

T
338.51
LUZ



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

**INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y
ECONÓMICAS**



**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE ECONOMISTA CON MENCIÓN EN
GESTIÓN EMPRESARIAL, ESPECIALIZACIÓN
FINANZAS Y MARKETING**

**TEMA: "IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES EN
MASTERCARD"**

Denisse Susana Luzuriaga Cornejo
Jorge Luis León Romero

Guayaquil – Ecuador
2001

DEDICATORIA

A mis padres, mis hermanas y a Gloria

Jorge Luis

A mis padres, mis hermanos y a Christian, por
confiar siempre en mí y ser parte de este triunfo.

Denisse



AGRADECIMIENTO

A Dios.

A nuestras familias por el apoyo que nos han brindado.

A nuestros amigos, por su afecto.

A todos aquellos que aportaron en la recolección y revisión de la información,
en especial a Ms. Sonia Zurita y la Ing. Ivonne Moreno por su ayuda
incondicional e importante contribución a este proyecto.

A nosotros, por habernos comprendido mutuamente en la ardua labor de
culminar esta tarea, finalizando así una faceta de nuestras vidas.

Denisse y Jorge Luis

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado nos corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Denisse S. Luzuriaga C.
CI.: 0909066789

Jorge L. León Romero
CI.: 0914205497



INTRODUCCIÓN	7
I. <u>ANTECEDENTES E HISTORIA DE ABC</u>	8
1.1 ¿Qué es el Sistema de Costos Basado en Actividades?	8
1.2 El sistema ABC difiere de los sistemas tradicionales de costos	10
1.3 Supuestos del Costeo Basado en Actividades	14
1.4 Conceptos Básicos del Costeo Basado en Actividades	15
1.4.1 Definición de Actividad	15
1.4.2 Definición de Direccionadores	18
1.4.3 Definición de Objetos de Costos	19
II. <u>IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE COSTOS BASADO EN</u> <u>ACTIVIDADES EN MASTERCARD</u>	21
Introducción.....	21
2.1 Adecuación del ABC a las necesidades de la empresa	22
2.2 Estructura de Actividades	23
2.2.1 Levantamiento de Actividades por función de acuerdo a la cadena de valor	27
2.2.2 Definición de los direccionadores y sus fuentes	31
2.2.3 Diseño e ingreso de información en el módulo de actividades	34
2.2.4 Clasificación de las actividades de Mastercard según las dimensiones de análisis: estrategia, tipo de actividad y objeto de costo	35
2.2.5 Costo de las actividades	39
2.2.6 Asignación del costo de actividades	40
2.3 Estructura de Recursos	44
2.3.1 Clasificación de los recursos contables en gastos directos, indirectos e institucionales.....	44
2.3.2 Definición de los direccionadores y sus fuentes	47

2.3.4	Diseño e ingreso de información en el módulo de recursos.....	50
2.4	Objetos de Costo – Resultados del Modelo	54
III.	<u>ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL ABC</u>.....	58
3.1	Análisis Estratégico	58
3.2	PLAN DE CONTINUIDAD	62
3.2.1.1	Costo por centro de costo	62
3.2.1.2	Análisis de Pareto	64
3.2.1.3	Clasificación de Actividades de Acuerdo a su Apego Estratégico	67
3.2.1.4	Contribución del Costo de las Actividades por tipo de función.... 68	
IV	ANALISIS DE RESULTADOS	71
4.1	Aplicación del Sistema ABC.....	71
4.2	Gestión Basada en Actividades	71
4.3	Plan de Mejora Continua.....	75
4.3.1	Actualización del Modelo	75
4.3.2	Mejora Continua	77
4.3.3	Recomendaciones al modelo.....	79
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
	BIBLIOGRAFIA.....	85
	ANEXOS.....	87

INTRODUCCIÓN

El Costeo Basado en Actividades (ABC, del inglés Activity Based Costing) es una de las técnicas de gestión que más impacto ha tenido en la operativa de las empresas de los años noventa. Se ha impuesto totalmente en los Estados Unidos y Europa, y es de uso cada vez más frecuente en los países de América Latina.

Debido a que se hace cada vez más necesario contar con una metodología que mida en forma más ajustada la incidencia de los costos en los distintos bienes y fundamentalmente en los servicios producidos, el ABC se considera una herramienta muy útil de la gerencia estratégica.

Por lo que con la realización de este proyecto, hemos querido demostrar los resultados satisfactorios de su implementación en una organización que presta servicios financieros en nuestro medio.

I. ANTECEDENTES E HISTORIA DE ABC

1.1 ¿Qué es el Sistema de Costos Basado en Actividades?

ABC (siglas en inglés de "Activity Based Costing" o " Costeo Basado en Actividades") se desarrolló como herramienta práctica que en la actualidad es usada por la mayoría de empresas a nivel internacional permitiéndoles alcanzar ventajas competitivas; y al mismo tiempo un sustancial incremento en las utilidades a través de la eficiente administración y planificación de los costos y de la rentabilidad. ¹

En nuestro país, sin embargo no ha gozado de mayor aceptación a pesar de que en algún momento existieron planes de aplicación en algunas entidades del sector financiero, planes que fueron desechados por la crisis ya conocida.; por lo que en nuestro medio es muy popular la aplicación de los sistemas tradicionales de costos.

Los sistemas de contabilidad de costos tradicionales se desarrollaron principalmente para cumplir la función de valoración de inventarios (para

¹PIEPER, Chris. What is Activity-Based Costing? USA: ABC Technologies, INC, 2000

satisfacer las normas de "objetividad, verificabilidad y materialidad"), para incidencias externas tales como acreedores e inversionistas. Sin embargo, estos sistemas tradicionales tienen muchos defectos, especialmente cuando se les utiliza con fines de gestión interna. Dos defectos especialmente importantes son:

1. La incapacidad de reportar los costos de productos individuales a un nivel razonable de exactitud.
2. La incapacidad de proporcionar retroinformación útil para la administración de la empresa a los efectos del control de las operaciones

Por consiguiente, los gerentes de empresas que venden una variedad de productos toman decisiones importantes sobre determinación de precios, composición de productos y tecnología de procesos basándose en una información de costos inexacta e inadecuada.

Los sistemas tradicionales de costos basan el proceso del "costeo" en el producto. Los costos se remiten al producto porque se presupone que cada elemento del producto consume los recursos en proporción al volumen producido. Por lo tanto, los atributos de volumen del producto, tales como el número de horas de mano de obra directa, horas máquinas, cantidad invertida en materiales, se utilizan como "direccionadores" para asignar costos indirectos.

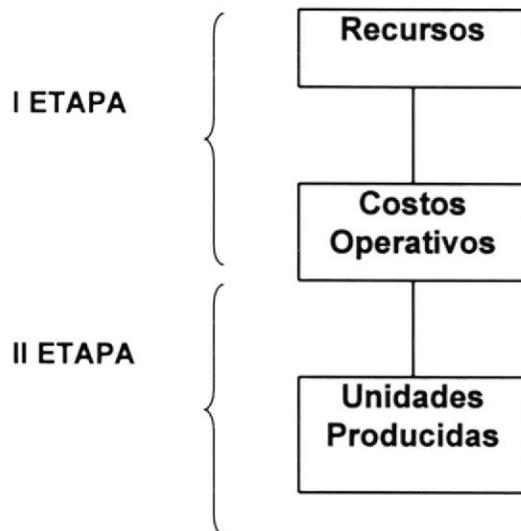
Estos direccionadores de volumen, sin embargo, no tienen en cuenta la diversidad de productos en forma de tamaño o complejidad. Tampoco hay una relación directa entre volumen de producción y consumo de costos.

En contraste con esto, ABC basa el proceso del "costeo" en las actividades. Los costos se rastrean de las actividades a los productos, basándose en la demanda de productos para estas actividades durante el proceso de producción. Por lo tanto, los atributos de las actividades, tales como horas de tiempo de preparación, o número de veces involucrados, se utilizan como "direccionadores" para asignar costos indirectos.

1.2 El sistema ABC difiere de los sistemas tradicionales de costos

Los sistemas tradicionales de costos usan un procedimiento de dos etapas para asignar los gastos indirectos y de soporte de una organización hacia los gastos de producción. (Figura 1.1)

ENFOQUE TRADICIONAL DE DOS ETAPAS



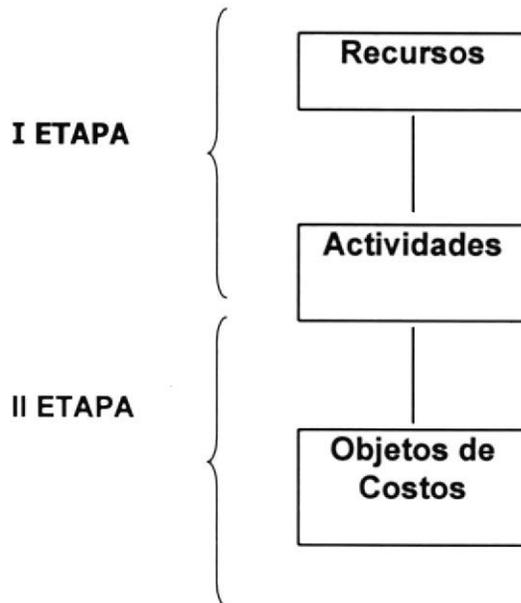
Fuente: COOPER, Robin. Implementing Activity-Based costing Management. New Jersey: Insitute of Management Accounts, 1992

Este procedimiento de dos etapas, sin embargo, distorsiona considerablemente los reportes costos. El sistema de tradicional asigna los costos desde los costos operativos hacia las unidades de producción usando direccionadores de volumen como horas-hombre, horas –máquina; materiales requeridos, unidades producidas. Porque muchos recursos indirectos y de soporte no son usados en la proporción del número de unidades producidas, este sistema tradicional provee indicadores altamente inexactos de los costos de las actividades de soporte usada por las unidades de producción. En un proceso de producción podemos identificar cuatro

categorías de actividades: (1) el volumen de actividades desempeñadas cada vez que una unidad de un producto es producida, (2) nivel de actividades desempeñadas cada vez que un conjunto de productos son producidos, (3) la producción sostenida de las actividades utilizadas como soporte en la producción de un producto dado, y (4) las actividades utilizadas como sustento de la producción de los productos en general. Por ejemplo un sistema ABC utiliza direccionadores para capturar las características de un conjunto de productos, tales como el número de inspecciones, el número de órdenes de producción, para asignar el costo del nivel de actividades a los productos.

Así el sistema ABC difiere del sistema tradicional en 2 formas: (1) los costos operativos son definidos como actividades en lugar de centros de costos de producción, y (2) los direccionadores de costos usados para asignar costos de las actividades a los objetos de costos son estructuralmente diferentes de los usados en los sistemas tradicionales de costos. Estas modificaciones al procedimiento de dos etapas permiten tomar mejores decisiones que incluyen la fijación de precios, el introducir o discontinuar determinados productos y/o servicios y establecer los niveles de producción, distribución y soporte de marketing para los productos y clientes. (Figura 1.2)

ENFOQUE ABC DE DOS ETAPAS



Fuente: COOPER, Robin. Implementing Activity-Based costing Management. New Jersey: Insitute of Management Accounts, 1992

El sistema tradicional hace énfasis en la asignación de gastos históricos a los productos, principalmente para los propósitos de evaluación de inventario. El sistema de costos basado en actividades mide directamente el costo de los recursos usados para realizar las actividades de la organización y luego distribuir las actividades al costo de los objetos de costo (como producto, servicios, clientes y proyectos) que usan o se benefician de las actividades.

1.3 Supuestos del Costeo Basado en Actividades

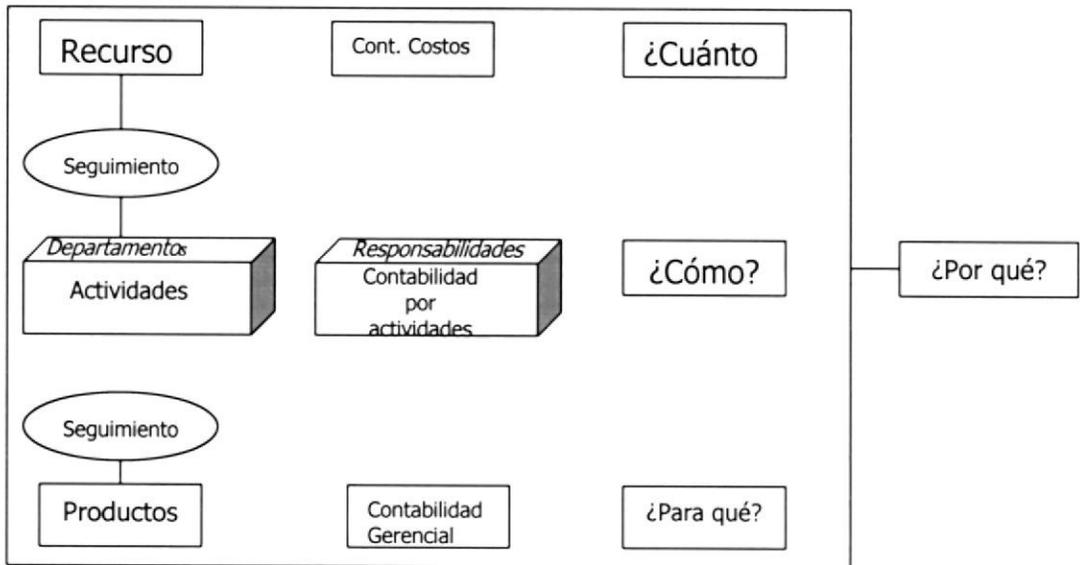
El modelo ABC asume como supuesto que los recursos de una empresa son consumidos por sus actividades y por los productos que ella fabrica. Los productos surgen como consecuencia de las actividades consideradas estrictamente necesarias para fabricarlos y comercializarlos y como forma de atender necesidades, expectativas y deseos de los clientes.

Su objetivo es el de rastrear las actividades más relevantes, identificando las diversas rutas de consumo de los recursos de una empresa. A través de este análisis de actividades, se busca planificar y realizar un uso eficiente y eficaz de los recursos de una empresa, de modo que pueda optimizar las ganancias de los inversionistas y el valor agregado para los clientes, por medio de los productos y servicios que diseña, produce y distribuye en el mercado.

El modelo ABC, que algunos llaman de primera gerencia incorpora al segundo modelo de VBC (Sistema de Costos Basado Volumen) un análisis de las actividades, no solo al nivel de cada departamento considerado individualmente, sino también al nivel de relaciones interdepartamentales de esas actividades. (Figura 1.3)



MODELO ABC



Fuente: NAKAGAWA, Masayuki. Custeio Baseado em Atividades. Sao Paulo: Editora Atlas, 1995

Este modelo muestra como los costos son asignados inicialmente en el modelo VBC a los departamentos y posteriormente en el modelo ABC a las actividades.

1.4 Conceptos Básicos del Costeo Basado en Actividades

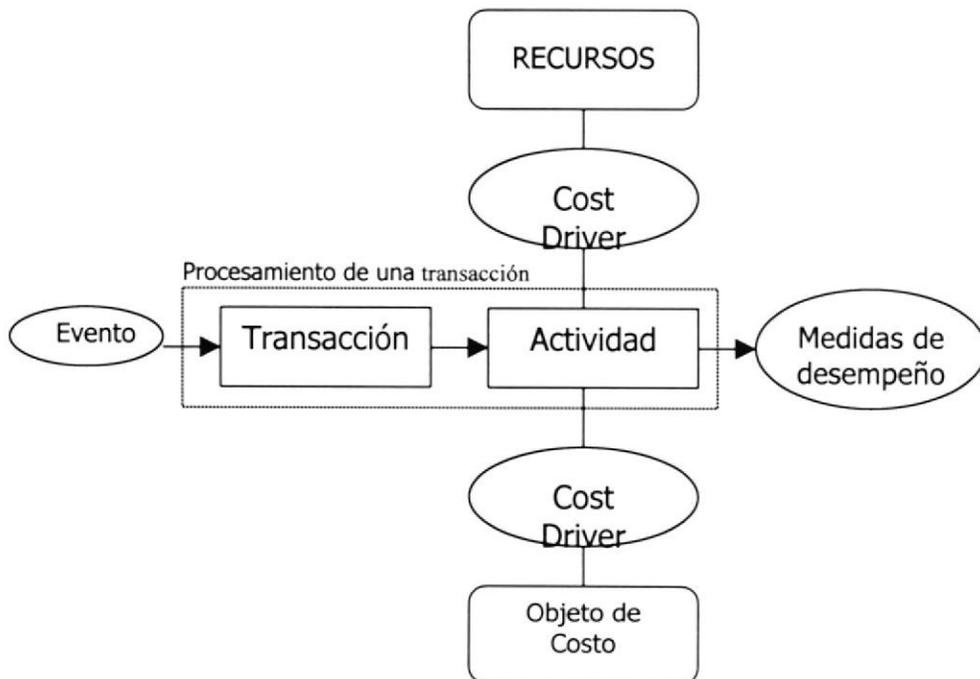
1.4.1 Definición de Actividad

Para finalidades del presente estudio, en sentido estricto, una actividad puede ser definida como un proceso que combina, de forma adecuada, personas, tecnologías, materiales, métodos y su ambiente, teniendo como objetivo la fabricación de productos. En sentido más amplio, una actividad no

se refiere solo a procesos de manufactura, sino también a la producción de proyectos, servicios, etc. así como las innumerables acciones de soporte de estos procesos.

