el sistema de costo ABC permite una distribución y una asignación adecuada a los costos indirectos con base en las actividades realizadas en cada proceso, generando así el origen del costo. Según Choy Zevallos (2013) gran parte de las empresas de servicios implementan el sistema de

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

costos ABC, ya que este permite que los costos se han acumulados a cada centro de costo, facilitando la asignación del mismo a cada unidad de negocio. Para Arredondo González (2016) una de las características principales del sistema de costo ABC es identificar cada departamento productivo y a su vez la cantidad necesaria de procesos que realizan una determinada actividad.

Mallo Rodríguez & Jiménez Montañés (2015) indican que el modelo de costos por actividades permite fijar el coste a los productos por medio de las actividades requeridas para su elaboración, verificando que actividades producen valor y cuáles no. Según Huerta García, Smeke Zwaiman & Morales Bañuelos (2018) el sistema de costos ABC mide el costo, por ello el costo de cada recurso es asignado a la actividad, y una vez que esta es costeadada, el costo de esta es establecido al objeto del costo. En este sistema de costos por procesos el costo es acumulado a cada actividad durante un periodo de costo, logrando así determinar el costo unitario de cada proceso y el costo unitario de producto (Muñoz-Bernal et al. 2017).

Según Polo García (2017) el sistema de costo ABC se produce en aquellas empresas donde sus costos se pueden asociar por departamentos promediando de esta manera el costo en cada proceso. Al implementar un sistema de costos ABC se pretende establecer un conjunto de acciones que tienen por función la maximización de las utilidades del negocio, gracias al correcto manejo de las actividades y al consumo eficiente de los recursos (Huerta García, Smeke Zwaiman & Morales Bañuelos, 2018). Los costos por procesos buscan obtener costos periódicos para fijar precios de venta, si no se evalúan eficazmente los costos en cada proceso, el valor estimado para la venta es inadecuado (Torres Hoyos, 2018).

El Sistema de Costeo ABC, divide la empresa en actividades, su función principal es convertir recursos (materiales, mano de obra, equipos) en productos o servicios que satisfagan las exigencias del cliente (Guarniz Nieto, 2019). Según Cervelo (2019) el ABC

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

surge de la asignación del costo total real a los productos que ocasionan el costo, permite proyectarlos a largo plazo, examinar datos con actividades y estimar si son eficientes o no. Sin embargo, los costos ABC estudian detalladamente las actividades en cada proceso, reduce los costos y brinda resultados para los que usan esta metodología (Manchay Reyes, Herrera Freire & Ruiz Cueva, 2019).

La implementación del sistema de Costeo ABC, en el área financiera inicia con un análisis estratégico de la entidad que se fundamenta en la dirección y las decisiones para construir un modelo (Guerra Robalino, 2019). Por su parte Rodríguez Cely (2018) define que los costos ABC, aparecieron en los años ochenta, sus promotores Robín Cooper y Robert Kaplan determinaron que el costo de los productos debe comprender el costo de las actividades necesarias para fabricarlo, De tal manera, que los sistemas de costeo basado en actividades buscan atribuir los costos indirectos de fabricación, de las organizaciones a las actividades desarrolladas para así reducir los costos por cada actividad (Chimpén Serquén, 2020).

Para Eras Agila, Burgos Burgos & Lalangui Balcázar (2015) las ventajas del sistema de costos ABC, permiten a los gerentes mejorar su gestión, los procesos y lograr el cumplimiento de las decisiones estratégicas, e informar sobre los procesos, productos y clientes. En ese orden Muñoz Roncal (2021) indica que los costos ofrecen una extensa visión sobre las actividades; mejoran la eficiencia de cada proceso, disminuyen las actividades que no aportan valor y que afectan negativamente en las utilidades de los productos o servicios. Adicionalmente los costos ABC fortalecen el control interno de la empresa, y permiten tener un mejor desempeño de las operaciones gracias a la optimización de los tiempos y la calidad de las actividades realizadas (Zapata & González, 2019).

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

5. Metodología

5.1 Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación es descriptivo, puesto que con él se busca realizar un análisis en la gestión de costos de una empresa del sector financiero, en el cual se pretende identificar los beneficios que traería la implementación de un modelo de costos ABC, este modelo es apropiado porque en el podemos identificar y especificar los procesos que suministran la información necesaria para generar los análisis; en otras palabras permitirá recolectar datos estadísticos con el fin de medir una variable para la gestión de costos en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro.

De acuerdo con Alban Arguello & Molina (2020) en el alcance descriptivo, el investigador no tiene control sobre lo estudiado, se limita a la información de los métodos utilizados en la recolección de datos; de ahí que es imprescindible que estas sean ordenadas y analizadas con claridad en el marco teórico, para que sirvan de base en la investigación. Sin embargo, este alcance también se puede analizar teniendo en cuenta las características y los rasgos de personas, procesos, objetos o cualquier fenómeno que esté sujeto a un análisis, por lo cual el investigador debe definir que va a medir y sobre que suceso, comunidad o contexto va a recolectar los datos (Hernández-Sampieri, Fernández- Collado, & Baptista-Lucio, 2017).

5.2 Enfoque metodológico

El presente proyecto tiene un enfoque metodológico mixto, debido a que se hace necesario incluir un plano tanto cualitativo como cuantitativo; en relación al enfoque cualitativo hablamos de la identificación de las actividades realizadas en cada proceso y macroproceso; por otra parte, en el enfoque cuantitativo se tomarán drivers como el número de solicitudes de crédito, aprobaciones, y desembolsos entre otros, que permitirán una adecuada

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

asignación del costo en cada uno de estos procesos, permitiendo obtener un modelo ABC apropiado para el Fondo Nacional del Ahorro.

Por tanto, Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018) indican que los métodos mixtos son el conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación, ya que se basan en el análisis de datos cualitativos (antecedentes) y cuantitativos (teoría e investigaciones). Se puede decir también que el enfoque mixto se caracteriza porque facilita un punto de vista amplio del fenómeno que se estudia, de igual forma le permite al investigador proponer el problema con claridad y formular objetivos adecuados para el estudio junto a una conceptualización teórica y exacta al fenómeno que se investiga. Su fundamento está en el pragmatismo (Ortega, 2018).

5.3 Población

El análisis se llevará a cabo en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro que hacen parte de la ciudad Bogotá, estos son: Ángel (zona centro), CAN (zona nororiental), Suba y CNA (zona industrial de Puente Aranda). Cabe resaltar que este último punto de atención es la oficina principal, allí se realizan cerca del 70% de las atenciones a los clientes; estos clientes básicamente se dividen en dos grupos: afiliados por cesantías y afiliados por ahorro voluntario.

5.4 Instrumentos

Para la siguiente investigación se utilizarán dos técnicas como herramientas para recolectar la información y aplicar la propuesta, un esquema de procesos y drivers estadísticos. Para la primera técnica se identificarán los macroprocesos, procedimientos, y los tiempos de cada una de las actividades, que permitan determinar una correcta asignación del costo y gasto en cada una de estas actividades. Para la segunda técnica se tomarán drivers estadísticos por

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

centro de costo de los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro que permitirán medir el gasto total consumido por cada uno de los procesos anteriormente definidos. El esquema del proceso se encuentra en el anexo 1.

Según Rodríguez Acosta (2018) los drivers de actividad o costo: son puntos de vista utilizados para trasladar costos desde una actividad a uno o varios objetos, se eligen sobre la base en que se vincula la actividad con el objeto de costo y de la manera en que esa expresión se puede medir; por consiguiente los productos no utilizan costos, son las actividades las que realmente lo hacen.

5.4.1 Técnica Levantamiento Información:

Para realizar el levantamiento de la información se utilizará un análisis documental, porque es la técnica más acorde para identificar, analizar y procesar la información; en este método se analizarán los procedimientos de cada uno de los procesos de la organización permitiendo identificar las actividades realizadas, que a su vez hacen parte del proceso y del macroproceso. Los macroprocesos a analizar son: Crédito Hipotecario, Crédito Constructor y Crédito Educativo. Este análisis permite el desarrollo oportuno y consecuente a la pregunta planteada en esta investigación, teniendo en cuenta su naturaleza y la manera en que se recopilará la información obtenida para procesar y representar los resultados de la misma.

Propuesta de la técnica- estructura total del instrumento Anexo 2.

El análisis documental es un “tratamiento documental” que se le aplica a los documentos cuando entran a formar parte de un grupo documental, con objetivo de gestar una nueva representación de su contenido (Fox, 2005). Según González (2004) es una actividad comunicativa-documental, ya que consiste en trasladar información de manera ordena.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

5.5 Procedimientos

En la primera fase se analizarán las actividades realizadas en los diferentes puntos de atención que intervienen en el producto final a través de una toma de tiempos. En la segunda fase se identificarán los macroprocesos que actualmente maneja la organización, para la gestión de costos ABC. En la tercera fase se identificarán los procesos que estarán ligados a los macroprocesos. En la cuarta fase se analizarán los procedimientos, y cada uno de ellos debe estar jerárquicamente atado a un proceso. Y por último en la quinta fase se tendrá en cuenta el tipo de gasto, según la clasificación del costo en los procesos transversales que intervendrán en las actividades de cada uno de los procesos y macroprocesos; este será asignado por medio de drivers estadísticos, permitiendo una asignación adecuada del costo en cada actividad que se desarrolla en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro.

Tabla 1. Identificación de Procedimientos

Requerimientos para la solicitud de crédito de hipotecario
Requerimientos para la solicitud de un crédito de educativo
Requerimientos para la solicitud de un crédito de constructor
Pasos para el análisis y la aprobación de un crédito educativo
Desarrollo de una legalización del crédito educativo
Proceso para el desembolso del crédito educativo
Pasos para el análisis y la aprobación de un crédito hipotecario
Desarrollo de una legalización del crédito hipotecario
Proceso para el desembolso del crédito hipotecario
Pasos para el análisis y la aprobación de un crédito constructor
Desarrollo de una legalización del crédito constructor
Proceso para el desembolso del crédito constructor

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Fuente: Fondo Nacional del Ahorro

5.6 Análisis de información.

Inicialmente en el proceso cualitativo la información se realizará en el formato esquema de costos, por medio del cual se identificarán los macroprocesos, los cuales contienen un grupo de procedimientos que se van a enfocar en una operación, seguido a esto se determinará el nivel del procedimiento que va sujeto jerárquicamente a un proceso; como resultado de esto se identificará el tipo de costo bien sea misional o administrativo, de las actividades que se realizan en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro.