Sería útil también si definimos actividad, reduciéndola a su forma más simple: procesamiento de una transacción. Esto puede ser descrito en términos de recursos, insumos, productos y procedimientos. (Figura 1.4)

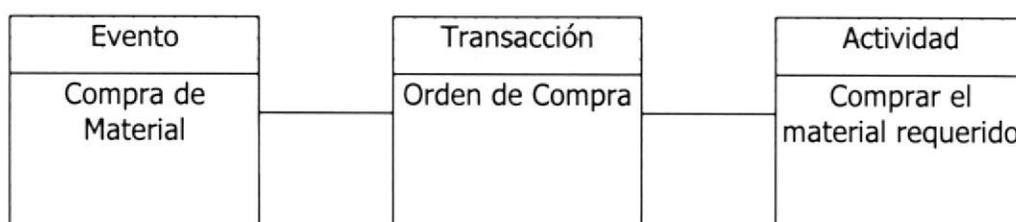
UNA ACTIVIDAD COMO PROCESAMIENTO DE UNA TRANSACCION



Fuente: NAKAGAWA, Masayuki. Custeio Baseado em Atividades. Sao Paulo: Editora Atlas, 1995

El evento es una consecuencia del resultado de una acción externa (compra, almacenamiento, producción, venta, distribución, etc.) a una actividad. Los eventos dan inicio a una actividad. Las transacciones son materializadas a través de documentos (inclusive electrónicos) y procuran reproducir lo mas fielmente posible los eventos a los que las actividades se refieren. Las actividades pueden ser por su naturaleza: primarias y secundarias. Las primarias son las que dan cumplimiento a la misión que les fue encomendada y las secundarias son las que brindan soporte.

Las transacciones pueden ocurrir al inicio o al final de una actividad y representan los resultados de los eventos claves de una empresa. Por ejemplo: la compra de un material dentro de una empresa es el evento, la orden de compra es la transacción que representa esa actividad. (Figura 1.5)



Fuente: NAKAGAWA, Masayuki. Custeio Baseado em Atividades. Sao Paulo: Editora Atlas, 1995

Para procesar una actividad, ocurre el consumo de diversos tipos de recursos, que básicamente los llamados factores de producción y estos pueden ser adquiridos tanto externa como internamente. Un cost driver

(direccionador de costo) es el factor que determina la influencia del consumo de los recursos para las actividades y estas para los productos.

Una actividad describe básicamente la manera como una empresa utiliza su tiempo y recursos para cumplir su misión, objetivos y metas. El principal objetivo de una actividad es el de convertir los recursos (materiales, mano de obra, tecnología, informaciones, etc.) en productos y/o servicios.

1.4.2 Definición de Direccionadores

Direccionador de costo es un factor que determina la cantidad de trabajo o recursos que demanda una actividad u objeto de costo, y por ende su costo. Ejemplos de direccionadores son: número de órdenes, metros cuadrados, número de cheques, número de transacciones.

Los direccionadores pueden ser divididos en direccionadores de recursos o direccionadores de actividades.

Direccionador de recursos.- Es un indicador de la frecuencia y la intensidad de la demanda de recursos por las diferentes actividades u objetos de costos (productos, clientes, oficinas, funcionarios de servicios financieros o segmentos).

Direccionador de actividades.- Es un indicador de la frecuencia y la intensidad de la demanda de actividades por los diferentes objetos de costo.

- Un direccionador de actividades debe reflejar la demanda de una actividad por varios objetos de costo.
- El direccionador debería estar relacionado con la causa que origina el costo.

NOTA: Cuando se estudie algunas alternativas de direccionadores de actividades, es importante considerar el costo de generar dicha información frente a la precisión necesaria. La cuantificación de los direccionadores (volúmenes) de actividades debe de ser factible y práctica, esto significa que los ejecutores de las actividades deben estar presentes durante esta tarea.

1.4.3 Definición de Objetos de Costos

Objeto de Costo es la unidad de trabajo que los administradores quieren analizar y determinar su costo. Los objetos de costo son definidos comúnmente como los productos y/o servicios de una organización; sin embargo pueden considerarse clientes, proyectos, mercados, canales de distribución y otros.

Los diferentes objetos de costo presentan la información resultante del modelo de costos y rentabilidad.

Producto (Tarjeta de crédito y Tarjeta de débito)

Canal de Distribución (Emisores, Establecimientos, Oficinas, Tarjetahabientes)

Institucional (Alta Administración, Finanzas, Mejorar y Monitorear el Desempeño)

II. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES EN MASTERCARD

Introducción

Mastercard, es una empresa dedicada a prestar servicios financieros, principalmente de inversiones y tarjetas de crédito, con un marcado posicionamiento en el mercado de nuestro país.

En la década de los ochenta la organización introduce una serie de productos y crea múltiples servicios y beneficios; productividad que imprime en la mística de trabajo un espíritu de innovación constante, que se expresa a través del posicionamiento a escala nacional e internacional.

Siendo siempre su principal característica su constante innovación en el manejo gerencial, siempre con la búsqueda de optimizar y canalizar mejor sus recursos.

Dicha búsqueda los llevó a un análisis y en lo posterior a la aplicación de un sistema de costos basado en actividades, conformándose para tal efecto grupos de trabajo en conjunto a la asesoría adecuada.

2.1 Adecuación del ABC a las necesidades de la empresa

Los sistemas ABC no pueden implementarse sin el apoyo total de la gerencia general y por supuesto el de los administradores contables, que en este caso son los que tienen los antecedentes adecuados para enfocar el sistema ABC desde sus comienzos, porque su visión contribuye a la identificación de las unidades de análisis apropiadas (producto, procesos, etc.) y las probables causas de falla del sistema actual de costos.

En nuestro caso los administradores tienen la información para juzgar el nivel de detalle que el sistema deberá estudiar y el mejor entendimiento del flujo de costos a través de la organización y la capacidad de detallar el flujo necesario de información para apoyar el sistema cuando es implementado, como hemos visto durante este proceso.

El sistema estará apoyado como se dijo ya, por todos los niveles de la organización, porque el sistema reflejará sus operaciones y suministrará el tipo de información necesaria para apoyar las decisiones diarias en un ambiente cada vez más competitivo. La gerencia en este caso debe persuadirse de que el ABC encabece los compromisos de la agenda diaria, lo que será particularmente cierto en el nivel de desempeño, el cual será revisado para incorporar los conceptos del ABC que se incluirán en este nuevo sistema. No cabe duda que la educación de toda la organización es

un elemento importante para efectuar el cambio, la confianza es esencial para una implementación exitosa.

Se conocerá claramente a donde se quiere llegar, se definirán los propósitos ya que estos nos darán un sistema diseñado para resolver los problemas de la organización. Esta implementación ya estuvo precedida por un proyecto piloto, en donde se identificaron los inductores de costos y los volúmenes relacionados y a su vez fueron definidos los puntos en los que se insertarán o se eliminarán, lo cual nos ayudó a ganar tiempo en esta ocasión, para llegar con éxito a la aplicación de la Gestión Basada en las Actividades que definiremos al final de este proyecto.

2.2 Estructura de Actividades

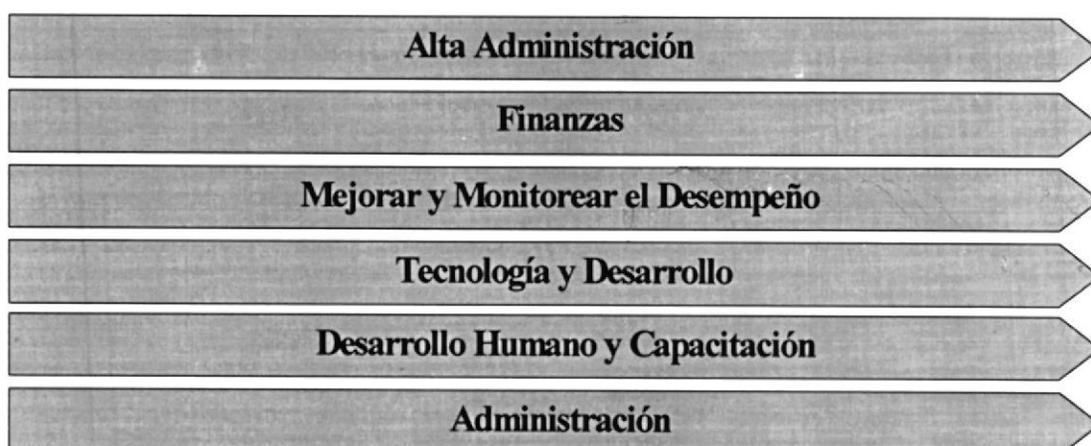
Como se mencionó en el capítulo anterior una actividad describe básicamente la manera como una empresa utiliza su tiempo y recursos para cumplir su misión, objetivos y metas. El principal objetivo de una actividad es el de convertir los recursos (materiales, mano de obra, tecnología, informaciones, etc.) en productos y/o servicios.

La estructura de las actividades del modelo conceptual de Costos y rentabilidad se basa en el concepto de cadena de valor que presentamos a continuación:

Cadena de Valor-Funciones y Actividades de Negocio



Funciones y Actividades de Soporte



Es importante mencionar que el detalle de las actividades fue definido a un nivel adecuado para permitir el análisis de costos que Mastercard requiere. El adecuado nivel de detalle de las actividades es también importante para obtener una correcta relación entre estas y las operaciones de los diferentes departamentos de la empresa. Para este modelo conceptual de costos y

rentabilidad, se definió las actividades a través de entrevistas mantenidas con los encargados de las áreas involucradas en el proyecto.

El detalle de “macroactividades” o “procesos” utilizado en el modelo conceptual de costos y rentabilidad de Mastercard, es el siguiente: Figura 2.2

Mastercard



Elaboración: los autores

Códigos de las actividades.

Las actividades de negocio y de soporte deben de tener códigos que identifiquen a las actividades y a la función a la cuál pertenecen. Un ejemplo de códigos de actividades se presenta a continuación: (Figura 2.3)

<u>Actividad</u>	<u>Código</u>
Prospectar clientes	MV-01

Elaboración: los autores

En este ejemplo, la actividad **Prospectar Clientes** es la primera actividad dentro de la función **Mercadear y Vender**. De esta manera, el código de la actividad queda definido como MV-01.

Análisis (tipo) de una actividad: Negocio, Institucional y Soporte

Actividad de Negocio es la que justifica la existencia de una función. Por ejemplo lo que caracteriza la prioridad de la fuerza de ventas es la utilización de su tiempo para entrar en contacto directo con el cliente para efectuar las ventas. Una actividad de soporte sería hacer llamadas telefónicas para reunirse con los clientes, para así ejecutar la actividad prioritaria. A continuación un detalle de los conceptos básicos para agrupar actividades de acuerdo a su tipo.

NG-Negocio.- se clasifican dentro de esta dimensión todas aquellas actividades relacionadas con el contacto con los clientes, cuyo objetivo principal es la venta y promoción de productos y servicios. Se incluye además, las actividades de mantenimiento de clientes, y todas aquellas

relacionadas, con el mercadeo de cuentas y la prospección de nuevos clientes.

INS-Institucional.- se clasifican dentro de esta dimensión las actividades relacionadas con la planificación y coordinación de todas las actividades dentro de un proceso o área específica. Se ubican en esta categoría las reuniones estructuradas, la coordinación de gestión, entre otras. Adicionalmente, se incluyen en esta dimensión actividades relacionadas con la elaboración y monitoreo de presupuestos, y los procesos de planificación estratégica de Mastercard.

SP-Soporte.- se clasifican dentro de esta dimensión todas aquellas actividades relacionadas con el apoyo administrativo, los servicios generales y la generación de información (informes, reportes, listados, etc.). Adicionalmente, se incluyen la corrección de errores, los tiempos de espera, cuellos de botella, disfunciones, las duplicaciones, entre otras.

2.2.1 Levantamiento de Actividades por función de acuerdo a la cadena de valor

El análisis funcional agrupa las actividades de acuerdo a las funciones generales de la cadena de valor de Mastercard.

Estas agrupaciones no son más que actividades que buscan el mismo objetivo, y que por lo tanto cumplen la misma función dentro de el negocio de la empresa. A continuación detallamos los principales conceptos utilizados para agrupar las actividades de acuerdo a la cadena de valor:

MV-Mercadear y vender Representa todas aquellas actividades que se encuentran relacionadas con el análisis de competencia, riesgos y beneficios potenciales en mercados objetivos, desarrollo de estrategias de negocio, prospección de clientes/cuentas, diseño y promoción de productos/servicios, ventas cruzadas y definición de estrategias de precios de productos/servicios.

OMC-Originar y monitorear el crédito Representan todas las actividades que se encuentran relacionadas con la recepción de información de crédito, análisis y calificación de clientes, confirmación de referencias de clientes, aprobación, negociación de tasas activas de interés, preparación de documentación relacionada con el proceso crediticio y monitoreo del status de las cuentas.

AI-Administrar las inversiones Representan todas aquellas actividades que se encuentran relacionadas con el desarrollo de las estrategias de captación

de recursos, la captación propiamente dicha y la administración de dichas cuentas.

PMC-Procesar y mantener cuentas Representan todas aquellas actividades que se encuentran relacionadas con el mantenimiento, control y ejecución de todas las transacciones originadas por los diferentes productos de la institución, independientemente de si éstos son de origen activa (colocaciones) o pasiva (captaciones).

AC-Atención al cliente Representan todas aquellas actividades que se encuentran relacionadas con la atención de inquietudes, consultas, reclamos u otro tipo de requerimientos de clientes, así como de la administración de sus relaciones con la institución.

RC-Recuperar la cartera Representan todas aquellas actividades relacionadas con la cobranza de los valores entregados a clientes en forma de créditos. Esta función contempla tanto la cobranza de la cartera normal, como las cobranzas extrajudiciales y judiciales.

AA-Alta administración Representan todas aquellas actividades relacionadas con el manejo de la institución.

FIN-Finanzas Representan todas aquellas actividades relacionadas con el mantenimiento de los sistemas contables, auditorías financieras, administración de riesgos financieros, así como de la generación de información gerencial relacionada con esta área.

DHC-Desarrollo Humano y Capacitación Representan todas aquellas actividades relacionadas con el manejo y cuidado de los recursos humanos de la organización. Esto significa desarrollo y mantenimiento de sistemas de compensación, administración de beneficios, selección de talentos, comunicación interpersonal, entrenamiento y capacitación, evaluación de desempeño, entre las otras más importantes.

TYD-Tecnología y Desarrollo Representan todas aquellas actividades relacionadas con el soporte y desarrollo tecnológico de los procesos de la institución, lo que implica la planificación estratégica de los sistemas de información, el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, la evaluación y selección de software y hardware, la operación de equipos y sistemas y la generación de los procesos de reportología.

MMD-Mejorar y monitorear el desempeño Representan todas las actividades relacionadas con el desarrollo y mantenimiento de iniciativas de mejoramiento continuo, benchmarkings u otro tipo de actividades

encaminadas a mejorar el desempeño de la organización. Se enmarcan también dentro de esta función todas las actividades que aún cuando no son parte esencial de las operaciones, se derivan de éstas (corrección de errores, tiempos de espera, apoyo administrativo, apoyo a otras áreas, etc.) Adicionalmente se incluyen todas aquellas actividades tendientes a establecer y documentar procedimientos para la ejecución de los diferentes procesos.

ADM-Administración Representa todas aquellas actividades relacionadas con el manejo de los recursos físicos (edificios, instalaciones, sistemas de comunicación, etc.) así como de las demás actividades de soporte necesarias para apoyar la gestión de la organización (mantenimiento, seguridad, etc.). Ver anexo No.1

2.2.2 Definición de los direccionadores y sus fuentes

Una vez que se han acordado los objetos a ser costeados y las actividades que los conforman, el modelo de costos necesita los parámetros para asignar los costos de las diferentes actividades a los objetos de costo de la institución. A continuación presentamos una posible lista de direccionadores de actividades que serían usados en la implementación de este modelo conceptual de costos y rentabilidad. Cuadro 2.1

Direccionadores de Actividades de Negocio y Soporte

<i>Asignación Directa</i>	<i>No. de contactos por tarjetas de crédito</i>
<i>Tiempo ponderado</i>	<i>No. de visitas por tarjetas de crédito</i>
<i>No. de cuentas creadas</i>	<i>No. de solicitudes ingresadas por tipo de t/c</i>
<i>No. de solicitudes aprobadas por tipo t/c</i>	<i>No. de cuentas creadas</i>
<i>No. de plásticos emitidos por t/c</i>	<i>No. de autorizaciones</i>
<i>No. de cuentas revisadas</i>	<i>No. de TH en boletín por emisor</i>
<i>No. de estados de cuentas por oficina</i>	<i>No. de reclamos o solicitudes de TH</i>
<i>No. de cuentas enviadas por emisor</i>	<i>No. de transacciones en stand in</i>
<i>No. de emisores</i>	<i>No. de reclamos o solicitudes por emisor</i>
<i>No. de adquirientes de t/c y t/d</i>	<i>No. de actualización datos establecimientos</i>
<i>No. de reclamos recibidos</i>	<i>No. de tarjetas entregadas en ventanilla</i>
<i>No. de tarjetas entregadas en domicilio</i>	<i>No. de cuentas en prejurídico</i>
<i>No. de cuentas en premora y en mora</i>	<i>No. de cuentas en legal</i>
<i>No. de acuerdos de pago</i>	<i>No. de notas de ajuste</i>
<i>No. de personas por área</i>	<i>No. de nuevos proyectos</i>
<i>No. de dispositivos</i>	<i>Asignación equitativa (evenly assigned)</i>
<i>No. de progamas por aplicación</i>	<i>No. de transacciones en ventanilla</i>

Fuente: Mastercard

De la misma manera que la lista de actividades, una vez implementado el modelo de costos, los volúmenes de los direccionadores deben ser actualizados periódicamente. Sin embargo, volúmenes levantados por medio

de entrevistas tendrán que ser revisados bi o trimestralmente por el encargado del modelo de costos y rentabilidad. Los volúmenes que sean directamente proporcionados por el área de sistemas se actualizarían periódicamente todos los meses.

2.2.3 Diseño e ingreso de información en el módulo de actividades

En el módulo de actividades se registran todas las actividades, ya sean estas de negocio, soporte o institucionales. Esta información que se registra en el módulo cambia constantemente, por lo que la misma debe ser actualizada periódicamente. (Figura 2.4)

Name	Reference#	Cost
Activity		\$545,917.14
NEGOCIO	NG	\$327,897.64
MERCADEAR Y VENDER	MV	\$48,141.22
Prospectar Clientes	MV-01	\$6,350.74
Contac Client Pot Personal	MV-02	\$3,483.57
Recuperación de Socios	MV-03	\$3,440.99
Análisis de Indicadores	MV-04	\$12,525.11
Desarrollar Estrat de Mercadeo	MV-05	\$6,412.89
Implement Promoción y Publicidad	MV-06	\$5,076.87
Registrar el Emisor	MV-07	\$4,851.05
ORIGINAR Y MONITOREAR EL CREDITO	OMC	\$47,450.29
ADMINISTRAR LAS INVERSIONES	AI	\$4,825.22
PROCESAR Y MANTENER CUENTAS	PMC	\$89,989.80
ATENCIÓN AL CLIENTE	AC	\$85,360.80
RECUPERAR LA CARTERA	RC	\$52,130.30
INSTITUCIONAL	INST	\$218,019.50
ALTA ADMINISTRACIÓN	AA	\$94,352.01
Planificación Estratégica	AA-01	\$31,065.08
Adm de Planes y Proyectos	AA-02	\$59,558.32
Relacion con MCI	AA-03	\$3,738.61
FINANZAS	FIN	\$23,951.42
MEJORAR Y MONITOREAR DESEMPEÑO	MMD	\$99,706.06
SOPORTE	SP	\$78,532.93

Fuente: Oros ABC Plus. Modelo Mastercard, Módulo de actividades

2.2.4 Clasificación de las actividades de Mastercard según las dimensiones de análisis: estrategia, tipo de actividad y objeto de costo

Mastercard como entidad cumple cuatro funciones importantes que son las de Emisor, Operador, Adquirente y Procesador.

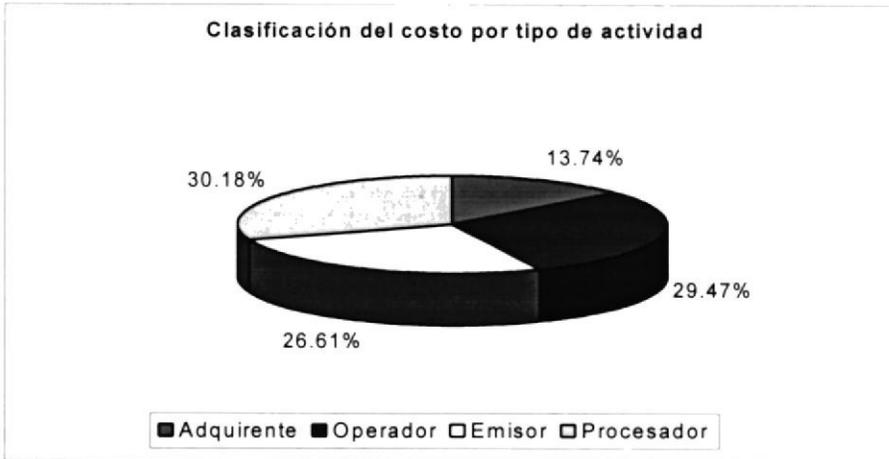
1. Como emisor coloca y administra crédito a través de la emisión de una tarjeta de crédito.
2. Como operador realiza el intercambio, la compensación y vigila los intereses de las marcas, desde el punto de vista de aceptación y manejo.
3. Adquirente es aquel que atiende la operación de los comercios para la buena aceptación de la tarjeta de crédito.
4. Por ultimo tenemos la función de Procesador que es la entidad que presta servicios de procesamientos a terceros (outsourcing).

Para poder clasificar las actividades de Mastercard de acuerdo al tipo de función, se distribuía el costo de las actividades en porcentajes según correspondía al tipo de actividad o función de la compañía. Por ejemplo: si la actividad **Captura manual de datos** correspondía exclusivamente a la función de adquirente, significaba que el 100% del costo de la actividad corresponde a ese tipo de función. Existen actividades cuyo costo se distribuía en dos o más tipos de función diferentes. Por ejemplo la actividad

Receptar reclamos o solicitudes en Mastecard corresponde tanto a la función de adquirente como de procesador, es decir, que el costo de la actividad estaba distribuido en 50% a la función de adquirente y 50% a la función de procesador.

En el gráfico adjunto se muestra como se encuentra distribuido el costo de las actividades de Negocio por tipo de actividad o función. En el mismo podemos determinar que las funciones de Operador y Procesador son el aproximadamente el 60% del costo total de las actividades de negocio. Esto nos permite identificar donde se concentra el costo total de las actividades de negocio. (Figura 2.5)

Clasificación de las Actividades de negocio por tipo de Actividad

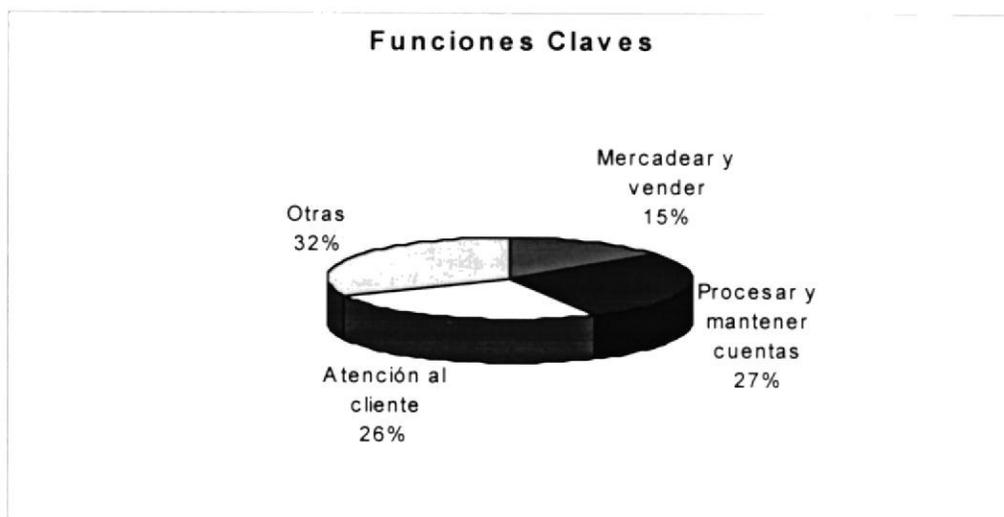


Total del costo por actividad		
<i>Adquirente</i>	<i>45,037.01</i>	<i>13.74%</i>
<i>Operador</i>	<i>96,634.52</i>	<i>29.47%</i>
<i>Emisor</i>	<i>87,263.52</i>	<i>26.61%</i>
<i>Procesador</i>	<i>98,962.55</i>	<i>30.18%</i>
Total	327,897.60	100.00%

Análisis Estratégico – Identificación de Funciones Claves

En el siguiente gráfico analizamos cuál es el porcentaje de las actividades e negocio sobre el costo total de las actividades, identificando las funciones claves para el giro del negocio de la compañía, siendo estas el 70% del costo total de las actividades de negocio.

En el capítulo III ampliaremos sobre la identificación de funciones claves y la determinación de factores críticos de éxito. (Figura 2.6)



FUNCION	COSTO	PORCENTAJE
<i>Mercadear y vender</i>	48,141.22	14.68%
<i>Procesar y mantener cuentas</i>	89,989.78	27.44%
<i>Atención al cliente</i>	85,360.80	26.03%
<i>Subtotal funciones Claves</i>	223,491.80	68.16%
<i>Otras</i>	104,405.80	31.84%
Total	327,897.60	100.00%

Tipo de Objeto de Costo (Figura 2.7)



<i>Tipo de objeto de costo</i>	<i>Costo</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Canales de distribución</i>	<i>523,756.13</i>	<i>39.73%</i>
<i>Institucional</i>	<i>330,818.77</i>	<i>25.10%</i>
<i>Productos</i>	<i>463,668.36</i>	<i>35.17%</i>
<i>Total</i>	<i>1,318,243.26</i>	<i>100.00%</i>

2.2.5 Costo de las actividades

Los costos de las actividades se organizaron en dos grandes grupos que responden a la cadena de valor de Michael Porter: actividades de negocio y actividades de soporte, sumándose a estas las actividades institucionales.

El sistema de costos y rentabilidad da disponibilidad a la información de los costos asignados a cada actividad. De esta manera, funciones y actividades pueden ser monitoreadas por Mastercard en períodos mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales, según su necesidad.

Las diferentes dimensiones de análisis pueden ser usadas para agrupar y reflejar los costos de actividades. Análisis del costo de las actividades que agregan valor, de acuerdo a su tipo o de aquellas que están enfocadas a la estrategia de la compañía son posibles una vez implementado del modelo de costos y rentabilidad.

2.2.6 Asignación del costo de actividades

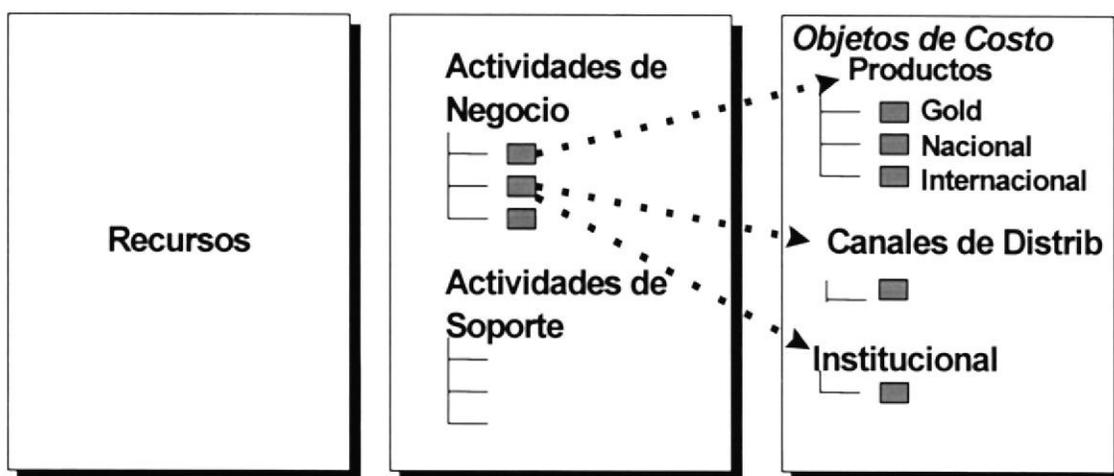
Las asignaciones de actividades a objetos de costo se utilizarán para asignar los costos de las actividades de negocio y soporte hacia los productos, clientes, segmentos, funcionarios de servicios; y, estructura de oficinas y matriz.

Las actividades de negocio se asignarán a los diferentes productos, clientes, segmentos o funcionarios de servicios financieros, según sea el caso, usando los direccionadores anteriormente señalados. Las actividades de apoyo podrían ser asignadas a los productos y estructura de oficinas de la organización en base a direccionadores de actividades.

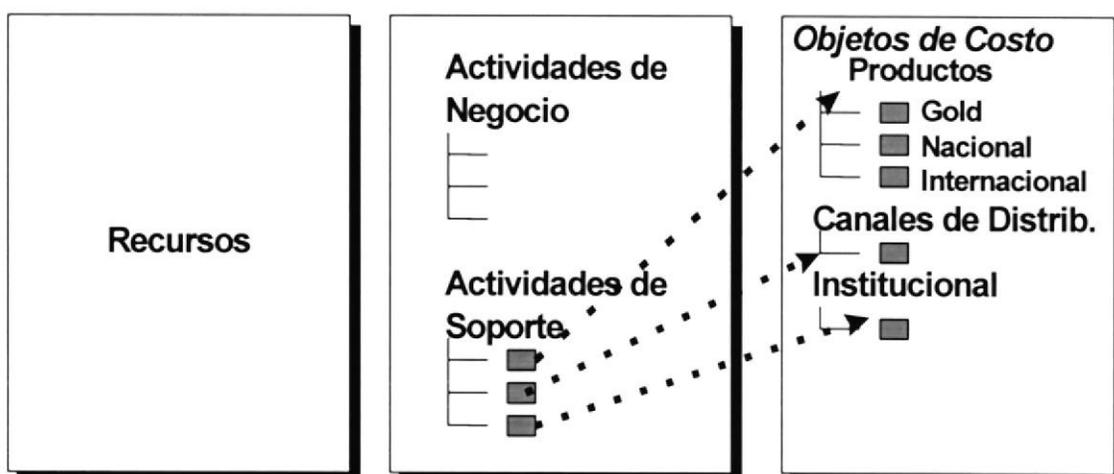
De esta manera, los gastos de actividades de soporte ejecutadas por las áreas de apoyo tales como la Alta Administración afectarán al conjunto de oficinas que comprende la estructura del Mastercard, sin que el costo de los

productos se vea afectado injustamente por gastos fijos o gastos incurridos en actividades de soporte.

CUADRO 2.2



CUADRO 2.3



Se detectó durante el levantamiento de tiempo que la asignación de porcentajes de tiempo a ciertas actividades (que a futuro las llamaremos herramientas) no reflejaba toda su realidad. Este aspecto es considerado

normal dentro de un proyecto piloto. La metodología que presentamos a continuación deberá ser evaluada para a futuro realizar una depuración de las actividades que se consideran herramientas de su base de actividades. Vale resaltar que la necesidad de tener un análisis cualitativo de la percepción de los funcionarios de Mastercard sobre las actividades llevó a incluirlas en la base de actividades inicial.

Administradores de modelos se encuentran con situaciones donde tiempos significativos son empleados en actividades de difícil definición. Por ejemplo, ¿qué actividades realiza un gerente? ¿Acaso asistir a reuniones o contestar el teléfono o enviar y recibir mensajes de email son consideradas actividades?

Para el caso específico de los gerentes, estos emplean la mayor parte del tiempo en:

- Planificar y programar
- Entrenar al personal
- Controlar y asesorar a los empleados (controlar la gestión)
- Revisar el trabajo realizado
- Contribuir individualmente en el trabajo

Modelos exitosos asignan el tiempo involucrado a las tareas de planificación, entrenamiento y revisión a las actividades que son realizadas por los empleados supervisados. Como estas son consideradas tareas dentro de las actividades normales, no se necesitan actividades adicionales, y la única actividad que se podría añadir es la de controlar y asesorar al empleado. Si este fuera un elemento significativo, debería estar definido por separado y se debería identificar un direccionador apropiado.