Referente al enfoque cuantitativo se tomarán datos estadísticos drivers por centro de costos que permitirán la distribución y asignación del gasto en cada proceso y por ende a cada actividad, igualmente se tomarán tiempos de las actividades para asignar el gasto y así obtener el costo por actividad; los gastos serán distribuidos y trabajados únicamente en Excel, en una base manual de estadísticas consolidadas que cuentan con el número de afiliados, desembolsos, saldos de cesantías, saldos de ahorro voluntario, solicitudes de créditos hipotecario, constructor, educativo, solicitudes de retiro, entre otros.

5.7 Consideraciones éticas

Esta investigación se manejará bajo los criterios de beneficencia y no maleficencia, justicia y respeto por las personas, adicionalmente se trató bajo los criterios de confidencialidad de las fuentes primarias y secundarias. Así mismo la información utilizada será para uso académico de la Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO; de igual manera la información de los antecedentes y marco teórico fue extraída de artículos de investigación, libros y revistas entre otros, se encuentra debidamente citada y referenciada, según las normas técnicas APA estipuladas por UNIMINUTO.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

6. Resultados

6.1 Relación y asignación correcta del gasto total mediante drivers estadísticos

A continuación en la tabla 2, se presenta el detalle de los gastos totales por cada una de las cuentas del Fondo Nacional del Ahorro a nivel nacional, que se toman como base para la distribución de los gastos de los puntos de atención en la ciudad de Bogotá; esta información está clasificada por cuenta contable y tipo de gasto como lo son los indirectos administrativos, gastos misionales, y gastos del punto que se aplican transversalmente a todos los puntos de atención como por ejemplo: servicios de call center, envío de extractos, servicio de documentación, entre otros.

Tabla 2. Valor total gastos nivel nacional

Tipo gasto	Valor total
Indirectos administrativos	\$ 9.211.241.022
Gastos misionales	\$ 22.324.522.905
Gastos del punto	\$ 2.557.286.156
Total	\$ 34.093.050.083

Fuente: Elaboración propia

Al obtener la información total de los gastos generales de la entidad, se genera la distribución a cada uno de los puntos de atención mediante una asignación de drivers estadísticos que se clasificaron para cada tipo de gasto, permitiendo de esta manera identificar el gasto real de cada uno de los puntos de atención de la ciudad de Bogotá. La asignación de drivers depende de la naturaleza del gasto, en estas clasificaciones tenemos los siguientes rubros tal y como se presenta en la tabla 3:

Indirectos Administrativos: Todas las áreas administrativas, como gastos de presidencia, área financiera, secretaria general, área administrativa.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Gastos Misionales: Todos los gastos del área de comercial, área de cartera, área de cobranzas, área de crédito.

Gastos del Punto: Todos los gastos que no caen directamente al punto. Y se deben distribuir ya que son para todos los puntos de atención como: (servicios de call center, el envío de extractos, servicio de documentación y archivos, impresiones y publicaciones, sistema de turnos en los puntos, cobro de biometría, servicio de custodia de garantías, la legalización de créditos, soporte de infraestructura telefónica, servicios en la nube).

Tabla 3. Clasificación de drives

Clasificación gasto	Drivers
Indirectos administrativos	saldos colocación (saldos hipotecarios, educativos, y constructor) + captación (aportes ahorro voluntario, + aportes cesantías)
	número de afiliados + número de solicitudes + número de retiros
Gastos misionales	número de afiliaciones + número de retiros
	valor saldo educativo-hipotecario-constructor
	número de afiliados
	número de afiliados + número de beneficiarios
	número total de beneficiarios crédito
Gastos del punto	valor mora créditos hipotecarios
	número de afiliados + número de solicitudes + número de retiros
	número de afiliados + número de beneficiarios
	número de afiliados ahorro voluntario
	número de solicitudes hipotecario, educativo y constructor
	número total de beneficiarios crédito
	numero créditos desembolsados

Fuente: Elaboración propia

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Es importante resaltar que en las siguientes tablas se presentan las estadísticas para cada uno de los puntos de atención de la ciudad de Bogotá, las cuales permitirán obtener un driver para la distribución de los gastos en cada uno de los puntos de atención. Para la asignación de los drivers se toman dos conceptos; el primero es con corte al mes de mayo y el segundo el promedio estadístico de los meses, para este caso abril y mayo, esto con el fin de obtener un driver más asertivo al momento de realizar la distribución.

En la tabla 4 se presenta la captación de afiliados para cesantías y ahorro voluntario (AHV) que básicamente corresponden a los ingresos que obtuvo el Fondo Nacional del Ahorro a corte del mes de mayo, con esta estadística se toman el número de afiliados de ahorro voluntario (nahv), y el total de afiliados (nafil). Cómo se observa en esta tabla el porcentaje de participación más alto en el total de afiliados lo tiene el punto CNA con un 26,05%, seguido del Punto Ángel, con un 16,21% sobre el total de afiliaciones a nivel nacional.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Tabla 4. Estadísticas captación afiliados cesantías y ahorro voluntario

Captación Afiliados (cesantías y ahorro voluntario)							
centro de costo	nombre centro de costo	corte mayo		corte mayo		nahv	nafil
		número de afiliados cesantías	cesantías %	número de afiliados ahorro voluntario	AHV%	número de afiliados	total % afiliados
1000201	Punto CNA	425.692	27,92%	35.458	14,42%	461.150	26,05%
1000202	Punto ángel	265.473	17,41%	21.454	8,73%	286.927	16,21%
1000203	Punto CAN	95.245	6,25%	12.245	4,98%	107.490	6,07%
1000204	Punto suba	45.651	2,99%	15.658	6,37%	61.309	3,46%
Total de tramites nivel nacional		1.524.584		245.846		1.770.430	

Fuente: Elaboración propia

En la presentación de la tabla 5 se identifica el número de beneficiarios de crédito educativo, hipotecario y constructor, así mismo se obtiene la estadística del número total de beneficiarios de crédito, por lo cual se visualiza que el punto CNA cuenta con 91.863 créditos, y representa un 21 % del total de los créditos, esta estadística se toma como base para distribuir gastos misionales como seguros y gastos del punto como el tema de servicios de garantías.

Tabla 5. Estadísticas número de beneficiarios crédito

# Beneficiarios Crédito		
corte mayo	corte mayo	corte mayo

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Centro de costo	nombre centro de costo	beneficiarios educativos	% beneficiario educativo	beneficiarios hipotecarios	% beneficiario hipotecario	beneficiarios constructores	% beneficiario constructor	número total de beneficiarios crédito
1000201	Punto CNA	947	12,65%	45.458	18,49%	45.458	24,25%	91.863
1000202	Punto ángel	755	10,08%	25.454	10,36%	21.454	11,44%	47.663
1000203	Punto CAN	624	8,33%	9.898	4,03%	5.898	3,15%	16.420
1000204	Punto suba	211	2,82%	10.656	4,34%	12.656	6,75%	23.523
Total de tramites nivel nacional		7.487		245.789		187.459		440.735

Fuente: Elaboración propia

En las tablas 6 y 7 se evidencian los saldos de captación con corte al mes de mayo que corresponden a los ingresos recibidos de cesantías, ahorro voluntario y colocación, son desembolsos realizados por crédito hipotecario, educativo y constructor; estas dos estadísticas, saldos de colocación más captación permiten la distribución de gastos indirectos administrativos como el auxilio de conectividad, los gastos de amortización, aseo, vigilancia publicidad, biometría, entre otros gastos de la parte administrativa.

Tabla 6. Estadísticas saldos de captación cesantías y ahorro voluntario

centro de costo	nombre centro de costo	Saldos Captación					
		corte mayo		corte mayo		total saldos	% saldos AHV cesantías
		saldos cesantías	cesantías %	saldos ahorro voluntario	AHV%		
1000201	Punto CNA	\$ 1.054.578.125.450	19,33%	\$ 198.458.400.458	26,61%	\$ 1.253.036.525.908	20,21%
1000202	Punto ángel	\$ 784.578.005.482	14,38%	\$ 89.245.748.560	11,97%	\$ 873.823.754.042	14,09%
1000203	Punto CAN	\$ 545.854.785.440	10,01%	\$ 65.454.600.542	8,78%	\$ 611.309.385.982	9,86%
1000204	Punto suba	\$ 265.845.480.045	4,87%	\$ 27.458.750.065	3,68%	\$ 293.304.230.110	4,73%

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Total de tramites nivel nacional	\$ 5.454.876.585.850	\$ 745.845.862.050	\$ 6.200.722.447.900
---	----------------------	--------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Estadísticas saldos colocación cesantías y ahorro voluntario

		Saldos Colocación							
centro de costo	nombre centro de costo	corte mayo valor de los saldos hipotecarios por punto	% saldos hipotecarios	corte mayo valor de los saldos educativo	% saldos educativos	corte mayo valor saldos constructor	% saldo constructor	valor saldo educativo-hipotecario-constructor	% saldo educativo-hipotecario-constructor
1000201	Punto CNA	\$1.087.845.156.874	16,85%	\$2.878.945.155	14,80%	\$4.457.894.542	28,86%	\$1.095.181.996.571	16,87%
1000202	Punto ángel	\$ 845.416.454.890	13,09%	\$3.579.454.800	18,40%	\$854.574.444	5,53%	\$ 849.850.484.134	13,09%
1000203	Punto CAN	\$ 545.456.841.123	8,45%	\$ 952.459.875	4,90%	\$1.245.454.212	8,06%	\$ 547.654.755.210	8,44%
1000204	Punto suba	\$ 235.549.842.134	3,65%	\$ 934.157.877	4,80%	\$ 87.546.456	0,57%	\$ 236.571.546.467	3,64%
Total de tramites nivel nacional		6.457.487.450.845		19.456.516.505		15.448.754.154		6.492.392.721.504	