El tiempo empleado en reuniones, contestando el teléfono, enviando emails, archivando documentos, es, al menos eso se espera, destinado para alcanzar algún objetivo tanto para el emisor o el receptor. Este tiempo es mejor identificado como una **herramienta** para realizar otras actividades. Una herramienta no es una actividad por sí misma; es solamente utilizada para dar soporte a otras actividades; además de que resulta muy difícil identificar un direccionador apropiado si una herramienta es establecida como una actividad. Sin embargo el tiempo empleado en asistir reuniones o comunicaciones, el tiempo y el costo están siguiendo adecuadamente a las actividades que las demandan. Las únicas personas a las que les es válida una actividad de "reuniones ", son aquellas que se desempeñan como coordinadores o facilitadores de las mismas.

Al final, el Administrador del modelo de ABC deberá recordar la regla Willie Sutton: Enfocarse en las actividades de mayor costo. Esta regla es llamada así en honor al famoso ladrón de bancos norteamericano Willie Sutton, a quien una vez se le preguntó, ¿por qué roba bancos? Y él contestó, “Porque es ahí donde está el dinero”. No dejemos que el modelo sea contaminado por un nivel de detalle innecesario: no es ahí donde está el dinero.

2.3 Estructura de Recursos

En la estructura de recursos se registra la información contable de gastos del Estado de Pérdidas y Ganancias (cuentas deudoras, códigos y saldos). Estas cuentas se encuentran agrupadas contablemente por centros de costo ya que esto es proporcionado por el sistema contable de la compañía.

2.3.1 Clasificación de los recursos contables en gastos directos, indirectos e institucionales

Los recursos de Mastercard fueron definidos como el conjunto de costos o gastos contables (cuentas, códigos y saldos) agrupados por centros de costo, en base a la estructura de la Organización. En el módulo de recursos se registra esta información, de manera que pueda ser asignada hacia las actividades u objetos de costo. Es importante mencionar la relevancia que tiene la conformación exacta de este módulo, debido a que constituye la

base para un sistema integrado de costos y rentabilidad, y, el nexo con la información de la empresa.

Para propósitos de análisis en Mastercard, cada cuenta del módulo de recursos fue clasificada dentro de cada una de las siguientes estructuras:

Estructura de Costos Directos. Son aquellos costos o recursos que se consideran directamente atribuibles a los objetos de costo y que no dependen de la ejecución de actividades de negocio.

Estructura de Costos Indirectos. Son aquellos costos o recursos estructurados por Centros de Costo que para su asignación a los objetos de costos requieren de la ejecución de actividades de negocio o de soporte.

Estructura de Costos Asignados. Son aquellos costos o recursos indirectos registrados en una sola área o centro de costo, que para su registro en las áreas o centros de costo que los consumen se deben distribuir de acuerdo a un parámetro que la organización estipule como apropiado.

Estructura de Costos Institucionales. Son aquellos costos propios de la organización, no relacionados con los productos o servicios que

comercializa, canales de distribución, clientes, ni con el soporte a las operaciones de la organización; como por ejemplo: limpieza, guardianía, etc.

Figura 2.8

Name	ReferenceN	Cost
Amortizaciones de programas		\$1,319,310.18
MasterCard del Ecuador S.A.	MCE	\$1,319,310.18
Directos	DIR	\$660,593.76
Indirectos	IND	\$545,917.14
Administración	01	\$41,567.65
Credito y cobranzas	02	\$170,746.43
Finanzas	04	\$35,101.35
Operaciones	05	\$73,186.52
Gerencia general	06	\$44,992.16
Desarrollo Humano	07	\$5,376.76
Comercialización	08	\$106,995.91
Tecnología y desarrollo	10	\$67,950.36
Institucionales	INS	\$112,799.28
Asignables	ASI	\$371,569.09
Gastos de Personal	ASI43	\$10,876.75
Otros gastos del personal	ASI4308	\$10,876.75
Viáticos y Movilización	ASI430810	\$2,237.57
Asistencia Médica	ASI430815	(\$1,062.67)
Fringido	ASI430825	\$8,037.20
Uniformes	ASI430830	\$1,020.11
Comisariato	ASI430840	\$136.89
Varios	ASI430890	\$10.00
Asignación asoc. de empleados	ASI430850	\$497.65
Gastos de operación	ASI44	\$330,777.15
Provis., depreciaciones y amorti	ASI45	\$29,915.19

Fuente: Oros ABC Plus. Modelo Mastercard, Módulo de Recursos

2.3.2 Definición de los direccionadores y sus fuentes

Para el caso de los direccionadores de Recursos a Recursos, estos fueron definidos como aquellos que permiten asignar hacia los centros de costo aquellos gastos indirectos que actualmente Mastercard no los puede registrar por área o por centro de costo, y que en el modelo de Costos fueron clasificados como Gastos Asignables. Para el caso de los direccionadores de Actividades a Actividades, fueron definidos como, aquellos volúmenes que justifican el consumo de actividades de soporte por actividades de negocio.

Los indicadores que miden la frecuencia e intensidad de demanda de recursos por parte de las diferentes actividades u objetos de costos, que podrían ser utilizados durante la implementación de este modelo, son:

de recursos a recursos

- Metros cuadrados.
- Número de extensiones.
- Asignación directa.
- Número de Guardias.
- Asignación Equitativa para todos.
- Porcentaje.

de recursos a actividades

- Porcentaje de costo de las personas.
- Número de personas.
- Asignación Equitativa para todos.

de recursos a objetos de costo

- Volumen de transacciones.
- Porcentaje.
- Número de aplicaciones.
- Número de terminales
- Número de horas.
- Monto provisionado por cliente / producto.
- Asignación Directa.

El uso de uno u otro direccionador dependerá del comportamiento de la cuenta a ser analizada, puesto que existen algunos recursos cuyos costos variarán dependiendo del nivel del funcionario que los provoque y otros, en los cuales el costo de las personas no influirá en nada; por ejemplo, el comportamiento de los gastos de viaje posiblemente este atado al nivel del funcionario que viaja, pero el consumo de útiles de oficina “no se consumen los mismo cuadernos o lápices sin importar quien los utilizó.”

2.3.3 Levantamiento del porcentaje de tiempo de las personas

El levantamiento del porcentaje del tiempo de las personas se lo realizó efectuando una encuesta al personal de Mastercard, la cual se encontraba estructurada de la siguiente forma:

Folleto 1:

Columna 1: Nombre de la Actividad

Columna 2: Significado de la Actividad

Folleto 2:

Columna 1: Nombre de la Actividad

Columna 2: Porcentaje de tiempo

Para determinar los diferentes porcentajes de tiempo dedicados a cada una de sus actividades, se tomaban todas las actividades relevantes que un empleado realiza durante todo el año, sin importar si éstas son continuas o periódicas, y establecía cuánto **del 100% de su tiempo** le representan cada una de las mismas. Así por ejemplo: un funcionario dedica 3 semanas *tiempo completo* en el semestre a "elaborar el presupuesto", dicha actividad al ser comparada con las demás realizadas por él durante todo el año, representará un 6% **de su tiempo total**. (Ver anexo No. 2)

Para esto se tomaba como base una tabla de conversión de tiempos, la cual tomaba como base un día de ocho horas, una semana de cinco días y un mes de 21 días y un año de 252 días. (Ver anexo No. 3)

Una vez recolectadas todas las encuestas estas eran consolidadas por el administrador el cual las agrupaba y elaboraba una tabla por centros de costo, en la cual se incluía el porcentaje del tiempo de las personas con el costo de cada una de ellas por actividad. (Ver anexo No. 4)

Este proceso nos permitió obtener el costo por persona por centro de costo de cada una de las actividades de Mastercard.

2.3.4 Diseño e ingreso de información en el módulo de recursos

Name	Referencia	Cost
Amortizaciones de programas		\$1,319,310.18
MasterCard del Ecuador S.A.	MCE	\$1,319,310.18
Directos	DIR	\$660,593.76
Intereses Pagados - Causados	41	\$180,999.84
Fondos Interbancarios comprador	4101	\$0.00
Fondos Interbancarios comprador	4101	\$0.00
Depósitos	4102	\$66,144.53
Depósitos	4102	\$66,144.53
Créditos a Otras Inst. Bancarias	4104	\$108,769.70
Valores en circulación	4105	\$0.00
Otras obligaciones	4108	\$6,085.61
Comisiones Pagadas	42	\$70,350.20
Gastos de operación	44	\$336,181.85
Servicios de terceros	4401	\$164,796.63
Publicidad-promoción MasterCa	440125	\$147,807.60
Publicidad-promoción Maestro	440126	\$0.00
Energía y Agua	440130	\$5,495.52
Lineas especiales	44013503	\$2,800.09
Portes y correo	44013504	\$8,683.42
Seguros	440145	\$0.00
Otros egresos	4403	\$171,395.22
Provisiones, deprec y amortizaci	45	\$73,061.81
Reajustes pagados y causados	46	\$0.00
Pérdidas Operativas en Cambio	47	\$0.06
Indirectos	IND	\$545,917.14
Institucionales	INS	\$112,799.28
Asignables	ASI	\$371,569.09

Fuente: Oros ABC Plus. Modelo Mastercard, Módulo de Recursos

2.3.5 Asignación e ingreso de direccionadores:

Una vez concluida la edificación de la estructura del modelo conceptual y como siguiente paso durante la implementación del mismo se deberá efectuar las respectivas asignaciones de costos, considerando las siguientes alternativas:

Asignación de Recursos a Recursos.

Este tipo de asignación se utilizaría para asignar los gastos operacionales (cta. 44) registrados en un área de costos generales. Estos costos generales se deberían repartir a las diferentes áreas que consumen parte de ellos. Ej: El costo del agua imputado en el área de Servicios Generales, se asignaría a las áreas que la consumen.

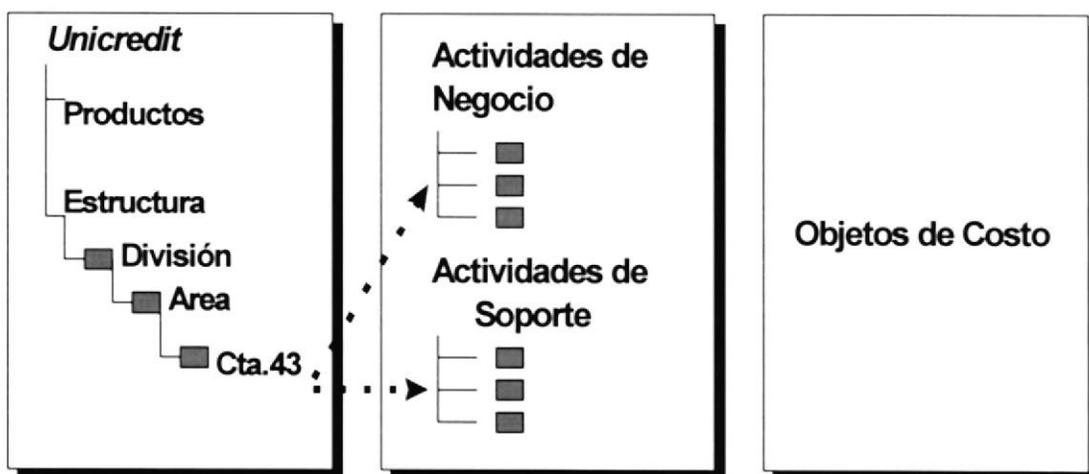
CUADRO 2.4



Asignación de Recursos a Actividades.

Se utilizaría para asignar los gastos de personal (cta. 43), gastos operacionales (cta. 44), registrados en cada una de las áreas, hacia las actividades de negocio o de soporte.

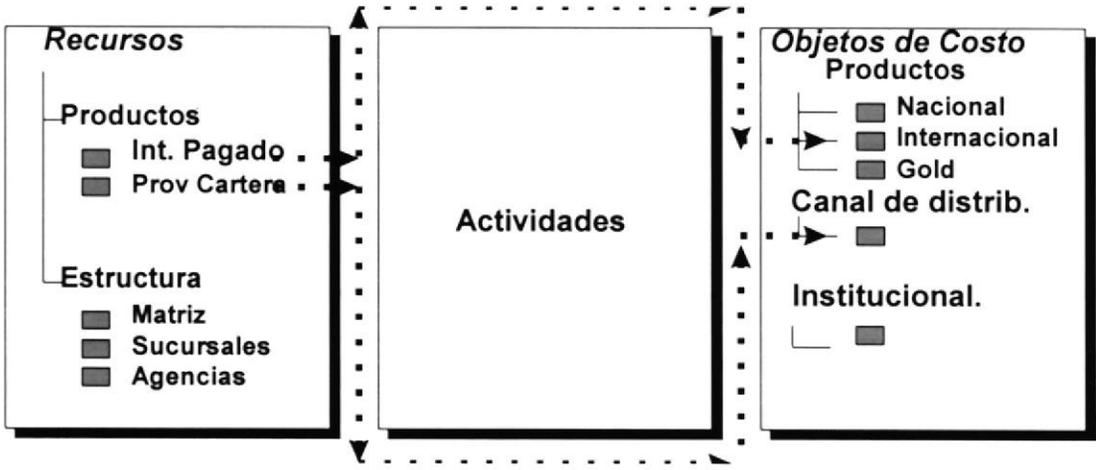
CUADRO 2.5



Asignación de Recursos a Objetos de Costo.

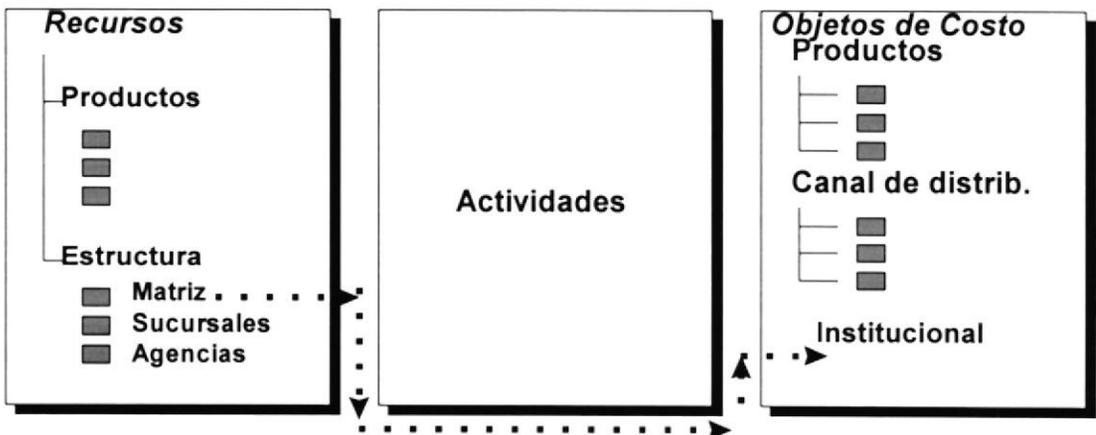
Se utilizaría para asignar aquellos costos financieros que por su naturaleza no son consumidos por las actividades, tales como intereses pagados, comisiones pagadas, provisión de cartera, entre otros registrados en las cuentas de gastos de cada producto en el módulo de recursos, hacia el objeto de costo denominado producto o cliente.

CUADRO 2.6



Aquellos gastos contabilizados dentro de las cuentas 45 (v.g. gastos de amortización, gastos de depreciación) se asignarán directamente al área dentro de las oficinas o Agencias en las cuales fueron registrados o distribuidos contablemente.

CUADRO 2.7



2.4 Objetos de Costo – Resultados del Modelo

El resultado del modelo se plasma en el módulo de objetos de costo, el cual presenta la información proveniente del costeo basado en actividades.

2.4.1 Estructura de Resultados

Name	ReferenceN	Cost
Cost Object		\$1,319,310.18
MasterCard del Ecuador S.A.	MCE	\$1,319,310.18
Productos	PR	\$463,668.43
Costos Directos Productos	PR-CD	\$0.06
Costo de Actividades Product	PR-CA	\$4,825.22
Tarjetas de Crédito	TC	\$479,962.52
Costos Directos TC	TC-CD	\$187,761.86
Costo de Actividades TC	TC-CA	\$3,769.54
Internacional	IT	\$75,207.94
Costos Directos INT	IT-CD	\$63,046.85
Costo de Actividades IT-CA		\$12,161.09
Nacional	NA	\$145,783.31
Gold	GL	\$67,439.87
Transacciones Internacio	TI	\$0.00
Tarjetas de Débito	TD	(\$21,119.38)
Canales de distribución	CD	\$524,822.98
Costo Directo CAN. DIS.	CD-CD	\$1,066.86
Costo de Actividades CAN. DI	CD-CA	\$0.00
Tarjetahabientes	TH	\$191,358.70
Establecimientos	ES	\$69,897.99
Oficinas	OF	\$156,483.69
Emisores	EM	\$106,015.74
Institucional	IN	\$330,818.78
Institucional	INST	\$112,799.28
Alta Administración	AA	\$94,362.01
Finanzas	FIN	\$23,951.42
Mejorar/Monitorear el Desem	MMD	\$99,706.06

For Help, press F1

Inicio | Bandeja de entrada - ... | Explorando - Diciembre | Microsoft Excel - Libro4 | Oros ABCPlus - [C... | 05:47 PM

Fuente: Oros ABC Plus. Modelo Mastercard, Módulo de Objetos de Costo

Exclusivamente para efectos del diseño del Modelo Conceptual de Costos y Rentabilidad, hemos estructurado el módulo de objetos de costo (ver gráfico) como a continuación se detalla:

- Productos
- Canales de Distribución
- Institucionales

Productos

Los productos definidos fueron agrupados de la siguiente forma:

- Tarjetas de crédito
 - Internacional
 - Nacional
 - Gold
- Tarjetas de débito
 - Maestro
 - Cirrus

Canales de distribución

Los canales de distribución en el módulo de objetos de costo irían estructurados de la siguiente manera:

- Tarjetahabientes
- Establecimientos
- Oficinas
- Emisores

Institucionales

Los objetos de costo Institucionales fueron estructurados como se presenta a continuación:

- Alta Administración
- Finanzas
- Institucionales
- Mejorar y monitorear el desempeño

2.4.2 Rentabilidad

Los resultados de los objetos de costo (costos de Mastercard) pueden ser combinados con información de ingresos para así analizar la rentabilidad de cada uno. Se define rentabilidad entonces, como la diferencia entre los costos obtenidos dentro del modelo, y los ingresos de la compañía. El modelo de costos y rentabilidad contaría con análisis de rentabilidad de productos, clientes, estructura de oficinas, etc.

Además, existen numerosas combinaciones posibles que muestran la información de rentabilidad de varios objetos de costo a la vez. Algunos ejemplos de como la información podría ser agrupada son detallados a continuación:

Rentabilidad de “Producto por Cliente” o “Cliente por Producto”

Esta dimensión de análisis permite a Mastercard analizar la rentabilidad individual de cada *producto* en función de los *clientes* que los han consumido. O en su defecto, permite analizar la rentabilidad individual de cada *cliente* en función de los *productos* que éste ha consumido.

Rentabilidad de “Producto por Cliente por Oficina” o “Cliente por Producto por Oficina”

Esta dimensión de análisis permite analizar la rentabilidad de cada *cliente* de la compañía en función de los *productos* y la *oficina* en la cuál fue vendido. O en su defecto, permite analizar la rentabilidad de cada *producto* de la compañía en función de los *clientes* que consumieron cada producto y la *oficina* a la que están registrados.

III. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL ABC

3.1 Análisis Estratégico

El Análisis Estratégico es una nueva dimensión de análisis que permite a la alta administración determinar acciones relacionadas a reducir costos, mejorar procesos, mantener o eliminar actividades como resultado de la estrategia planteada. Para esto es necesario considerar cuáles áreas son factores críticos de éxito globales y cuales actividades son factores críticos de éxito específicos, ayudando a definir las actividades que son prioritarias para Mastercard.

3.1.1 Identificación de Funciones Claves

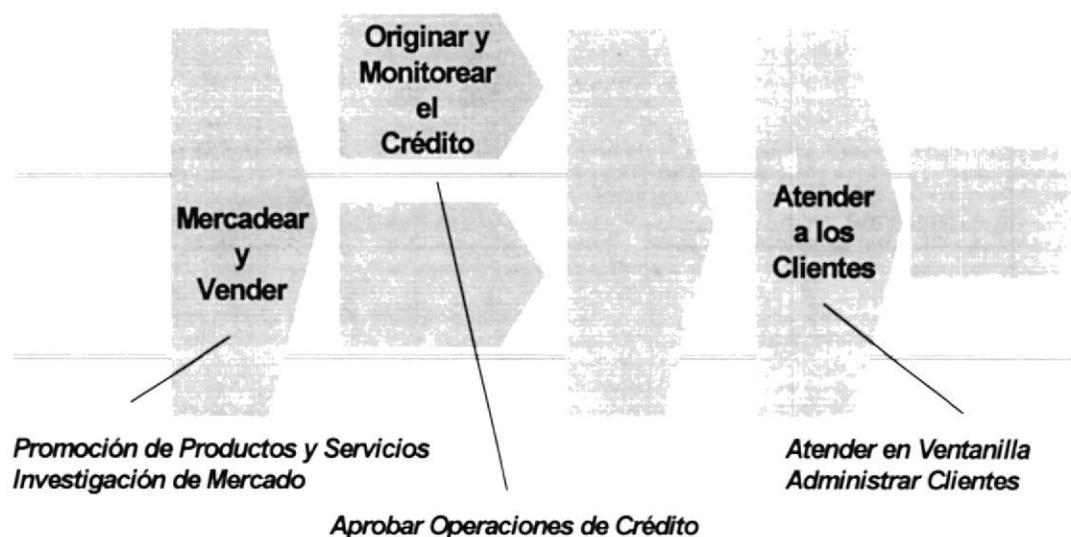
Factores críticos de éxito globales son aquellas áreas claves donde las cosas deben “salir bien” para que la organización alcance exitosamente sus metas y objetivos estratégicos. Algunos ejemplos de factores críticos de éxito global son: (Figura 3.1)

Factores Críticos de Éxito Globales



Factores críticos de éxito específicos son aquellas actividades que teniendo resultados satisfactorios aseguran el éxito del negocio global. Algunos ejemplos de factores críticos de éxito específico son: (Figura 3.2)

Factores Críticos de Éxito Específicos



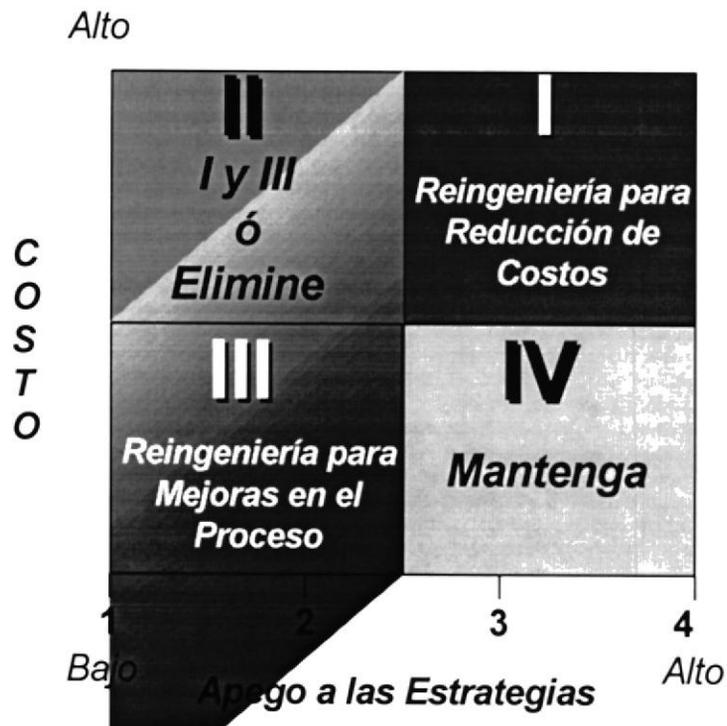
3.1.2 Matriz de Análisis Estratégico

Una vez definidos los factores críticos de éxito específicos, se evalúa el grado de apego que actualmente tienen a los objetivos estratégicos de la organización. Las actividades son ubicadas en una matriz que detalla la situación de cada actividad y el apego que éstas tienen con la estrategia de la institución.

CUADRO 3.1

	<i>Grado de Apego a la Estrategia</i>			
	Total Desapego	Mediano Desapego	Mediano Apego	Total Apego
Factores Críticos de Exito	1	2	3	4
Promoción de Prod. y Serv:	X			
Investigacion de Mercado			X	
Aprobar operac. de credito		X		
Atender ventanillas				X
Administrar Clientes	X			

Análisis Estratégico



Dependiendo de la posición en la que se encuentre cada actividad, las siguientes acciones pueden ser tomadas:

Cuadrante I: Reingeniería para reducción de costos

Cuadrante II: Reingeniería integral para reducción de costos y mejoras en el proceso

Cuadrante III: Reingeniería para mejoras en el proceso

Cuadrante IV: Mantener

3.2 PLAN DE CONTINUIDAD

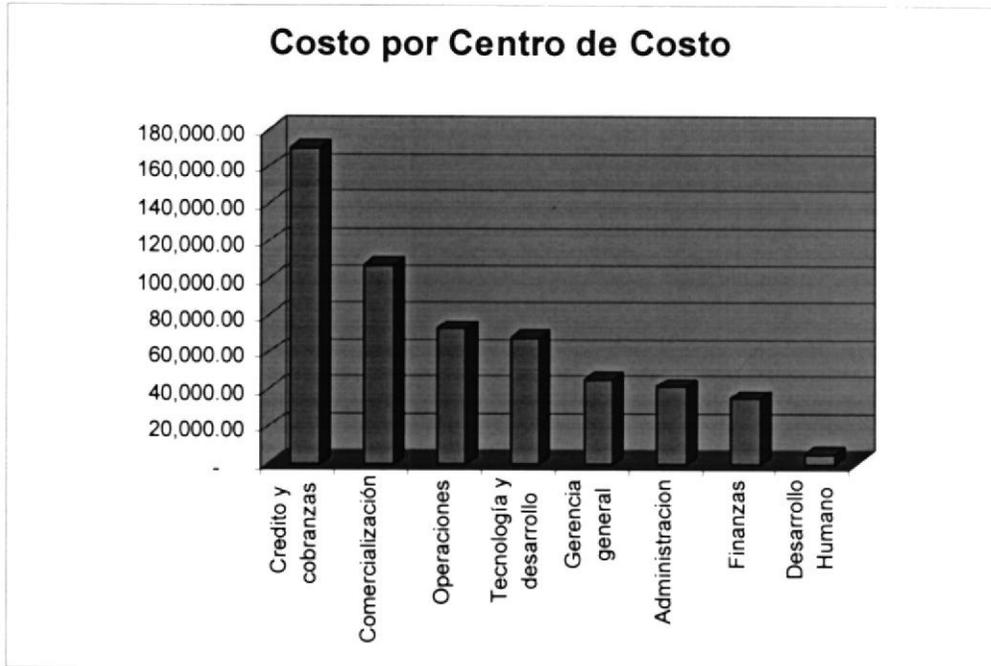
3.2.1 Análisis y diseño de reportes a nivel gerencial y por Centro de costo

En esta sección encontraremos los reportes tipo para la gerencia sobre los cuales se podrá tomar decisiones y efectuar cambios. Se ha expuesto los más importantes y sobre los cuales Mastercard se ha basado para iniciar el cambio hacia un nuevo sistema de costo. Sobre la base de estos reportes podemos elaborar varios más que serán de gran ayuda dependiendo de lo que necesitemos medir y/o analizar.

3.2.1.1 Costo por centro de costo

Centro de Costo	Costo	Porcentaje
<i>Crédito y cobranzas</i>	170,746.43	31.28%
<i>Comercialización</i>	106,995.91	19.60%
<i>Operaciones</i>	73,186.52	13.41%
<i>Tecnología y desarrollo</i>	67,950.36	12.45%
<i>Gerencia general</i>	44,992.16	8.24%
<i>Administración</i>	41,567.65	7.61%
<i>Finanzas</i>	35,101.35	6.43%
<i>Desarrollo Humano</i>	5,376.76	0.98%
TOTAL	545,917.14	100.00%

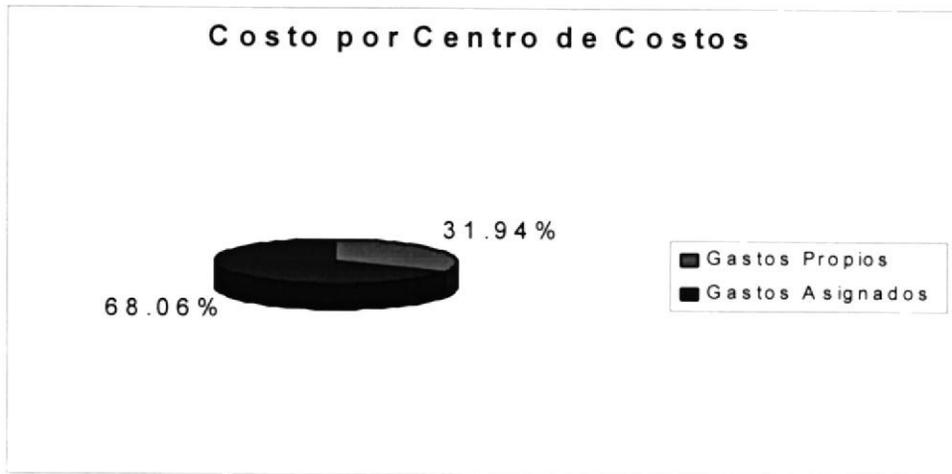
Fuente: Mastercard
Elaboración: los autores



Costo por Centro de Costo

<i>Centro de Costo</i>	<i>Costo</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Crédito y cobranzas</i>	170,746.43	
Gastos Propios	24,740.52	14.49%
Gastos Asignados	146,005.91	85.51%
<i>Comercialización</i>	106,995.91	
Gastos Propios	53,792.11	50.27%
Gastos Asignados	53,203.80	49.73%
<i>Operaciones</i>	73,186.52	
Gastos Propios	13,755.63	18.80%
Gastos Asignados	59,430.89	81.20%
<i>Tecnología y desarrollo</i>	67,950.37	
Gastos Propios	22,376.24	32.93%
Gastos Asignados	45,574.13	67.07%
<i>Administración</i>	41,567.64	
Gastos Propios	13,812.10	33.23%
Gastos Asignados	27,755.54	66.77%

Gerencia general	44,992.16	
Gastos Propios	30,620.62	68.06%
Gastos Asignados	14,371.54	31.94%
Finanzas	35,101.35	
Gastos Propios	13,621.68	38.81%
Gastos Asignados	21,479.67	61.19%
Desarrollo Humano	5,019.88	
Gastos Propios	1,629.16	32.45%
Gastos Asignados	3,747.60	74.66%
TOTAL	545,917.14	100.00%
Gastos Propios	174,348.06	31.94%
Gastos Asignados	371,569.08	68.06%



Fuente: Mastercard

Elaboración: los autores

3.2.1.2 Análisis de Pareto

Es un método mediante el cual podemos identificar el alto costo de las actividades. Este análisis se basa en la regla "80/20", que asume que el 20% de nuestro trabajo representa el 80% de nuestro negocio. En este

contexto el 20% de nuestras actividades generalmente representan el 80% de nuestros costos.²

El Análisis de Pareto mezcla el rango del costo de las actividades calculado como parte del análisis del ABC en orden decreciente para resaltar el alto costo de las actividades.

Escoge un nivel de actividad e incluye todas las actividades dentro de ese nivel en el análisis, luego verifica que este nivel provea de suficientes detalles para ilustrar las diferencias entre el valor del costo de las actividades. El siguiente paso es elaborar un gráfico de barras mostrando el costo total destinado para cada actividad. Se distribuyen las barras del gráfico en orden descendente: de izquierda a derecha.