Fuente: Elaboración propia

En las tablas 8 y 9 respectivamente se detallan las afiliaciones y los retiros de los meses de abril y mayo con respecto a las cesantías y ahorro voluntario, esta estadística se toma de dos meses para promediar este dato y poder obtener un mejor driver para la asignación de gastos misionales.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Tabla 8. Estadísticas nuevas afiliaciones cesantías y ahorro voluntario

		Afiliaciones					
		abril-mayo		abril-mayo			
centro de costo	nombre centro de costo	nuevas afiliaciones cesantías	cesantías %	nuevas afiliaciones ahorro voluntario	AHV%	total, afiliaciones cesantías -AHV	% total cesantías AHV
1000201	Punto CNA	745	21,37%	5.245	19,76%	5.990	19,94%
1000202	Punto ángel	457	13,11%	2.456	9,25%	2.913	9,70%
1000203	Punto CAN	258	7,40%	1.952	7,35%	2.210	7,36%
1000204	Punto suba	356	10,21%	2.254	8,49%	2.610	8,69%
Total de tramites nivel nacional		3.487		26.550		30.037	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Estadísticas retiros cesantías y ahorro voluntario

		Retiros					
		abril-mayo		abril-mayo			
centro de costo	nombre centro de costo	retiros cesantías	cesantías %	retiros ahorro voluntario	AHV%	total	% total retiros
1000201	Punto CNA	7.457	21,03%	295	32,96%	7.752	21,32%
1000202	Punto ángel	3.245	9,15%	125	13,97%	3.370	9,27%
1000203	Punto CAN	2.956	8,34%	102	11,40%	3.058	8,41%
1000204	Punto suba	1.245	3,51%	35	3,91%	1.280	3,52%
Total de tramites nivel nacional		35.457		895		36.352	

Fuente: Elaboración propia

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

En la tabla 10 se presentan las estadísticas que corresponden a las solicitudes de crédito de ahorro voluntario, cesantías y constructor, estas tres se suman entre sí para obtener el total del número de solicitudes de crédito (nshe), que permiten generar la distribución de ciertos gastos del punto. Igualmente se observa que el porcentaje sobre el total de trámites a nivel nacional para el punto CNA corresponde al 22,49%, el punto ángel al 12,01%. Sin embargo, para los puntos de suba y CAN su porcentaje es menor respecto al total de trámites.

Tabla 10. Estadísticas solicitudes de crédito hipotecario, educativo, constructor

		Solicitudes							
centro de costo	nombre centro de costo	abril-mayo		abril-mayo		abril-mayo		nshe	% total
		solicitudes hipotecario	% total solicitudes hipotecario	solicitudes educativo	% total solicitudes educativo	solicitudes constructor	% total solicitudes constructor		
1000201	Punto CNA	2.715	25,74%	1.397	17,76%	857	23,30%	4.969	22,49%
1000202	Punto ángel	1.245	11,80%	864	10,99%	545	14,82%	2.654	12,01%
1000203	Punto CAN	565	5,36%	658	8,37%	98	2,66%	1.321	5,98%
1000204	Punto suba	356	3,38%	309	3,93%	164	4,46%	829	3,75%
Total de tramites nivel nacional		10.548		7.865		3.678		22.091	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 11 corresponde al número de desembolsos realizados en crédito hipotecario, educativo, y constructor, estos tres se toman para obtener el número de créditos desembolsados (ncd), esta estadística permite la distribución de gastos de los puntos, del número

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

total de créditos; el CNA cuenta con el 18,82% del total de los desembolsos, el 9,81% corresponde al punto ángel, el 8,19% al punto CAN, y el 5,16 % al punto suba.

Tabla 11. Estadísticas número desembolsos de crédito hipotecario, educativo, constructor

		# Desembolsos							
		abril-mayo						abril-mayo	Ncd
centro de costo	nombre centro de costo	desembolsos hipotecarios	%desembolso hipotecario	desembolsos educativos	%desembolso educativo	desembolsos constructores	%desembolso constructor	numero créditos desembolsados	% total desembolsos
1000201	Punto CNA	289	19,89%	145	14,83%	88	25,73%	522	18,82%
1000202	Punto ángel	143	9,84%	98	10,02%	31	9,06%	272	9,81%
1000203	Punto CAN	98	6,74%	101	10,33%	28	8,19%	227	8,19%
1000204	Punto suba	76	5,23%	46	4,70%	21	6,14%	143	5,16%
Total de tramites nivel nacional		1.453		978		342		2.773	

Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia estos porcentajes se realizó la asignación del gasto, el cual permite identificar el valor por cada uno de los puntos de atención de la ciudad de Bogotá, como se muestra en la tabla 12, así mismo se adiciona el valor que cae contablemente a cada punto por centro de costo que se llama gastos directos.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la
ciudad de Bogotá

Tabla 12. Clasificación y asignación de gastos

Punto	Tipo de gasto	Valor distribuido	Total punto
Punto CNA	gastos del punto	\$526.931.930	\$5.291.026.540
	gastos misionales indirectos	\$2.700.671.680	
	gastos de administración	\$1.702.002.438	
	gastos directos	\$361.420.491	
Punto ángel	gastos del punto	\$277.806.393	\$3.382.971.620
	gastos misionales indirectos	\$1.531.871.254	
	gastos de administración	\$1.249.329.110	
	gastos directos	\$323.964.863	
Punto CAN	gastos del punto	\$135.391.262	\$3.146.449.990
	gastos misionales indirectos	\$2.024.761.733	
	gastos de administración	\$840.023.948	
	gastos directos	\$146.273.047	
Punto suba	gastos del punto	\$132.073.729	\$2.600.345.651
	gastos misionales indirectos	\$1.894.593.596	
	gastos de administración	\$384.057.044	
	gastos directos	\$189.621.282	
Total puntos Bogotá			\$14.420.793.800

Fuente: Elaboración propia

Con base en la designación anterior, se detalla el concepto y valor de cada rubro asignado a cada punto, como se puede evidenciar en la tabla 13. Estos valores ya están agrupados por clasificaciones, como el arrendamiento, aseo, asesoría, atención al consumidor, locaciones

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la
ciudad de Bogotá

y servicios, nominas, tecnología entre otros por cada punto de atención de la ciudad de Bogotá.

Tabla 13. Clasificación y asignación de gastos discriminado

Grupo	Valor distribuido			
	Punto CNA	Punto ángel	Punto CAN	Punto suba
Afiliaciones y contribuciones	\$ 32.064.618	\$ 23.536.547	\$ 15.825.504	\$ 7.235.385
Amortizaciones	\$ 573.571.835	\$ 320.469.846	\$ 227.632.544	\$139.840.308
Arrendamientos	\$ 122.594.993	\$ 88.050.628	\$ 64.080.257	\$ 45.764.384
Aseo	\$ 201.047.101	\$ 126.362.537	\$ 85.369.455	\$ 43.572.956
Asesorías	\$ 127.932.858	\$ 87.901.221	\$ 59.829.044	\$ 29.490.077
Atención al consumidor	\$ 84.989.022	\$ 41.730.669	\$ 28.785.347	\$ 20.552.752
Bancarios	\$ 4.409.070	\$ 2.204.282	\$ 1.606.882	\$ 1.101.801
Depreciaciones	\$ 150.678.301	\$ 89.827.217	\$ 59.242.498	\$ 38.149.231
Impuestos y contribuciones	\$ 1.616.030	\$ 1.186.222	\$ 797.592	\$ 364.657
Locación y servicios	\$ 157.130.459	\$ 89.730.716	\$ 64.458.703	\$ 42.256.252
Nomina	\$ 1.223.088.727	\$1.072.012.942	\$ 1.024.380.306	\$810.496.267
Procesos tercerizados	\$ 558.806.465	\$ 326.150.075	\$ 140.329.745	\$137.507.419
Publicidad	\$ 21.956.391	\$ 16.017.302	\$ 10.628.828	\$ 4.898.762
Seguros	\$ 81.552.756	\$ 57.149.654	\$ 36.281.961	\$ 18.785.834
Servicios públicos	\$ 27.258.035	\$ 19.595.663	\$ 12.212.104	\$ 9.346.052
Tecnología	\$ 1.922.329.881	\$1.021.046.098	\$ 1.314.989.218	\$1.250.983.516
Total puntos Bogotá	\$ 14.420.793.800			

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que inicialmente se identificó el valor total de todos los gastos de los puntos a nivel nacional del Fondo Nacional del Ahorro (Ver tabla No.2), para el ejercicio se tendrá en cuenta solo los gastos reconocidos para los puntos de atención de Bogotá, como se muestra en la tabla 12 y tabla 13. Adicional a esto se identificaron unas actividades transversales que se manejan en los tres macroprocesos (constructor, educativo e hipotecario), estas actividades serán denominadas en el rubro de “otros” porque fueron

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

repartidas por tiempos en los tres macroprocesos. En las siguientes tablas 14, 15, 16 y 17 se encuentran detalladas las actividades.