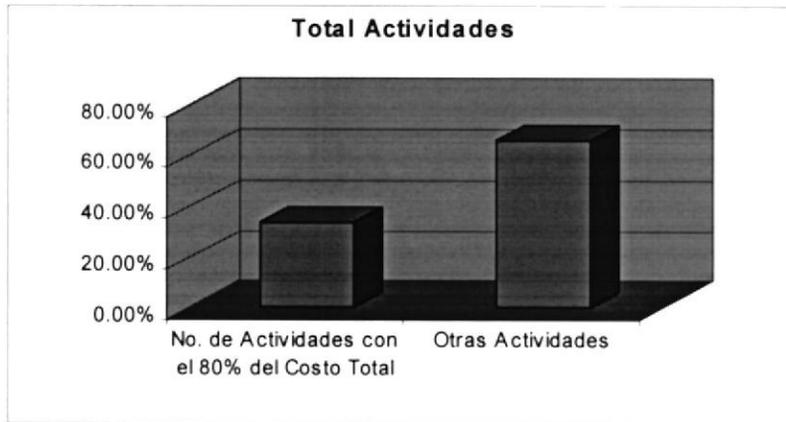
Este análisis nos permitirá identificar rápidamente las actividades que más nos cuestan y nos ayudará a esforzarnos en focalizar el mejoramiento y reducir los costos en las actividades que contabilizan la mayoría de los costos. (Ver anexo No.5)

² BURK, Karen. Activity Based Costing & Performance. Virginia, USA 1994

CUADRO 3.2*Clasificación de Actividades de Acuerdo a su Costo*

<i>Actividades</i>	<i>Costo</i>	<i>Porcentaje</i>
No. Total de Actividades	74	100.00%
COSTO TOTAL DE ACTIVIDADES	545,917	100.00%
<i>No. de Actividades con el 80% del Costo Total</i>	25	33.78%
<i>Costo de las Actividades con el 80% del Costo Total</i>	433,554	79.42%
<i>Otras Actividades</i>	49	66.22%
<i>Costo de Otras Actividades</i>	112,364	20.58%

Elaboración: los autores



3.2.1.3 Clasificación de Actividades de Acuerdo a su Apego

Estratégico

Una vez levantadas las actividades de la organización, se realizó una serie de análisis desde distintas perspectivas. Una de las dimensiones a ser analizadas era precisamente la del análisis estratégico, del cual hablamos en el capítulo anterior.

En esta parte era importante determinar el grado de apego de las actividades con estrategias globales de Mastercard; es decir, el grado de efectividad que tiene la realización de estas actividades. Para tal efecto se consideró la utilización de la siguiente escala:

- 1.- su forma de realizarla actualmente no permite cumplir ninguna de las estrategias
- 2.- Su forma de realizarla actualmente permite cumplir pobremente una o alguna de las estrategias
- 3.- Su forma de realizarla actualmente permite cumplir medianamente una o alguna de las estrategias
- 4.- Su forma de realizarla actualmente permite cumplir una o alguna de las estrategias.

Para facilitar la calificación de las actividades y su relación con las estrategias, los Objetivos Estratégicos considerados por Mastercard fueron de vital importancia:

- ✓ Alcanzar una rentabilidad justa y competitiva
- ✓ Ser líder en Ecuador en tarjetas de crédito
- ✓ Alcanzar estándares internacionales de productividad y calidad
- ✓ Salir del negocio de la intermediación
- ✓ Disminuir progresivamente los costos
- ✓ Estimular el incremento de volumen de operaciones por parte de los emisores.

3.2.1.4 Contribución del Costo de las Actividades por tipo de función

Este reporte nos permite determinar el consumo del costo de las actividades por tipo de función ya sea esta de negocio, soporte o institucional. Las actividades de negocio son el 52% del costo total de las actividades, las institucionales el 35% y las de soporte apenas un 13%. Más adelante se desglosa cada una de las funciones con sus respectivas actividades y la contribución de cada una de ellas al costo total de las mismas. (Ver anexo No.6)

CUADRO 3.3

Total	619,624.79	100.00%
<i>Negocio</i>	323,072.38	52.14%
<i>Institucional</i>	218,019.49	35.19%
<i>Soporte</i>	78,532.92	12.67%



CUADRO 3.4

Negocio	323,072.38	100.00%
<i>Procesar y manejar cuentas</i>	89,989.78	27.85%
<i>Atención al cliente</i>	85,360.80	26.42%
<i>Recuperar la cartera</i>	52,130.30	16.14%
<i>Mercadear y vender</i>	48,141.22	14.90%
<i>Originar y monitorear el crédito</i>	47,450.28	14.69%



CUADRO 3.5

Soporte	78,532.92	100.00%
<i>Desarrollo Humano</i>	36,374.74	46.32%
<i>Tecnología y desarrollo</i>	22,540.54	28.70%
<i>Administración</i>	19,617.64	24.98%



CUADRO 3.6

Institucional	218,019.49	100.00%
<i>Mejorar y monitorear el desempeño</i>	99,706.06	45.73%
<i>Alta administración</i>	94,362.01	43.28%
<i>Finanzas</i>	23,951.42	10.99%



IV ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 Aplicación del Sistema ABC

Para realizar el análisis de costos en Mastercard, inicialmente el área de presupuestos prepara, información comparativa tomada de los saldos presupuestados y/o versus los saldos contables. De esta forma se elaboran los análisis pertinentes de las principales desviaciones, información que ahora mediante la aplicación de un sistema de costos basado en actividades nos permite tener una visión más amplia y precisa de donde está concentrado el gasto. (Ver anexo No. 7)

Lo cual consecuentemente ayudará a la gerencia a tomar decisiones más acertadas en lo referente a la administración de la organización, mediante el análisis de la Gestión Basada en las Actividades que definiremos a continuación para una mejor comprensión.

4.2 Gestión Basada en Actividades

4.2.1 Introducción

El rápido crecimiento del ABM es el resultado del enlace costo-eficiencia mezclado con la tecnología que permite al gerente de hoy analizar las actividades rápida y repetidamente.

El ABM puede ser usado para muchos propósitos, para lo cual varias metodologías han sido desarrolladas en la búsqueda de las compañías para alcanzar sus objetivos. Mientras que hay algunos pasos básicos para implementar el sistema, esto depende mucho de la cultura empresarial de las organizaciones, su estructura y muchas veces hasta de la percepción del sistema por parte de los empleados.

Se dice que el ABM es la piedra angular para la toma de decisiones, porque este sistema provee una comprensión del trabajo y una variedad a la propuesta de la toma de decisiones, porque como piedra angular es una sólida base sobre la cual construir cualquier estrategia. El ABM provee la base sobre la cual vamos a entender las actividades, fija la forma y dirección a seguir o alcanzar. Igualmente, la aplicación del ABM escogido fija la dirección y forma de la información y el análisis necesario para soportar la toma de decisiones.

Este sistema puede ser usado para alcanzar resultados dramáticos como mejorar la rentabilidad del consumidor, reducción de costos, comprensión de los efectos de regularización, establecer el esquema de los servicios operativos.



El ABM también resalta los múltiples caminos para alcanzar estos resultados. , porque es útil para examinar la definición de toda la empresa.

4.2.2 Definición de ABM

Es un sistema de información gerencial que usa la información basada en las actividades para facilitar la toma de decisiones en toda la empresa.³

Esta simple definición puede ser mejor comprendida a través de estos cuatro puntos fundamentales:

1. - Como sistema de información gerencial: este primer elemento de la definición nos indica que el ABM es más que una simple herramienta, nos demuestra que es parte de un proceso continuo. En toda la empresa es usado para controlar y dirigir las operaciones, es un agente activo usado para apoyar a alcanzar el resultado deseado por la gerencia.

2. - Información basada en las actividades: este segundo elemento es el de utilidad fundamental, ya que las actividades son el punto focal. Examinando las actividades, los gerentes pueden determinar el trabajo que es ejecutado y también el valor del mismo. Mientras que hay algunas maneras de mejorar el

³ PLAYER, Steve; COBBLE, Carol. ABM Cornerstones of Decision Making. USA, 1998

costo de la información, el focalizar las actividades es un factor distintivo a lo largo de la empresa.

3. - Facilitando la toma de decisiones: esta parte de la definición enfatiza la orientación hacia la acción, pero en el ABM es más que una mera presentación financiera de los resultados por actividad. El enfoque está en el constante esclarecimiento de la pauta en el uso de los negocios, si son estratégicos u operacionales en naturaleza. Para alcanzar el éxito el ABM debe facilitar la toma de decisiones para los niveles apropiados de administración.

4. - A lo largo de la organización: funciona en toda la empresa como resultado de la implementación en toda la empresa requiere de múltiples implementaciones. Sin embargo, cada estructura de las compañías son diferentes. Dependiendo del tamaño de la organización y de las razones del negocio detrás del análisis, la implementación del sistema ABM puede requerir un solo modelo para cubrir toda la organización o puede requerir más de cien modelos.

El sistema ABM puede ser usado para explicar la relación causa-efecto para relacionar los diferentes componentes de la organización, para analizar la cadena de oferta, para mantener el ritmo en los sistemas de medición y

determinar toda la utilidad. El uso del ABM ha impulsado a algunas compañías a expandir sus esfuerzos para alcanzar una mejora continua en su administración.

4.3 Plan de Mejora Continua

4.3.1 Actualización del Modelo

Para el mantenimiento y actualización del modelo de costos y rentabilidad, el administrador del mismo deberá considerar las siguientes indicaciones:

Datos de Costos o Gastos:

Dentro de la estructura de recursos expuesta en el capítulo II, se definió los recursos de Mastercard como el conjunto de costos o gastos contables agrupados por centros de costos, en base de la estructura de la organización. De tal forma que los gastos mensuales sean estos directos o indirectos serán exportados del sistema contable e ingresados al sistema de costos a través de archivos y formatos predeterminados.

En el anexo No. 8 se encuentra el flujo de actividades que el administrador debe seguir para realizar la actualización mensual del modelo a nivel del módulo de recursos.

Volumen de direccionadores:*Direccionadores de recursos a recursos y de actividades a actividades:*

En el anexo No. 9 se detallan los direccionadores de los gastos asignables hacia los centros de costos y el responsable para facilitar mensualmente esta información. Además de presentan los direccionadores de las actividades de soporte hacia las de negocio y los responsables por facilitar dichos volúmenes. Así mismo encontraremos el flujo de actividades que el administrador del proyecto deberá seguir para realizar la actualización mensual del modelo.

Direccionadores de recursos a actividades:

El administrador del modelo deberá definir el plazo para realizar las actualizaciones de los porcentajes de tiempo de las personas en Mastercard, es decir, si considera realizar esta actividad cada tres meses, durante ese lapso de tiempo se deberá continuar alimentando al modelo con la misma información de volúmenes de direccionadores.

En este caso el anexo No. 10 contiene el flujo de actividades que el administrador debe seguir para realizar la actualización mensual del modelo.

Direccionadores de recursos a objetos de costo:

En el anexo No. 9 encontraremos el flujo de actividades que el administrador del proyecto deberá seguir para realizar la actualización mensual del modelo a este nivel.

Direccionadores de actividades a objetos de costo:

Los diferentes responsables para facilitar los volúmenes mensuales al administrador del modelo, se encuentran detallados en el anexo No. 11. el flujo de actividades a seguir por el administrador será el mismo que para los direccionadores de recursos a objetos de costo.

4.3.2 Mejora Continua

- a) Recursos: las actividades que el administrador del modelo debe realizar cuando se registren cambios al nivel del módulo de recursos son:
- Apertura de cuentas nuevas: el departamento de contabilidad deberá notificarle al administrador del modelo la apertura en el estado de Pérdidas y Ganancias de una cuenta contable, para que este último proceda a realizarla actualización correspondiente al nivel del modelo, la cual se encontrará detallada en el anexo No. 12.
 - Cuenta eliminada: cuando contabilidad le notifique al administrador del modelo esta novedad, este no deberá eliminar esta cuenta sino que deberá dejarla sin saldo.

- Código nuevo (cuenta aperturada o cambio de código): el departamento de contabilidad de igual manera, le notificará al administrador la apertura en el estado de pérdidas y ganancias de una cuenta contable, para que este proceda a realizar la actualización del código correspondiente a dicho nivel; proceso que es detallado en el anexo No. 13.
- Nueva persona en el centro de costo: el departamento de administración notificará al administrador la contratación de un nuevo colaborador en Mastercard. El anexo No. 14 muestra las actividades a seguir por el administrador.
- Salida de una persona en el centro de costo: el departamento de administración de igual forma notificará al administrador la salida de un colaborador, proceso mostrado en el anexo No. 15.
- Costo de las personas: el departamento de administración le proporcionará al administrador el costo de las personas cuando este decida realizar la actualización del porcentaje de tiempo de las personas y cuando haya nuevas incorporaciones de colaboradores. En el anexo No. 16 se muestra el detalle de las actividades a realizar.

b) Actividades

- Nuevos porcentajes de tiempo: el administrador es el responsable de realizar trimestralmente esta actualización, para ello se deberá prepara el

material de soporte necesario, tal como se definió en la estructura de actividades. Ver anexo No. 17.

- Nuevas actividades: el comité de costos, comunicará al administrador cuando se produzcan cambios de actividades en la organización, el anexo No. 18 muestra el detalle de las actividades a seguir.
- Disminución de actividades: el comité de costos igualmente informará al administrador cualquier disminución de actividades en Mastercard. El anexo No. 19 muestra las actividades a seguir en este caso. De igual forma el anexo No. 20 lista el nuevo esquema de actividades una vez realizada la depuración de la misma.

c) Objetos de costo

El responsable del modelo deberá validar la conveniencia de seguir manteniendo en el modelo de costos a los productos Mastergas y Corporativa debido a que actualmente la institución no posee información de direccionadores para estos productos y además tampoco dispone de información de ingresos y número de transacciones de dichos productos.

4.3.3 Recomendaciones al modelo

Costos asignables: los rubros más significativos de los gastos asignables hacen referencia a los activos fijos, por lo tanto recomendamos una identificación de los mismos por centro de costo, para lo cual la gerencia

general deberá evaluar si requiere o no de un inventario y valoración de activos fijos. Esto nos permitirá tener los saldos por centro de costo en forma más real y por ende el costo de las actividades y objetos de costo que consumen estos recursos.

La estructura de costos indirectos – asignados debería desaparecer en el futuro, para ello la institución deberá diseñar procedimientos para registrar contablemente dichos gastos por centros de costo. Adicionalmente los responsables podrán tomar acciones tendientes a reducir costos basados en costos directamente controlados por ellos.

Costo de las personas: la estructura de costos asignados debería desaparecer en el futuro, para ello la institución deberá diseñar procedimientos para registrar contablemente dichos gastos por centro de costo.

Para obtener el costo total por funcionario, incluyendo la cuenta 43, es decir, las cuentas 4301, 4308, estas deberán ser registradas por persona en base a un procedimiento establecido o asignadas (para el caso en que por la naturaleza de la cuenta no se pueda identificar el funcionario que generó dicho gasto).

Direccionadores: para poder obtener mensualmente el volumen de los direccionadores Mastercard deberá evaluar la viabilidad de obtenerlos versus

el costo de generación, si encontrase dificultades para recabar mensualmente dichos volúmenes deberá considerar cambiar de direccionador a alguno que no represente demasiados inconvenientes en su generación.

Objetos de costo: los resultados en el módulo de objetos de costo proporcionan al usuario información de costos ingresos y rentabilidad, a través de reuniones de validación con el patrocinador del proyecto, se definieron los objetos de costo para Mastercard. Sin embargo, durante la fase de recolección de direccionadores, Mastercard no pudo facilitarlos para los productos Mastergas y Corporativa, de allí surge la siguiente recomendación: para las siguientes actualizaciones Mastercard deberá validar la conveniencia de seguir manteniendo en el modelo de costos a los productos Mastergas y Corporativa, debido a que actualmente no dispone de información de ingresos y número de transacciones para estos productos.

Además, Mastercard deberá decidir si desea conocer con exactitud el costo de cada uno de sus emisores, para ello debería aperturar o eliminar subcuentas del estado de pérdidas y ganancias según sea el caso y empezar a registrar contablemente sus costos financieros por emisor.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Un punto principal a acotar, es el que en este caso el Sistema de Costo Basado en Actividades nos ayudó a determinar cuales eran las actividades que nos generaban mayores gastos y a su vez a que se debían los mismos, por lo que nos llevó a realizar una mejor clasificación de las actividades en la organización en una escala de importancia y al mismo tiempo a eliminar y reorganizar el esquema de gastos según la prioridad de los mismos, también nos ayudó a llevar un mejor control de toda la organización en todos sus departamentos de una forma periódica, lo cual garantiza un mejor y mayor desempeño de toda la organización.
2. En este caso compañías grandes como Mastercard se decidieron a implantar el sistema de costos para: diseñar un mix de productos que cumpla con las expectativas de los clientes y que puedan ser producidos y entregados rentablemente. Señalando a su vez donde mejorar en calidad, eficiencia y tiempo es necesario.
3. Se ha demostrado también que el Sistema de Costos ABC es más apropiado para incrementar la rentabilidad y administrar los costos.

4. Indica a los administradores el costo total de los procesos actuales y el origen de dichos costos. Por lo que es importante mencionar el monitoreo constante del sistema ya que nos proporcionará datos más exactos y reales, por lo que el trabajo del administrador del modelo es fundamental para el éxito del mismo.

5. El sistema no sólo se ocupa de ordenar la parte cuantitativa de la organización, sino que también es una gran herramienta para medir el rendimiento de los colaboradores, cualitativamente; lo cual es de gran ayuda a la hora de determinar remuneraciones, puesto que quien más trabaja y mejor se desempeña en sus actividades debe obtener una mejor y mayor remuneración. Por lo que una ventaja del Sistema es propiciar un cambio en el comportamiento humano cuando se implanta correctamente, es decir, cuando se logra que el personal comprenda y acepte la filosofía del ABC.