Tabla 14. Actividades identificadas en el macroproceso del crédito constructor

Macroproceso	Actividades
Crédito Constructor	asesoría cobranza administrativa o jurídica
Crédito Constructor	asesoría general de cartera
Crédito Constructor	cambio de fecha de pago de cuota de crédito
Crédito Constructor	cambio de línea antes del desembolso
Crédito Constructor	cartas de aprobación
Crédito Constructor	firma de garantías
Crédito Constructor	generación y remisión de estados de cuenta
Crédito Constructor	legalizaciones de desembolsos posteriores
Crédito Constructor	recepción de escritura para firma apoderado
Crédito Constructor	reporte de pignoración y embargos
Crédito Constructor	solicitud de crédito constructor
Crédito Constructor	solicitud de crédito para construcción de vivienda

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Actividades identificadas en el macroproceso del crédito educativo

Macroproceso	Actividades
Crédito Educativo	cambio de fecha de pago de cuota de crédito
Crédito Educativo	cartas de aprobación
Crédito Educativo	consulta crédito educativo
Crédito Educativo	crédito educativo por ahorro voluntario
Crédito Educativo	crédito educativo por cesantías
Crédito Educativo	retiro parcial para educación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Actividades identificadas en el macroproceso del crédito hipotecario

Macroproceso	Actividades
Crédito Hipotecario	acuerdos de pago

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Crédito Hipotecario	asesoría cobranza administrativa o jurídica
Crédito Hipotecario	asesoría de legalización
Crédito Hipotecario	asesoría en elaboración de promesas de compraventa
Crédito Hipotecario	asesoría general de cartera
Crédito Hipotecario	Avalúos
Crédito Hipotecario	cambio de condiciones iniciales del crédito hipotecario
Crédito Hipotecario	cambio de fecha de pago de cuota de crédito
Crédito Hipotecario	cancelación hipoteca
Crédito Hipotecario	cartas de aprobación
Crédito Hipotecario	certificado de interés de crédito
Crédito Hipotecario	estado de trámite de solicitud de crédito
Crédito Hipotecario	estudio de títulos
Crédito Hipotecario	firma de garantías
Crédito Hipotecario	generación y remisión de facturas
Crédito Hipotecario	levantamientos de hipoteca
Crédito Hipotecario	paz y salvo para levantamiento de marquilla jurídica
Crédito Hipotecario	recepción de documentos para estudio de títulos
Crédito Hipotecario	registro escrituras
Crédito Hipotecario	solicitud de crédito compra de vivienda nueva o usada
Crédito Hipotecario	solicitud de crédito para compra de cartera de vivienda
Crédito Hipotecario	solicitud de crédito para mejora de vivienda
Crédito Hipotecario	Subsidios
Crédito Hipotecario	consulta crédito hipotecario

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Actividades identificadas en otros procesos transversales

Proceso	Actividades
Otros	actualización de datos
Otros	asignación y recuperación de contraseña persona natural
Otros	Certificaciones
Otros	consulta y descarga extractos
Otros	consulta y generación de facturas
Otros	estado de cuenta saldos y movimientos
Otros	Extracto
Otros	paz y salvos

Fuente: Elaboración propia

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Para realizar el costo de asignación por actividad se tomaron tiempos que permitieron generar una ponderación entre los mismos obteniendo el total de tiempo por minutos de las atenciones realizadas en cada macroproceso, para realizar el promedio de estos tiempos se toman como base los meses de abril y mayo, a continuación, en las tablas 18,19, 20 y 21 se muestran los tiempos obtenidos por actividad y por punto de atención.

Tabla 18. Tiempos en minutos por actividad en el macroproceso del crédito constructor

Macroproceso	Actividades	Punto CNA	Punto ángel	Punto CAN	Punto suba
Crédito Constructor	asesoría cobranza administrativa o jurídica	15,35	11	14,03	12,48
Crédito Constructor	asesoría general de cartera	19,15	28,2	24,73	30,49
Crédito Constructor	cambio de fecha de pago de cuota de crédito	4,96	5,84	4,62	6,27
Crédito Constructor	cambio de línea antes del desembolso	17,22	13,87	18,21	16,12
Crédito Constructor	cartas de aprobación	9,07	6,33	8,87	10,89
Crédito Constructor	firma de garantías	9,08	11,54	8,55	6,89
Crédito Constructor	generación y remisión de estados de cuenta	6,48	8,35	9,85	9,2
Crédito Constructor	legalizaciones de desembolsos posteriores	18,54	20,78	13,04	14,89
Crédito Constructor	recepción de escritura para firma apoderado	11,31	13,45	15,35	14,27
Crédito Constructor	reporte de pignoración y embargos	10,64	5,99	6,69	6,13
Crédito Constructor	solicitud de crédito constructor	12,03	16,68	13,04	9,16
Crédito Constructor	solicitud de crédito para construcción de vivienda	14,35	16,33	11,1	12,41

Fuente: Elaboración propia

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Tabla 19. Tiempos en minutos por actividad en el macroproceso del crédito educativo

Macroproceso	Actividades	Punto CNA	Punto ángel	Punto CAN	Punto suba
Crédito Educativo	acuerdos de pago	20,85	17,85	15,31	23,08
Crédito Educativo	cambio de fecha de pago de cuota de crédito	6,05	9,75	5,2	5,89
Crédito Educativo	cartas de aprobación	10,58	10,58	8,18	10,93
Crédito Educativo	consulta crédito educativo	8,14	6,29	6,35	9,38
Crédito Educativo	crédito educativo por ahorro voluntario	35,69	39,44	47,64	37,09
Crédito Educativo	crédito educativo por cesantías	36,09	38,72	48,76	49,38
Crédito Educativo	retiro parcial para educación	8,65	11,13	10,53	13,46

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Tiempos en minutos por actividad en el macroproceso del crédito hipotecario

Macroproceso	Actividades	Punto CNA	Punto ángel	Punto CAN	Punto suba
Crédito Hipotecario	acuerdos de pago	39,43	26,44	30,62	23,08
Crédito Hipotecario	asesoría cobranza administrativa o jurídica	22,6	20,25	23,11	13,87
Crédito Hipotecario	asesoría de legalización	8,71	10,72	9,62	11,22
Crédito Hipotecario	asesoría en elaboración de promesas de compraventa	21,49	29,48	19,38	27,71
Crédito Hipotecario	asesoría general de cartera	26,59	30,21	31,45	26,12
Crédito Hipotecario	Avalúos	9,42	13,92	10,46	15,87
Crédito Hipotecario	cambio de condiciones iniciales del crédito hipotecario	40,3	23,95	25,14	28,45
Crédito Hipotecario	cambio de fecha de pago de cuota de crédito	3,06	4,42	3,43	3,57
Crédito Hipotecario	cancelación hipoteca	6,11	8,07	4,86	3,94
Crédito Hipotecario	cartas de aprobación	11,97	2,68	6,64	6,57
Crédito Hipotecario	certificado de interés de crédito	7,58	10,81	9,53	11,5

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la
ciudad de Bogotá

Crédito Hipotecario	estado de trámite de solicitud de crédito	2,25	2,9	2,92	1,92
Crédito Hipotecario	estudio de títulos	16,96	18,73	12,12	26,41
Crédito Hipotecario	firma de garantías	5,93	12,91	7,91	9,13
Crédito Hipotecario	generación y remisión de facturas	10,54	7,5	7,93	7,5
Crédito Hipotecario	levantamientos de hipoteca	9,38	11,8	8,19	11,36
Crédito Hipotecario	paz y salvo para levantamiento de marquilla jurídica	6,33	6,61	6,64	4,53
Crédito Hipotecario	recepción de documentos para estudio de títulos	19,45	25,19	22,23	35,93
Crédito Hipotecario	registro escrituras	25,38	28,07	26,47	24,91
Crédito Hipotecario	solicitud de crédito compra de vivienda nueva o usada	26,79	30,61	22,51	31,03
Crédito Hipotecario	solicitud de crédito para compra de cartera de vivienda	15,32	11,97	20,16	13,3
Crédito Hipotecario	solicitud de crédito para mejora de vivienda	21,74	18,35	13,61	14,29
Crédito Hipotecario	Subsidios	15,74	8,46	10,73	8,1
Crédito Hipotecario	consulta crédito hipotecario	8,25	6,61	7,26	8,73

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Tiempos en minutos por actividad del rubro denominado “otros”

Macroproceso	Actividades	Punto CNA	Punto ángel	Punto CAN	Punto suba
Otros	actualización de datos	16,21	15,4	12,4	18,04
Otros	asignación y recuperación de contraseña persona natural	8,06	8,61	5,94	8,9
Otros	certificaciones	5,81	5,74	5,22	4,77
Otros	consulta y descarga extractos	6,12	5,16	6,73	6,28
Otros	consulta y generación de facturas	10,38	5,14	7,79	9,28
Otros	estado de cuenta saldos y movimientos	8,88	13,93	5,1	11,67
Otros	Extracto	11,87	9,34	3,58	8,52
Otros	paz y salvos	5,66	4,9	5,71	4,26

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Fuente: Elaboración propia

Igualmente se identifica el promedio de atenciones realizadas por hombre para cada macroproceso y cada punto de atención de la ciudad de Bogotá, como se presenta en las tablas 22, 23, 24 y 25

Tabla 22. Promedio de atenciones por hombre en el macroproceso del crédito constructor

Macroproceso	Actividades	Punto CNA	Punto ángel	Punto CAN	Punto suba
Crédito Constructor	asesoría cobranza administrativa o jurídica	32	44	34	38
Crédito Constructor	asesoría general de cartera	25	17	19	16
Crédito Constructor	cambio de fecha de pago de cuota de crédito	97	82	104	82
Crédito Constructor	cambio de línea antes del desembolso	28	35	30	34
Crédito Constructor	cartas de aprobación	53	76	54	44
Crédito Constructor	firma de garantías	56	42	68	86
Crédito Constructor	generación y remisión de estados de cuenta	81	59	68	53
Crédito Constructor	legalizaciones de desembolsos posteriores	26	25	38	36
Crédito Constructor	recepción de escritura para firma apoderado	42	36	32	35
Crédito Constructor	reporte de pignoración y embargos	46	81	75	83
Crédito Constructor	solicitud de crédito constructor	42	29	43	52
Crédito Constructor	solicitud de crédito para construcción de vivienda	35	29	43	39

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Promedio de atenciones por hombre en el macroproceso del crédito educativo

Macroproceso	Actividades	Punto CNA	Punto ángel	Punto CAN	Punto suba
Crédito Educativo	acuerdos de pago	24	27	31	22

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la
ciudad de Bogotá

Crédito Educativo	cambio de fecha de pago de cuota de crédito	102	50	92	91
Crédito Educativo	cartas de aprobación	45	45	59	44
Crédito Educativo	consulta crédito educativo	60	86	89	53
Crédito Educativo	crédito educativo por ahorro voluntario	16	13	11	14
Crédito Educativo	crédito educativo por cesantías	20	15	12	13
Crédito Educativo	retiro parcial para educación	56	44	50	36