6. La actitud de los colaboradores en la aplicación del proceso es un punto fundamental para el éxito del mismo, ya que a estos no les gusta ser calificados en su desempeño, por temor a perder su empleo; también el Sistema enseña a los colaboradores de una organización a considerar el valor del tiempo.

7. El Sistema ABC provee la información, lo que hace la diferencia es cómo se la utiliza, por lo que la verdadera clave es poner a trabajar dicha información, con la finalidad de elaborar estrategias, mejorar el diseño del producto, eliminar el desperdicio en las operaciones, esto es llegar a la Gestión Basada en Actividades (ABM).
8. El ABM tiene dos objetivos primordiales: mejorar el valor que reciben los clientes y aumentar las utilidades a través de proporcionar ese valor.
9. El enfoque del ABM continuamente trata de identificar las actividades innecesarias para eliminarlas y por otra parte intenta transformar en innecesarias las actividades necesarias que no agregan valor, a efecto de eliminarlas; y si esto no fuera posible, busca la manera de minimizar sus costos.
10. Con la culminación de este proyecto también hemos demostrado que el sistema de costos basado en actividades (ABC), ha funcionado con gran éxito en su aplicación en una empresa que presta servicios financieros, puesto que erróneamente se da mucho crédito a este sistema en su aplicación limitada tan solo al sector industrial.

BIBLIOGRAFIA

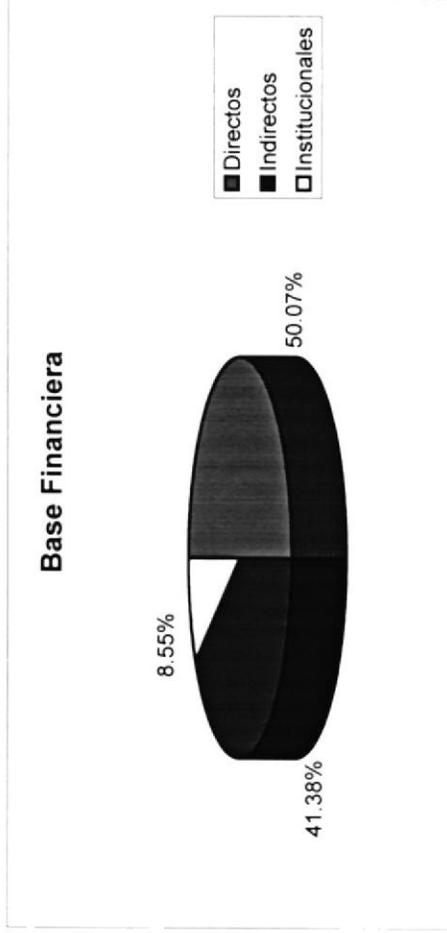
1. HICKS,D. Activity-Based Costing: Making it Work for Small and Mid-Sized Companies, 1999.
2. MOHAN,N. Activity-Based Information Systems: An Executive's Guide to Implementation,1999.
3. MABBERLEY,J. The Price Waterhouse Guide to Activity-Based Costing for Financial Institutions,1998.
4. SHANK,J. Y GOVINDARAJAN,V. Gerencia Estratégica de Costos,Free Press, New York, 1997.
5. ALVARADO, E. Gerencia Estratégica de Costos, Colección Enalba, Costa Rica , 1995.
6. PLAYER, S. Cornerstones of Decision Making: Profiles of Enterprise ABM, Oakhill Press, 1998, 13p.
7. COOPER, R. Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action, Institute of Management Accountants, 1995, 9p.
8. COKINS,G. Activity-Based Cost Management It Work, McGraw-Hill, New York, 1996.
9. NAKAGAWA,M. Custeio Baseado em Atividades, Editorial Atlas, Sao Paulo, 1995.

10. BURK,K. Activity Based Costing: ABC Performance, American Management System, Fairfax,Va, 1996.
11. Internet, www.abctechnologies.com
12. ROSSI,L , Mastercard Ecuador S.A.

Costo de la base financiera

Estructura de costos	Costo	Porcentaje
Directos	660,593.76	50.07%
Indirectos	545,917.14	41.38%
Institucionales	112,799.28	8.55%

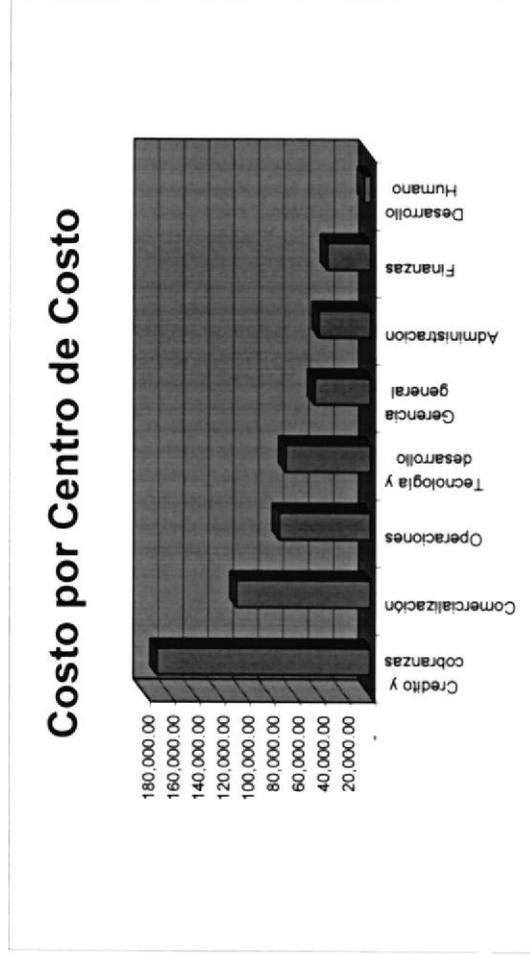
Mastercard del Ecuador 1,319,310.18 100.00%



Costo por Centro de Costo

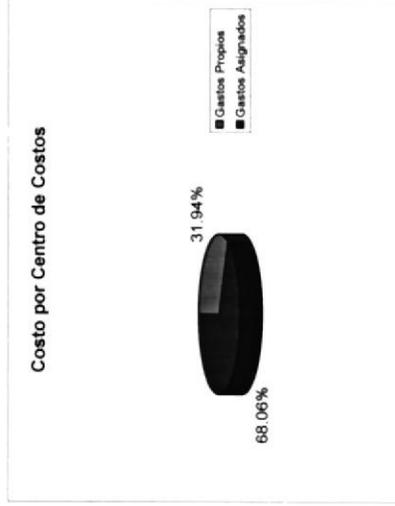
Centro de Costo	Costo	Porcentaje	# de Personas
Credito y cobranzas	170,746.43	31.28%	60
Comercialización	106,995.91	19.60%	48
Operaciones	73,186.52	13.41%	38
Tecnología y desarrollo	67,950.36	12.45%	24
Gerencia general	44,992.16	8.24%	10
Administración	41,567.65	7.61%	25
Finanzas	35,101.35	6.43%	15
Desarrollo Humano	5,376.76	0.98%	3

TOTAL	545,917.14	100.00%	223
--------------	-------------------	----------------	------------



Costo por Centro de Costo

<i>Centro de Costo</i>	<i>Costo</i>	<i>Porcentaje</i>
Credito y cobranzas	170,746.43	
Gastos Propios	24,740.52	14.49%
Gastos Asignados	146,005.91	85.51%
Comercialización	106,995.91	
Gastos Propios	53,792.11	50.27%
Gastos Asignados	53,203.80	49.73%
Operaciones	73,186.52	
Gastos Propios	13,755.63	18.80%
Gastos Asignados	59,430.89	81.20%
Tecnología y desarrollo	67,950.37	
Gastos Propios	22,376.24	32.93%
Gastos Asignados	45,574.13	67.07%
Administración	41,567.64	
Gastos Propios	13,812.10	33.23%
Gastos Asignados	27,755.54	66.77%
Gerencia general	44,992.16	
Gastos Propios	30,620.62	68.06%
Gastos Asignados	14,371.54	31.94%
Finanzas	35,101.35	
Gastos Propios	13,621.68	38.81%
Gastos Asignados	21,479.67	61.19%
Desarrollo Humano	5,019.88	
Gastos Propios	1,629.16	32.45%
Gastos Asignados	3,747.60	74.66%
TOTAL	545,917.14	100.00%
Gastos Propios	174,348.06	31.94%
Gastos Asignados	371,569.08	68.06%



Contribución del costo de las actividades a los costos institucionales

Objeto de costo institucional	Costo	Porcentaje
-------------------------------	-------	------------

Alta Administración	94,362.01	43.28%
Finanzas	23,951.42	10.99%
Mejorar y Monitorear el Desempeño	99,706.06	45.73%

Total	218,019.49	100.00%
--------------	-------------------	----------------

Consumo de costos de actividades en aspectos institucionales

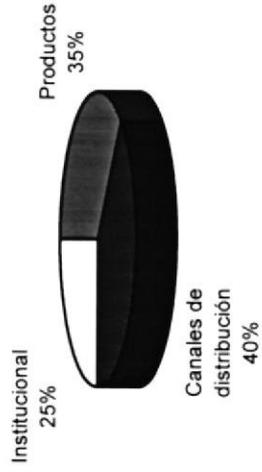


■ Alta Administración ■ Finanzas □ Mejorar y Monitorear el Desempeño

Tipo de objeto de costo

Tipo de objeto de costo	Costo	Porcentaje
Productos	463,668.43	35.14%
Canales de distribución	524,822.98	39.78%
Institucional	330,818.78	25.08%
Total	1,319,310.19	100.00%

Consumo del costo de actividades por objeto de costo



Costo de Actividades / funciones de Negocio vs Soporte

NEGOCIO	327,897.63	100.00%
----------------	-------------------	----------------

Mercadear Y Vender	48,141.22	14.68%
Originar Y Monitorear El Credito	47,450.29	14.47%
Administrar Las Inversiones	4,825.22	1.47%
Procesar Y Mantener Cuentas	89,989.80	27.44%
Atencion Al Cliente	85,360.80	26.03%
Recuperar La Cartera	52,130.30	15.90%

INSTITUCIONAL	218,019.49	100.00%
----------------------	-------------------	----------------

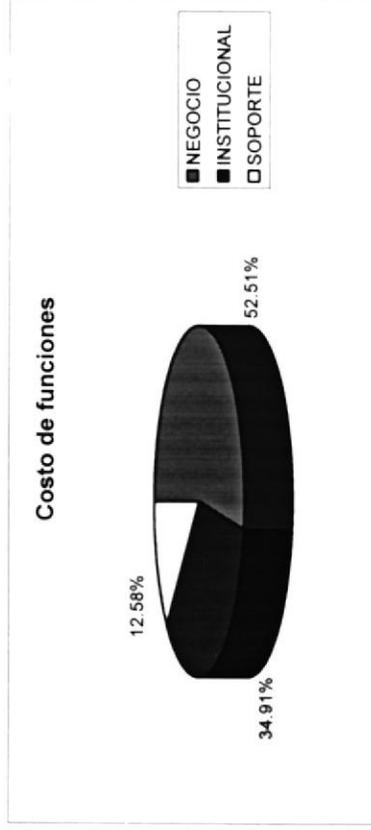
Alta Administracion	94,362.01	43.28%
Finanzas	23,951.42	10.99%
Mejorar Y Monitorear Desempeño	99,706.06	45.73%

SOPORTE	78,532.93	100.00%
----------------	------------------	----------------

Des Hum Y Capacitacion	36,374.75	46.32%
Tecnologia Y Desarrollo	22,540.54	28.70%
Administracion	19,617.64	24.98%

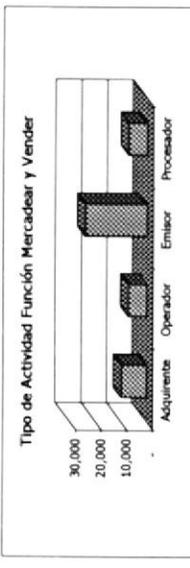
NEGOCIO	327,897.63	52.51%
INSTITUCIONAL	218,019.49	34.91%
SOPORTE	78,532.93	12.58%

TOTAL	624,450.05	100.00%
--------------	-------------------	----------------

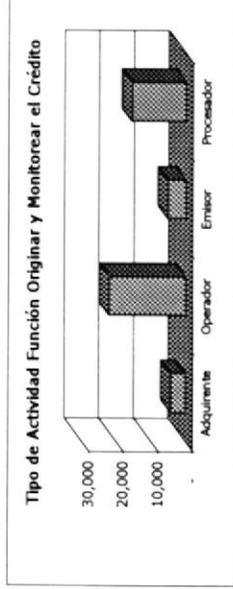


Clasificación del Costo de las Actividades de Negocio por Tipo de Actividad

Proceso/Función		Costo		
		Adquirente	Operador	Emisor
MV	MERCADEAR Y VENDER	48,141		
MV-01	Prospectar Clientes	6,351		
MV-02	Contac. Client Pot. Personal	9,484		
MV-03	Recuperación de Socios	3,441		
MV-04	Análisis de Indicadores	12,525		
MV-05	Desarr. Estrat. de Mercado	6,413		
MV-06	Implement. Promoción y Publicidad	5,077		
MV-07	Recargar el Emisor	4,851		
		9,811	7,160	24,010
				7,160



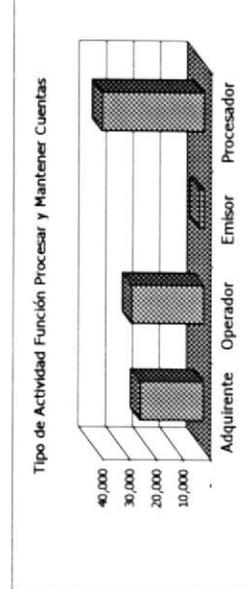
Proceso/Función		Costo		
		Adquirente	Operador	Emisor
OMC	ORIGINAR Y MONITOREAR EL CREDITO	47,450		
OMC-01	Receipt e Ing. Solicitudes	10,607		
OMC-02	Credit Scoring	1,468		
OMC-03	Aprobación de Solicitudes	5,987		
OMC-04	Creación de Cuentas	1,696		
OMC-05	Emisión/Control y Seg. de T/C	1,972		
OMC-06	Ing. y Proc. Solicit. de Autoriz.	12,950		
OMC-07	Mon. Mov y Sal. de Car. de T/un	6,140		
OMC-08	Conf. TH Trans. Em o Est	2,408		
OMC-09	Procesar la Inf del Boletín	1,086		
OMC-10	Impresión y Dist del Boletín	1,222		
OMC-11	Bloq Manual. Tarjetas Boletín	2,814		
		4,317	22,173	5,232
				15,729



Proceso/Función		Costo		
		Adquirente	Operador	Emisor
AI	ADMINISTRAR LAS INVERSIONES	4,825		
AI-01	Administrar el Portafolio	4,825		
		2,413	2,413	2,413

Proceso/Función		Costo		
		Adquirente	Operador	Emisor
PMC	PROCESAR Y MANTENER CUENTAS	89,990		
PMC-01	Actual. Datos Gen. Tarjetahab	3,268		
PMC-02	Capt. Manual de Datos	21,017		
PMC-03	Capt. Electronica de Datos	761		
PMC-04	Procesar Avances Efectivo T/C	1,603		
PMC-05	Intercambio y Compensacion	4,246		
PMC-06	Proc. Transac. de Tarjetahab	9,606		
PMC-07	Emision Estado de Cuenta	4,359		
PMC-08	Dist Inf Tarjetahab a Emisores	2,067		
PMC-09	Adm. de Parametros del Emisor	798		
PMC-10	Res Rec./Solicit. de Tarjetahab	13,938		
PMC-11	Actualizar Archivos Positivos	2,657		
PMC-12	Autorizar Transac. de T/D	761		
PMC-13	Camp y Liquid. Emisores (T/D)	1,017		
PMC-14	Res Rec./Solicit. con Emisores	11,956		
PMC-15	Liquid. Servicios al Emisor	853		
		23,577	26,760	1,634
				38,019

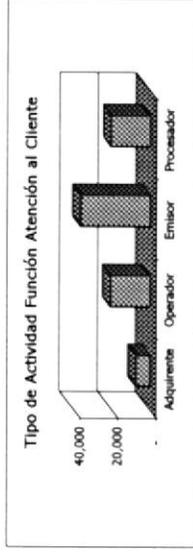
Proceso/Función		Costo		
		Adquirente	Operador	Emisor
AI	ADMINISTRAR LAS INVERSIONES	4,825		
AI-01	Administrar el Portafolio	4,825		
		2,413	2,413	2,413