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Promedio de atenciones por hombre en el macroproceso del crédito hipotecario

Macroproceso	Actividades	Punto CNA	Punto ángel	Punto CAN	Punto suba
Crédito Hipotecario	acuerdos de pago	14	20	16	22
Crédito Hipotecario	asesoría cobranza administrativa o jurídica	46	25	21	35
Crédito Hipotecario	asesoría de legalización	64	45	53	43
Crédito Hipotecario	asesoría en elaboración de promesas de compraventa	27	20	28	24
Crédito Hipotecario	asesoría general de cartera	18	16	15	18
Crédito Hipotecario	Avalúos	53	36	47	42
Crédito Hipotecario	cambio de condiciones iniciales del crédito hipotecario	12	20	21	17
Crédito Hipotecario	cambio de fecha de pago de cuota de crédito	157	109	140	134
Crédito Hipotecario	cancelación hipoteca	98	60	101	122
Crédito Hipotecario	cartas de aprobación	40	179	72	73
Crédito Hipotecario	certificado de interés de crédito	67	44	51	42
Crédito Hipotecario	estado de trámite de solicitud de crédito	263	168	170	275
Crédito Hipotecario	estudio de títulos	32	26	44	18
Crédito Hipotecario	firma de garantías	81	37	61	53
Crédito Hipotecario	generación y remisión de facturas	46	64	61	64
Crédito Hipotecario	levantamientos de hipoteca	51	41	70	42
Crédito Hipotecario	paz y salvo para levantamiento de marquilla jurídica	76	73	74	107

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Crédito Hipotecario	recepción de documentos para estudio de títulos	25	20	22	13
Crédito Hipotecario	registro escrituras	23	17	21	20
Crédito Hipotecario	solicitud de crédito compra de vivienda nueva o usada	20	17	21	17
Crédito Hipotecario	solicitud de crédito para compra de cartera de vivienda	32	41	26	36
Crédito Hipotecario	solicitud de crédito para mejora de vivienda	22	26	36	34
Crédito Hipotecario	Subsidios	31	57	45	74
Crédito Hipotecario	consulta crédito hipotecario	66	140	86	61

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Promedio de atenciones por hombre del rubro denominado “otros”

Macroproceso	Actividades	Punto CNA	Punto ángel	Punto CAN	Punto suba
Otros	actualización de datos	30	33	39	27
Otros	asignación y recuperación de contraseña persona natural	60	56	81	54
Otros	Certificaciones	83	87	107	178
Otros	consulta y descarga extractos	79	93	73	80
Otros	consulta y generación de facturas	48	93	68	52
Otros	estado de cuenta saldos y movimientos	55	35	95	42
Otros	Extracto	42	51	138	58
Otros	paz y salvos	85	98	84	113

Fuente: Elaboración propia

Al obtener esta información de tiempos y de número de atenciones hombre, se requiere conocer el número de empleados que tiene cada punto de atención, esto con el fin de obtener el total de atenciones realizadas por cada colaborador. En la tabla 26 se detalla el número de asesores de cada punto de atención.

Tabla 26. Número de personas por punto de atención

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Punto de atención	Número de personas
Punto CNA	51
Punto ángel	38
Punto CAN	16
Punto suba	28

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificadas las actividades de los macroprocesos, los gastos directos e indirectos para los puntos, y el tiempo de atención en cada proceso, se realiza el cálculo del costo por actividad, que tiene como resultado final mostrar el propósito de este trabajo y es la asignación de valor para cada una de estas actividades. En las tablas 27, 28 y 29 se reflejan cada uno de los costos por punto de atención de la ciudad de Bogotá.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Tabla 27. Costo por actividad en los puntos de atención del macroproceso crédito constructor

Macroproceso	Actividades	Punto CNA	Punto ángel	Punto CAN	Punto suba
Crédito Constructor	asesoría cobranza administrativa o jurídica	\$ 69.212	\$ 30.662	\$ 117.672	\$ 40.768
Crédito Constructor	asesoría general de cartera	\$ 108.830	\$ 201.806	\$ 365.633	\$ 243.361
Crédito Constructor	cambio de fecha de pago de cuota de crédito	\$ 7.286	\$ 8.653	\$ 12.744	\$ 9.620
Crédito Constructor	cambio de línea antes del desembolso	\$ 87.233	\$ 48.025	\$ 175.881	\$ 60.267
Crédito Constructor	cartas de aprobación	\$ 24.418	\$ 10.174	\$ 47.060	\$ 31.023
Crédito Constructor	firma de garantías	\$ 23.030	\$ 33.814	\$ 35.941	\$ 10.098
Crédito Constructor	generación y remisión de estados de cuenta	\$ 11.450	\$ 17.162	\$ 41.817	\$ 21.780
Crédito Constructor	legalizaciones de desembolsos posteriores	\$ 101.970	\$ 100.814	\$ 97.891	\$ 52.529
Crédito Constructor	recepción de escritura para firma apoderado	\$ 37.967	\$ 45.576	\$ 139.092	\$ 51.747
Crédito Constructor	reporte de pignoración y embargos	\$ 32.796	\$ 8.991	\$ 25.493	\$ 9.267
Crédito Constructor	solicitud de crédito constructor	\$ 40.781	\$ 69.682	\$ 86.854	\$ 21.960
Crédito Constructor	solicitud de crédito para construcción de vivienda	\$ 58.086	\$ 67.686	\$ 73.295	\$ 39.678
Crédito Constructor	actualización de datos (otros)	\$ 75.860	\$ 56.343	\$ 91.423	\$ 84.779
Crédito Constructor	asignación y recuperación de contraseña persona natural (otros)	\$ 19.252	\$ 18.806	\$ 21.115	\$ 20.738
Crédito Constructor	certificaciones (otros)	\$ 9.999	\$ 8.005	\$ 13.948	\$ 3.363
Crédito Constructor	consulta y descarga extractos (otros)	\$ 11.097	\$ 6.729	\$ 26.576	\$ 9.908
Crédito Constructor	consulta y generación de facturas (otros)	\$ 31.052	\$ 6.715	\$ 32.641	\$ 22.495
Crédito Constructor	estado de cuenta saldos y movimientos (otros)	\$ 23.200	\$ 49.058	\$ 15.461	\$ 35.186
Crédito Constructor	extracto (otros)	\$ 39.806	\$ 22.148	\$ 7.441	\$ 18.428
Crédito Constructor	paz y salvos (otros)	\$ 9.506	\$ 6.086	\$ 19.514	\$ 4.743

Fuente: Elaboración propia

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Tabla 28. Costo por actividad en los puntos de atención del macroproceso crédito educativo

Macroproceso	Actividades	Punto CNA	Punto ángel	Punto CAN	Punto suba
Crédito Educativo	acuerdos de pago	\$ 123.012	\$ 80.750	\$ 140.118	\$ 133.617
Crédito Educativo	cambio de fecha de pago de cuota de crédito	\$ 8.421	\$ 23.804	\$ 16.162	\$ 8.117
Crédito Educativo	cartas de aprobación	\$ 33.195	\$ 28.388	\$ 39.948	\$ 31.289
Crédito Educativo	consulta crédito educativo	\$ 19.385	\$ 8.931	\$ 20.500	\$ 22.156
Crédito Educativo	crédito educativo por ahorro voluntario	\$ 327.668	\$ 360.683	\$ 1.224.328	\$ 342.748
Crédito Educativo	crédito educativo por cesantías	\$ 262.325	\$ 314.293	\$ 1.151.123	\$ 465.450
Crédito Educativo	retiro parcial para educación	\$ 22.069	\$ 30.588	\$ 60.855	\$ 47.336
Crédito Educativo	actualización de datos (otros)	\$ 75.860	\$ 56.343	\$ 91.423	\$ 84.779
Crédito Educativo	asignación y recuperación de contraseña persona natural (otros)	\$ 19.252	\$ 18.806	\$ 21.115	\$ 20.738
Crédito Educativo	certificaciones (otros)	\$ 9.999	\$ 8.005	\$ 13.948	\$ 3.363
Crédito Educativo	consulta y descarga extractos (otros)	\$ 11.097	\$ 6.729	\$ 26.576	\$ 9.908
Crédito Educativo	consulta y generación de facturas (otros)	\$ 31.052	\$ 6.715	\$ 32.641	\$ 22.495
Crédito Educativo	estado de cuenta saldos y movimientos (otros)	\$ 23.200	\$ 49.058	\$ 15.461	\$ 35.186
Crédito Educativo	extracto (otros)	\$ 39.806	\$ 22.148	\$ 7.441	\$ 18.428
Crédito Educativo	paz y salvos (otros)	\$ 9.506	\$ 6.086	\$ 19.514	\$ 4.743

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Costo por actividad en los puntos de atención del macroproceso crédito hipotecario

Macroproceso	Actividades	Punto CNA	Punto ángel	Punto CAN	Punto suba
Crédito Hipotecario	acuerdos de pago	\$ 402.303	\$ 161.501	\$ 560.472	\$ 133.617

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Crédito Hipotecario	asesoría cobranza administrativa o jurídica	\$ 69.212	\$ 97.097	\$ 319.221	\$ 50.331
Crédito Hipotecario	asesoría de legalización	\$ 19.376	\$ 29.168	\$ 51.909	\$ 32.965
Crédito Hipotecario	asesoría en elaboración de promesas de compraventa	\$ 113.138	\$ 180.195	\$ 202.176	\$ 143.056
Crédito Hipotecario	asesoría general de cartera	\$ 209.787	\$ 231.478	\$ 591.354	\$ 178.526
Crédito Hipotecario	avalúos	\$ 25.453	\$ 47.463	\$ 64.232	\$ 46.932
Crédito Hipotecario	cambio de condiciones iniciales del crédito hipotecario	\$ 468.037	\$ 144.586	\$ 338.988	\$ 206.489
Crédito Hipotecario	cambio de fecha de pago de cuota de crédito	\$ 2.777	\$ 4.946	\$ 7.050	\$ 3.339
Crédito Hipotecario	cancelación hipoteca	\$ 8.892	\$ 16.374	\$ 13.856	\$ 4.068
Crédito Hipotecario	cartas de aprobación	\$ 42.485	\$ 1.821	\$ 26.387	\$ 11.309
Crédito Hipotecario	certificado de interés de crédito	\$ 16.027	\$ 29.644	\$ 53.870	\$ 34.617
Crédito Hipotecario	estado de trámite de solicitud de crédito	\$ 1.216	\$ 2.106	\$ 4.938	\$ 879
Crédito Hipotecario	estudio de títulos	\$ 75.441	\$ 89.038	\$ 79.689	\$ 182.238
Crédito Hipotecario	firma de garantías	\$ 10.433	\$ 42.302	\$ 37.420	\$ 21.819
Crédito Hipotecario	generación y remisión de facturas	\$ 32.820	\$ 14.271	\$ 37.602	\$ 14.724
Crédito Hipotecario	levantamientos de hipoteca	\$ 26.094	\$ 35.192	\$ 33.660	\$ 33.788
Crédito Hipotecario	paz y salvo para levantamiento de marquilla jurídica	\$ 11.875	\$ 11.089	\$ 25.585	\$ 5.306
Crédito Hipotecario	recepción de documentos para estudio de títulos	\$ 112.210	\$ 156.379	\$ 295.264	\$ 337.923
Crédito Hipotecario	registro escrituras	\$ 160.005	\$ 195.835	\$ 361.385	\$ 160.382
Crédito Hipotecario	solicitud de crédito compra de vivienda nueva o usada	\$ 194.855	\$ 219.841	\$ 301.806	\$ 224.809
Crédito Hipotecario	solicitud de crédito para compra de cartera de vivienda	\$ 68.489	\$ 35.912	\$ 225.485	\$ 46.279
Crédito Hipotecario	solicitud de crédito para mejora de vivienda	\$ 139.172	\$ 84.900	\$ 108.218	\$ 53.419
Crédito Hipotecario	subsidios	\$ 73.025	\$ 18.121	\$ 68.857	\$ 13.807
Crédito Hipotecario	consulta crédito hipotecario	\$ 17.727	\$ 5.734	\$ 24.197	\$ 18.003
Crédito Hipotecario	actualización de datos (otros)	\$ 75.860	\$ 56.343	\$ 91.423	\$ 84.779
Crédito Hipotecario	asignación y recuperación de contraseña persona natural (otros)	\$ 19.252	\$ 18.806	\$ 21.115	\$ 20.738

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Crédito Hipotecario	certificaciones (otros)	\$ 9.999	\$ 8.005	\$ 13.948	\$ 3.363
Crédito Hipotecario	consulta y descarga extractos (otros)	\$ 11.097	\$ 6.729	\$ 26.576	\$ 9.908
Crédito Hipotecario	consulta y generación de facturas (otros)	\$ 31.052	\$ 6.715	\$ 32.641	\$ 22.495
Crédito Hipotecario	estado de cuenta saldos y movimientos (otros)	\$ 23.200	\$ 49.058	\$ 15.461	\$ 35.186
Crédito Hipotecario	extracto (otros)	\$ 39.806	\$ 22.148	\$ 7.441	\$ 18.428
Crédito Hipotecario	paz y salvos (otros)	\$ 9.506	\$ 6.086	\$ 19.514	\$ 4.743

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en las tablas 30, 31 y 32 respectivamente se realiza el cálculo del costo total que tiene cada una de las actividades de los tres macroprocesos en los cuatro puntos de atención de la ciudad de Bogotá.

Tabla 30. Costo total de cada actividad del macroproceso crédito constructor

Macroproceso	Actividades	Costo
Crédito Constructor	asesoría cobranza administrativa o jurídica	\$ 64.579
Crédito Constructor	asesoría general de cartera	\$229.908
Crédito Constructor	cambio de fecha de pago de cuota de crédito	\$ 9.576
Crédito Constructor	cambio de línea antes del desembolso	\$ 92.852
Crédito Constructor	cartas de aprobación	\$ 28.169
Crédito Constructor	firma de garantías	\$ 25.721
Crédito Constructor	generación y remisión de estados de cuenta	\$23.052
Crédito Constructor	legalizaciones de desembolsos posteriores	\$88.301
Crédito Constructor	recepción de escritura para firma apoderado	\$68.596
Crédito Constructor	reporte de pignoración y embargos	\$19.137

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Crédito Constructor	solicitud de crédito constructor	\$54.819
Crédito Constructor	solicitud de crédito para construcción de vivienda	\$59.686
Crédito Constructor	actualización de datos (otros)	\$77.101
Crédito Constructor	asignación y recuperación de contraseña persona natural (otros)	\$19.978
Crédito Constructor	certificaciones (otros)	\$ 8.829
Crédito Constructor	consulta y descarga extractos (otros)	\$13.578
Crédito Constructor	consulta y generación de facturas (otros)	\$23.226
Crédito Constructor	estado de cuenta saldos y movimientos (otros)	\$30.726
Crédito Constructor	extracto (otros)	\$21.956
Crédito Constructor	paz y salvos (otros)	\$ 9.962

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Costo total de cada actividad del macroproceso crédito educativo

Macroproceso	Actividades	Costo
Crédito Educativo	acuerdos de pago	\$119.374
Crédito Educativo	cambio de fecha de pago de cuota de crédito	\$ 14.126
Crédito Educativo	cartas de aprobación	\$ 33.205
Crédito Educativo	consulta crédito educativo	\$ 17.743
Crédito Educativo	crédito educativo por ahorro voluntario	\$563.857
Crédito Educativo	crédito educativo por cesantías	\$548.298
Crédito Educativo	retiro parcial para educación	\$ 40.212
Crédito Educativo	actualización de datos (otros)	\$ 77.101
Crédito Educativo	asignación y recuperación de contraseña persona natural (otros)	\$ 19.978
Crédito Educativo	certificaciones (otros)	\$ 8.829
Crédito Educativo	consulta y descarga extractos (otros)	\$ 13.578

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Crédito Educativo	consulta y generación de facturas (otros)	\$23.226
Crédito Educativo	estado de cuenta saldos y movimientos (otros)	\$30.726
Crédito Educativo	extracto (otros)	\$21.956
Crédito Educativo	paz y salvos (otros)	\$ 9.962

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Costo total de cada actividad del macroproceso crédito hipotecario

Macroproceso	Actividades	Costo
Crédito Hipotecario	acuerdos de pago	\$314.473
Crédito Hipotecario	asesoría cobranza administrativa o jurídica	\$133.965
Crédito Hipotecario	asesoría de legalización	\$ 33.354
Crédito Hipotecario	asesoría en elaboración de promesas de compraventa	\$159.641
Crédito Hipotecario	asesoría general de cartera	\$302.786
Crédito Hipotecario	avalúos	\$ 46.020
Crédito Hipotecario	cambio de condiciones iniciales del crédito hipotecario	\$289.525
Crédito Hipotecario	cambio de fecha de pago de cuota de crédito	\$ 4.528
Crédito Hipotecario	cancelación hipoteca	\$ 10.797
Crédito Hipotecario	cartas de aprobación	\$ 20.500
Crédito Hipotecario	certificado de interés de crédito	\$ 33.540
Crédito Hipotecario	estado de trámite de solicitud de crédito	\$ 2.285
Crédito Hipotecario	estudio de títulos	\$106.602
Crédito Hipotecario	firma de garantías	\$ 27.994
Crédito Hipotecario	generación y remisión de facturas	\$ 24.854
Crédito Hipotecario	levantamientos de hipoteca	\$ 32.183
Crédito Hipotecario	paz y salvo para levantamiento de marquilla jurídica	\$ 13.464

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Crédito Hipotecario	recepción de documentos para estudio de títulos	\$225.444
Crédito Hipotecario	registro escrituras	\$219.401
Crédito Hipotecario	solicitud de crédito compra de vivienda nueva o usada	\$235.328
Crédito Hipotecario	solicitud de crédito para compra de cartera de vivienda	\$ 94.041
Crédito Hipotecario	solicitud de crédito para mejora de vivienda	\$ 96.427
Crédito Hipotecario	subsidios	\$ 43.452
Crédito Hipotecario	consulta crédito hipotecario	\$ 16.415
Crédito Hipotecario	actualización de datos (otros)	\$ 77.101
Crédito Hipotecario	asignación y recuperación de contraseña persona natural (otros)	\$ 19.978
Crédito Hipotecario	certificaciones (otros)	\$ 8.829
Crédito Hipotecario	consulta y descarga extractos (otros)	\$ 13.578
Crédito Hipotecario	consulta y generación de facturas (otros)	\$ 23.226
Crédito Hipotecario	estado de cuenta saldos y movimientos (otros)	\$ 30.726
Crédito Hipotecario	extracto (otros)	\$ 21.956
Crédito Hipotecario	paz y salvos (otros)	\$ 9.962

Fuente: Elaboración propia

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

7. Conclusiones

Esta propuesta investigativa se orientó en conocer el costo real de cada una de las actividades realizadas en los tres macroprocesos que maneja la entidad, de esta forma se logró identificar el costo por cada actividad y se evidencia que si es factible que el Fondo Nacional del Ahorro pueda aplicar el sistema de costos por actividades ABC, a cada uno de los créditos que maneja: crédito constructor, crédito educativo y crédito hipotecario; con el fin de poder determinar los costos y el tiempo de acuerdo a las actividades realizadas en cada punto de atención en la ciudad de Bogotá.

La identificación de los costos por actividades posibilita desglosar y analizar los elementos que constituyen el sistema de costeo (Toro, 2016; Rodríguez et al. 2020). Lo que a su vez permite resaltar algunos componentes que se deben estudiar y mejorar. Para este caso, una vez determinados los costos por actividades, se evidencian que algunas actividades tienen un costo muy alto; para disminuirlo se sugiere optimizar los tiempos en que es realizada la actividad en los puntos de atención; puesto que al realizar el análisis se observa que una misma actividad de un macroproceso dependiendo del punto de atención es más costosa o más económica, la cual está determinada por factores: como el tiempo, número de clientes y el número de asesores. Se refleja, por ejemplo: en el crédito constructor una asesoría general de cartera tiene costos diferentes para cada punto de atención, en el punto Ángel tiene un costo de \$201.806, para el punto CAN de \$365.533, para el punto CNA \$108.830 y para el punto Suba de \$243.361, teniendo como un costo promedio de esta actividad \$229.908.

Desde el momento que se realizó la revisión teórica y de literatura de las diferentes metodologías que existen para caracterizar y determinar los costos, se encontró una correlación entre las mismas, debido a que la finalidad de los costos está en determinar el valor que implica elaborar un producto y/o prestar un servicio. En este orden de ideas se evidencia que, una vez revisadas las metodologías por su naturaleza y desarrollo, se

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la
ciudad de Bogotá

identificó que el método más acorde es el sistema de costos ABC, porque enmarca los procesos que se pueden realizar teniendo en cuenta la actividad de la organización.

Como se nota anteriormente, la metodología de costos ABC permite adaptar las necesidades que tiene el Fondo Nacional del Ahorro, como se observan en los resultados finales; teniendo como punto de partida los macroprocesos, se identificaron cada una de las actividades que desarrolla la entidad y de esta forma se le asignó los tiempos a cada una de ellas, con el fin de obtener el valor de cada proceso.

La metodología de costos ABC además de identificar cada una de las actividades, permite hacer un filtro de las mismas, es decir, revisar que actividades realmente son necesarias y cuales son extensiones de otras actividades, así mismo conocer el tiempo utilizado. En este sentido, se evidencia que el costo de actividad más alto en una asesoría general de cartera del crédito constructor lo tiene el punto de atención CAN, la causa de esto se debe a que tiene un menor número de asesores, lo que conlleva a que los gastos sean elevados, y se refleje un aumento en los gastos tecnológicos y de nómina en comparación con los demás puntos. Se observa igualmente que para esta actividad el promedio de tiempo en los 4 puntos es similar, pero el costo varía de acuerdo a los gastos anteriormente descritos.

Por otra parte, se evidencia que el punto CNA cuenta con el menor costo de actividad para la organización, como referencia de este, se busca estandarizar los costos para todos los puntos; en comparación con los otros puntos, el CNA tiene el mayor número de nómina, y el menor tiempo en atención que es de 19 minutos por actividad, en relación a los demás que tienen un tiempo mayor de 24, 28 y 30 minutos. Con esta información la empresa puede nivelar los tiempos en todos los puntos de atención, logrando así una disminución, un caso puntual se ve en la asesoría general de cartera del punto CNA con un costo menor en su actividad, dicho esto podemos ver que los demás puntos por sus costos tan elevados están presentando tiempos muertos en la realización de la actividad.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Adicionalmente en el macroproceso del crédito educativo se analizó que la atención realizada de la actividad “crédito educativo por cesantías” los puntos Suba y CAN, gastaron 49 minutos, lo que ocasionaron mayores costos y gastos, en comparación con el punto CNA que lo ejecutó con un récord de 36 minutos, generando una mayor eficiencia en los tiempos de las actividades realizadas, a su vez en el macroproceso del crédito hipotecario el punto CNA con la actividad “cambio de condiciones iniciales del crédito hipotecario” el tiempo empleado es de 40 minutos más que el punto Ángel que lo realizó en 23 minutos, esto le permite a la entidad revisar qué puntos están generando más gasto en el desarrollo de cada una de sus actividades de los macroprocesos.

Para próximos estudios sobre la metodología de costos por actividades ABC, se recomienda tener en cuenta periodos más largos en el análisis de tiempos y en la asignación de los costos y gastos, esto con el fin de poder obtener un costo por actividad basado en unos históricos más acertados, en este trabajo se tuvieron en cuenta únicamente los meses de abril y mayo, debido a que en el desarrollo del trabajo se encontraron algunas limitaciones, por ejemplo: en la toma de los tiempos.

Finalmente, para futuras investigaciones se recomienda hacer un estudio en la gestión de costos bajo la metodología ABC basado en actividades, en todos los puntos de atención que tiene el Fondo Nacional del Ahorro a nivel nacional (42 puntos en total), lo cual permitiría a la entidad obtener cifras más acertadas y veraces en los tiempos, costos y gastos de cada actividad; como se visualiza en el estudio realizado de forma centralizada en los cuatro puntos de atención de la ciudad de Bogotá (CNA, Ángel, CAN y Suba).

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

8. Recomendaciones

Al tener la restricción de accesibilidad a los puntos de atención, por estar restringido el número de personas por temas de aforo y de bioseguridad, se dificultó la asistencia y el permiso que inicialmente se tenía proyectado para poder tomar los tiempos de las actividades. Se optó por solicitar una base de datos que tuviera información al respecto, esto con el fin de tener una lista de los tiempos utilizados por las personas en cada una de las actividades de los tres macroprocesos de la entidad. Una vez que se contó con la lista de tiempos suministrada por la oficina de atención al cliente, se tuvo acceso a la información solo de dos meses, dicho esto se tomaron los gastos de estos meses para así empezar a identificar y determinar el costo por actividad de cada uno de los puntos de atención de la ciudad de Bogotá.

Otra limitación que se encontró en el estudio del proyecto, tiene que ver con algunas actividades de los macroprocesos: crédito constructor, crédito educativo y crédito hipotecario que tienen costos elevados, y además presentan demoras en los tiempos de ejecución de las actividades realizadas por hombre- tiempo en cada punto de atención de la ciudad de Bogotá; se recomienda a la entidad que mejore los tiempos en cada actividad, esto con el fin de disminuir costos operativos y a su vez brindar una mejor atención a los clientes en los cuatro puntos que tiene la entidad en la ciudad de Bogotá (CNA, ángel, CAN y suba).

Por último, se hace una invitación directa a la corporación universitaria UNIMINUTO, a la facultad de ciencias económicas y docentes en impulsar, apoyar y guiar investigaciones que permitan abarcar temas que aportan y establecen bases para mejorar futuros estudios; así mismo se invita a participar a los colegas y estudiantes que se encuentran involucrados con el tema investigado para que a futuro lo impulsen, lo promuevan y lo utilicen como material de apoyo para trabajos y proyectos académicos.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

9. Referencias bibliográficas

- Acosta Rodríguez, C. M., & Benítez Pinzón, J. E. (2014). Modelo de control de costos bajo la metodología ABC para las empresas constructoras (Trabajo de grado). Universidad la Gran Colombia, Bogotá, Colombia.
- Alban, G. P. G., Arguello, A. E. V., & Molina, N. E. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). Revista *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173.
- Alvarado Verdín, V. M. (2016). Ingeniería de costos. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Arredondo González, M. M. (2016). Contabilidad y análisis de costos. México, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/lc/uniminuto/titulos/40440>.
- Baque Hidalgo, R. J. (2017). Control del costo a través del sistema baso en actividades ABC: una revisión conceptual. (Tesis de maestría). Universidad Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador.
- Canale, S., & Podmoguilnye, M. (2018). De los modelos de observación en la Teoría General del Costo. Revista Costos y Gestión, año XXVIII. No 94, 53- 68
- Cañón Melo, E. L. & González Díaz, O. F. (2017). Estudio del diseño de un sistema de costos ABC para la empresa inversiones Cafur Ips SAS. (Tesis pregrado). Universidad de Cundinamarca. Bogotá Colombia.
- Carrión Nin, J. (2011). Pautas básicas para una implantación exitosa del costeo basado en actividades (ABC). Revista de la facultad de Ingeniería Industrial. (8)1, 47-52
- Catasi, O. H., Cáceres, G. C. & Castillo, A. J. (2019). Gestión de costos y productividad, en una empresa avícola. Revista de Investigación Valor Contable, 6(1), 17-25.
- Cervelo, A. M. (2019). La gestión estratégica de costos: ABC-ABM y la necesidad de otros modelos de costos para la toma de decisiones. Revista iberoamericana de contabilidad de gestión, 17(33), 117-133.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

- Chimpén Serquén, E. J. (2020). Centro de costos ABC y su impacto en la toma de decisiones en la empresa Comercial Lavagna SAC, Chiclayo 2018. (Tesis de grado). Universidad Señor de Sipan, Pimentel, Perú.
- Choy Zevallos, E. E. (2013). El dilema de los costos en las empresas de servicios, *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 20(37), 7-14.
- Eras Agila, R.D.J., Burgos Burgos, J. E., & Lalangui Balcázar, M. I. (Ed.) (2015). *Contabilidad de costos*. Machala, Ecuador: Utmach.
- Flores Romero, E. R., & Cavero Linares, J. H. (2017). Propuesta de mejora en el área de costos en una empresa minera de la ciudad de Arequipa, a través de un sistema de costeo estándar-2017. (Tesis de grado). Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.
- Fox, V. (2005). *Análisis documental de contenido: principios y prácticas*. Alfagrama.
- García Solier, D. G. (2018). Sistema de costos y los estados financieros en la empresa karloffel chips blau de la cooperativa agraria agropia de huancavelica. (Trabajo de grado). Universidad Peruana de las Américas, Perú
- Gómez, E. J. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revista Espacios*, 39(32).
- González, J. A. M. (2004). El contenido de los documentos textuales: su análisis y representación mediante el lenguaje natural. *Rev. Esp. Doc. Cient*, 27(4), 573.
- Guarniz Nieto, J. C. (2019). Propuesta de un sistema de costeo por actividades (ABC) para mejorar la gestión de costos en la empresa SEYFESAC–2017. (Tesis de grado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú
- Guerra Robalino, A. (2019). Análisis del crédito de consumo basado en el costeo ABC para optimizar la toma de decisiones en los canales comercializadores de una entidad financiera. (Trabajo de grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017). Alcance de la Investigación. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill
- Hernández Sampieri, R. & Mendoza Torres, C (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M.V. (2012). Contabilidad de costos un enfoque gerencial. Toluca, México: Pearson educación
- Huerta García, L. Smeke Zwaiman, J. & Morales Bañuelos, P. B. (2018). Costos gerenciales. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/lc/uniminuto/titulos/116945>
- Jara Huachopoma, C. A. (2018). Implementación del sistema de costos ABC y su impacto en la rentabilidad de la Empresa Inversiones 2 A. (Tesis de grado). Universidad Continental, Huncayo.
- Jaramillo, M. A., Zurita, C. I. N., Andrade, J. E, & Álvarez, J. C. (2019). Gestión de costos ABC/ABM en la industria avícola del Ecuador. Caso de aplicación: Franksur Industrial Avícola Cía. Ltda. *Visionario Digital*, 3(2.1.), 284-308.
- Laporta, R. (2016). Costos y gestión empresarial: incluye costos con ERP. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mallo Rodríguez, C. & Jiménez Montañes, M. Á. (2015). Contabilidad de costes (3a. ed.). Madrid, México: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/lc/uniminuto/titulos/49101>.
- Manchay Reyes, G. J., Herrera Freire, A. H. & Ruiz Cueva, M. B. (2019). Costeo basado en actividades un enfoque costo beneficio para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 243-248.
- Matamoras Sulcaray, C. (2018). La implementación del modelo de costos ABC y su influencia en la rentabilidad de la empresa Corporación Central Zuan SAC. (Trabajo de grado). Escuela Académico Profesional de Contabilidad, Huncayo
- Montoya, L. A., de Arias, L. M. & Henao, S. A. (2010). La distribución de costos indirectos de fabricación, factor clave al costear productos. *Scientia et technica*, 16(45), 79-84.
- Morales Rentería, A. & Castro Buelvas, L. E. (2012). Diseño de un sistema de costos ABC en la unidad de recreación de la Caja de Compensación Familiar de Fenalco-Andi Comfenalco. (Trabajo de grado). Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

- Muñoz-Bernal, M., Espinoza-Toalombo, R., Zúñiga-Santillán, X. L., Guerrero-Rivera, A. W. & Campos-Rocafuerte, H. F. (2017). Contabilidad de costos para la gestión administrativa. Ecuador: Ediciones Holguin S.A.
- Muñoz Roncal, K. A. (2021). Sistema de costos ABC como herramienta para sincerar la rentabilidad de la empresa de calzados Molly para el año 2018. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Ortega, A. O. (2018). Enfoques de investigación. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf
- Polo García, B. (2017). Contabilidad de costos en la alta gerencia: teórico-práctico. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Nueva Legislación SAS. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/lc/uniminuto/titulos/70840>.
- Rincón Castro, J. C. & Gaitán Guerrero, L. (2015). Implementación de costos ABC en un proyecto de concientización de empresas y personas sobre el reciclaje de residuos tecnológicos. (Tesis de grado). Universidad Minuto de Dios, Bogotá, Colombia.
- Rincón Soto, C. A. & Villareal Vásquez, F. (2017). Costos: decisiones empresariales. Ecoe Ediciones.
- Rodríguez Acosta, A. (2018). El costeo basado en actividades: una tendencia actual. *Revista Cofin Habana*, 12(2), 204-213.
- Rodríguez Cely, E. P. (2018). Módulo de costos basado en actividades. Activity based costing ABC, Activity Based management ABM, Time Driven Activity Based costing TDADC. Tunja, Colombia: Ediciones Usta.
- Rodríguez, C. E. L., Suarez, L. M. P., Quiroga, F. J. A., & Areiza, Y. C. (2020). Indicadores de rentabilidad, endeudamiento y ebitda en el entorno de la inversión en las plataformas tecnológicas. Un estudio en administradoras de fondos de pensiones. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(1), 61-75.
- Rodríguez, M. L. (2015). Los Costos en el Sector Público. *Revista cubana de ciencias económicas* 1(1), 89-97.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

- Segovia, C. M. C., & Moncayo, D. F. M. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Revista Tendencias*, 18(2), 58-68.
- Tafur, J. C., Osorio, J. A., Duque, M.I. (2013). Costeo basado en actividades ABC: gestión basada en actividades ABM. Ecoe ediciones.
- Torres Hoyos, M. (2018). Costos por procesos y su incidencia en la determinación del precio en la empresa productos lácteos naturales SAC, la Victoria 2017.
- Toro López, F. J. (2016). Costos ABC y presupuestos. Ecoe Ediciones.
- Uribe Flórez, Y. F. (2014). Actualización del programa de implementación de costos ABC. (Prácticas Profesionales). Universidad Católica Popular de Risaralda, Pereira, Colombia.
- Valencia, G. S., & Soto, C. A. (2017). Contabilidad de Costos: Con Aproximación a las Normas Internacionales. Ecoe ediciones.
- Vanderbeck, E. J., & Mitchell, M. R. (2017). Principios de contabilidad de costos. Cengage Learning.
- Viloria, J. B., & Beltrán, J. O. (2013). Sistema de costos ABC: una herramienta para el proceso de toma de decisiones para las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla, *Revista Civilizar de Empresa y Economía*, 4(8), 42-58.
- Zapata, R. A. & González, B. P. (2019). Costos basados en actividades (ABC): Análisis de los factores claves identificados en las investigaciones desarrolladas. Bogotá. 6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo. 2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Bogotá, Colombia, Universidad Libre.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la
ciudad de Bogotá

ANEXOS

Anexo 1. Esquema de Procesos



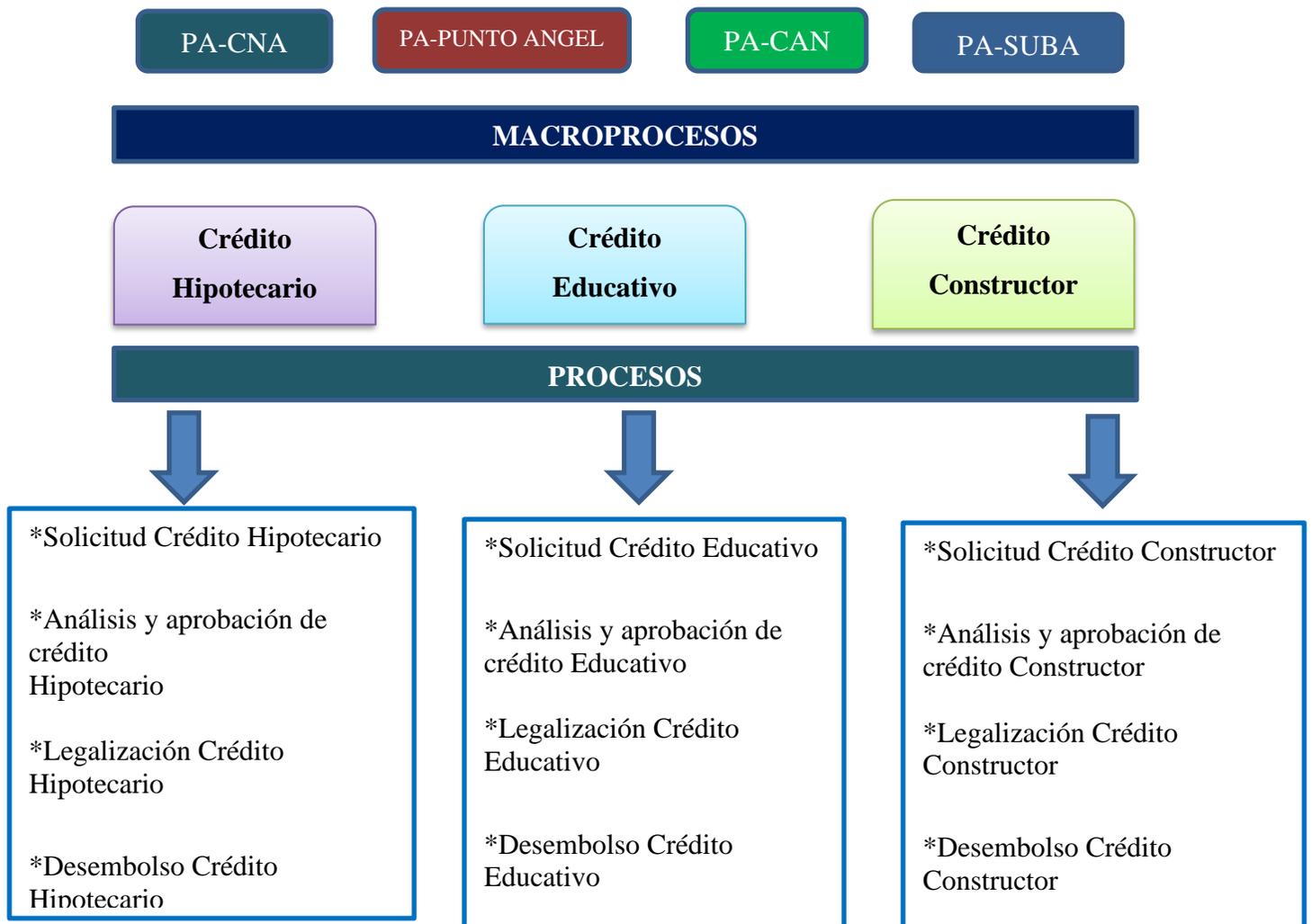
Esquema de
Procesos

Anexo 2. Propuesta de la técnica- estructura total del instrumento

El análisis de la revisión documental se realizará de la siguiente manera: seleccionar los puntos de atención, reconocer los macroprocesos que a su vez permiten señalar los procedimientos y con ellos empezar a identificar cada una de las actividades que se desarrollan tal y como lo muestra.

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la ciudad de Bogotá

Figura 3. Identificación del Concepto del modelo de costos ABC



Fuente: elaboración propia con base en documentación de procesos Fondo Nacional del Ahorro (2021)

Propuesta para el mejoramiento de la gestión de costos bajo el sistema de costeo ABC
basado en actividades en los puntos de atención del Fondo Nacional del Ahorro en la
ciudad de Bogotá

Anexo 3. Tiempos y Costos por Actividades-ABC



Tiempos y Costos
por Actividades ABC

Anexo 4. Distribución de Gastos a Puntos



Distribucion Gastos
a Puntos