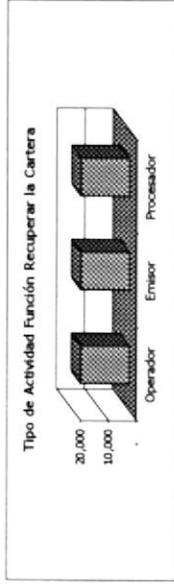
Clasificación del Costo de las Actividades de Negocio por Tipo de Actividad

Proceso/Función	Costo	Adquirente	Operador	Emisor	Procesador
PMC-16 Valid Rep-Cuad Regis Cont Emisor	974		487		487
PMC-17 Liquid Dñania Adq T/C y T/D	940	940			
PMC-18 Actualiz Bases de Datos Estab	3,151	3,151			
PMC-19 Res Recd/Solicit de Estab	6,017	6,017			

AC	ATENCION AL CLIENTE	85,361	7,333	20,751	36,599	20,678
AC-01	Recapt Recd/Solicit en MC	36,402			18,201	18,201
AC-02	Recapt Recd/Solicit en Estab	1,067				534
AC-03	Control Calidad Recd Remueh	5,831	1,944		1,944	1,944
AC-04	Asumora al Emisor	20,751		20,751		
AC-05	Entrega Tarjetas/Pines en Vent	3,091		3,091		
AC-06	Entrega Tarjetas/Pines en Dom	1,482		1,482		
AC-07	Entrega Estados de Cuenta	5,654		5,654		
AC-08	Depositos y Pagos	6,227		6,227		
AC-09	Cont Calidad Serv de Dataflut	4,855				

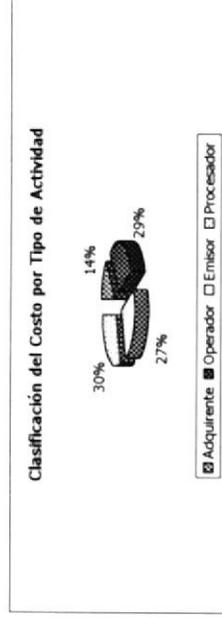


RC	RECUPERAR LA CARTERA	52,130	17,377	17,377	17,377
RC-01	Cobranza Administrativa	35,737	10,912	10,912	10,912
RC-02	Cobranza Prejuridica	5,874	1,958	1,958	1,958
RC-03	Cobranza Legal	6,276	2,092	2,092	2,092
RC-04	Acuerdos de Pago	4,596	1,532	1,532	1,532
RC-05	Elaborar Nota de Ajusto	2,648	883	883	883



TOTAL DEL COSTO POR TIPO DE ACTIVIDAD

Adquirente	45,037	13.74%
Operador	96,635	29.47%
Emisor	87,264	26.61%
Procesador	98,963	30.18%
TOTAL	327,898	100.00%

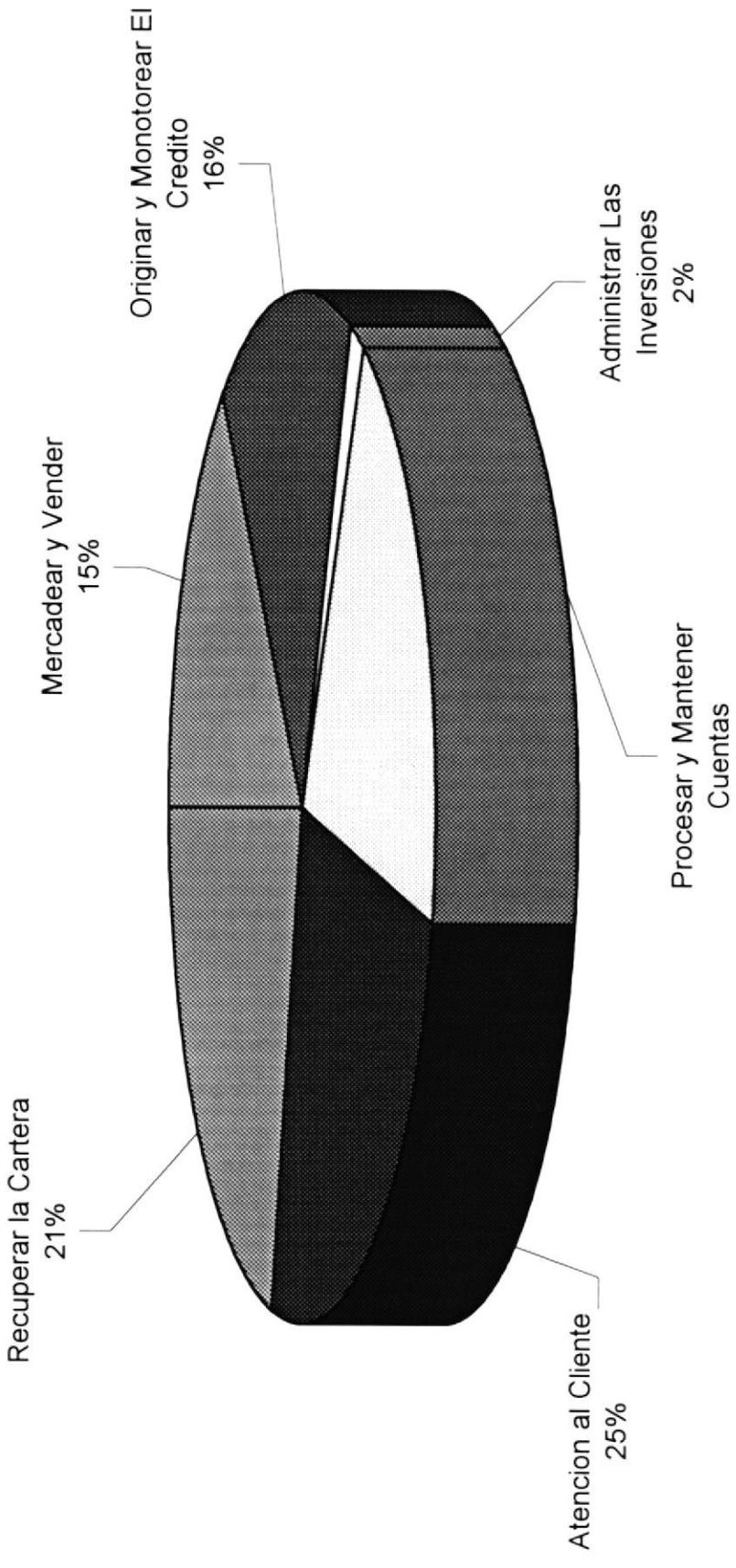


Adquirente
 Operador
 Emisor
 Procesador

Actividad/Función	No. de personas	Costo Función/Actividad	Costo remuneraciones	Costo por persona
Mercadear y Vender	23.15	48,141.22	9,293.85	24,865.36
Prospectar Clientes	2.4	6,350.74	394.48	2,646.14
Contact Client Pot Personal	11.57	9,483.57	902.55	819.67
Recuperación de Socios	0.81	3,440.99	153.23	4,248.14
Analisis de Indicadores	3.77	12,525.11	3,692.88	3,322.31
Desarr Estrat de Mercadeo	2.23	6,412.89	1,758.03	2,875.74
Implement Promocion y Publicid	1.77	5,076.87	1,073.47	2,868.29
Registrar el Emisor	0.6	4,851.05	1,319.21	8,085.08
Originar y Monitorear El Credito	24.78	47,450.28	6,495.81	56,317.40
Receipt e Ing Solicitudes	6.49	10,607.34	900.02	1,634.41
Credit Scoring	0.08	1,467.58	63.29	18,344.75
Aprobacion de Solicitudes	1.27	5,087.22	1,163.58	4,005.69
Creacion de Cuentas	0.65	1,696.07	67.44	2,609.34
Embose/Control y Seg de T/C	1.97	1,972.23		1,001.13
Ing y Proc Solicit de Autoriz	10.22	12,949.67	2,436.36	1,267.09
Mon. Mov y Sal de Ctas de Tarj	1.82	6,140.06	1,299.34	3,373.66
Conf. TH Trans Esp o Ext	0.67	2,408.19	218.58	3,594.31
Procesar la Inf del Boletin	0.8	1,085.56		1,356.95
Impresion y Dist del Boletin	0.08	1,221.98	17.71	15,274.75
Bloq Manual Tarjetas Boletin	0.73	2,814.38	329.49	3,855.32
Administrar Las Inversiones	2.6	4,825.22	1,525.28	1,855.85
Administrar el Portafolio	2.6	4,825.22	1,525.28	1,855.85
Procesar y Mantener Cuentas	33.34	59,093.96	9,202.25	123,932.33
Actual Datos Gen Tarjetahab	1.06	3,268.31	376.30	3,083.31
Capt Manual de Datos	11.85	21,017.05	1,854.18	1,773.59
Capt Electronica de Datos	0.05	761.14		15,222.80
Procesar Avances Efectivo T/C	0.65	1,603.38	139.10	2,466.74
Intercambio y Compensacion	3.25	4,245.94	699.89	1,306.44

Actividad/Función	No. de personas	Costo Función/Actividad	Costo remuneraciones	Costo por persona
Proc Transac de Tarjetahab	4.2	9,606.23	1,270.62	2,287.20
Emission Estado de Cuenta	1.24	4,359.17	567.66	3,515.46
Dist Inf Tarjetahab a Emisores	0.74	2,066.78	215.61	2,792.95
Adm de Parametros del Emisor	0.05	797.69	9.93	15,953.80
Res Recl/Solicit de Tarjetahab	3.06	13,938.18	2,515.43	4,554.96
Actualiz Archivos Positivos	1.05	2,656.93	148.23	2,530.41
Autorizar Transac de T/D	0.05	761.14		15,222.80
Comp y Liquid Emisores (T/D)	0.05	1,016.91		20,338.20
Res Recl/Solicit con Emisores	1.74	11,955.69	2,563.27	6,871.09
Liquid Servicios al Emisor	0.04	853.43	14.91	21,335.75
Valid Rep-Cuad Regis Cont Emisor	0.46	974.09	20.08	2,117.59
Liquid Diaria Adq T/C y T/D	0.05	940.18	15.20	18,803.60
Actualiz Base de Datos Estab	0.55	3,150.52	738.92	5,728.22
Res Recl/Solicit de Estab	3.2	6,017.02	1,122.39	1,880.32
Atencion al Cliente	38.67	16,735.97	2,084.70	4,322.08
Recept Recl/Solicit en MC	14.04	36,402.23	5,531.48	2,592.75
Recept Recl/Solicit en Estab	4.07	1,067.33		262.24
Control Calidad Recl Resueit	1.55	5,830.60	1,139.83	3,761.68
Asesoria al Emisor	3.58	20,751.29	5,624.49	5,796.45
Entrega Tarjetas/Pines en Vent	1.75	3,091.04	253.33	1,766.31
Entrega Tarjetas/Pines en Dom	0.84	1,482.34	35.65	1,764.69
Entrega Estados de Cuenta	2.74	5,653.87	689.81	2,063.46
Depositos y Pagos	4.45	6,226.77	584.07	1,399.27
Cont Calidad Serv de Datafast	5.65	4,855.33	810.82	859.35
Recuperar la Cartera	33.55	52,130.30	9,331.55	11,875.47
Cobranza Administrativa	25.7	32,737.13	6,095.83	1,273.82
Cobranza Prejuridica	1.68	5,873.96	1,093.62	3,496.40
Cobranza y Asesoria Legal	2.4	6,275.60	1,356.43	2,614.83
Acuerdos de Pago	2.85	4,596.07	434.66	1,612.66
Elaborar Nota de Ajuste	0.92	2,647.54	351.01	2,877.76

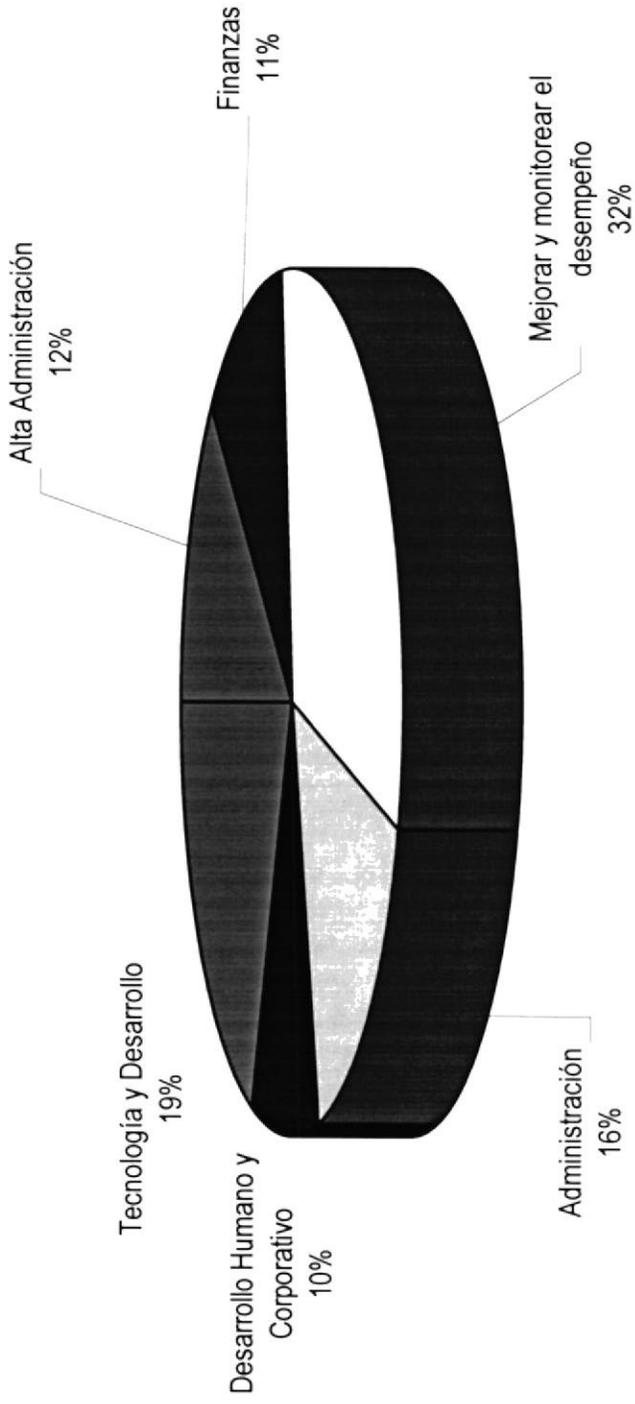
No. personas por Función de Negocio



Actividad/Función	No. de personas	Costo Función/Actividad	Costo remuneraciones	Costo por persona
Alta Administración	10.05	94,362.01	34,043.94	36,260.09
Planificación Estratégica	2.33	31,065.08	13,767.43	13,332.65
Adm de Planes y Proyectos	7.47	59,558.32	19,814.02	7,973.00
Relacion con MCI	0.25	3,738.61	462.49	14,954.44
Finanzas	9.71	23,951.42	3,945.89	10,058.51
Conciliaciones	3.05	5,072.52	577.97	1,663.12
Anal de Situación Financiera	0.75	4,364.83	1,667.76	
Cierre Balances	0.64	2,448.97	167.46	
Contab/Control de Transacciones	4.01	7,146.54	1,005.53	
Administración de Costos	0.75	1,990.35	91.91	2,653.80
Elab/Controlar el Presupuesto	0.51	2,928.21	435.26	5,741.59
Mejorar y monitorear el desempeño	26.82	99,706.06	21,238.29	10,242.80
Archivar Documentación	5.28	20,500.05	3,281.45	3,882.59
Asistir a Reuniones	1.59	17,835.31	6,294.92	
Brindar Apoyo Administrativo	11.69	47,731.46	8,736.25	
Controlar y Superv Ventanillas	5.55	6,407.73	787.04	1,154.55
Corregir Errores	1.43	5,417.30	1,309.06	3,788.32
Exámenes Espec Auditoría	1.28	1,814.21	829.57	1,417.35
Administración	13.89	16,725.44	3,251.15	5,379.55
Adm Inv Ut/Of y Cont de Activ	0.59	2,387.64	448.48	4,046.85
Construcciones y Mant	4.06	2,330.15	301.06	
Mensajería Externa e Interna	9.01	12,007.65	2,501.61	1,332.70
Velar por la Seguridad General	0.23	2,892.20	355.63	

Actividad/Función	No. de personas	Costo Función/Actividad	Costo remuneraciones	Costo por persona
Desarrollo Humano y Corporativo	8.1	21,397.54	7,015.16	9,303.28
Administrar la Gestion	2.3	21,397.54	7,015.16	9,303.28
Adm el Clima Organizacional	0.74	5,267.96	1,572.51	7,118.86
Adm Serv y Benef al Personal	5.06	9,709.24	2,165.61	1,918.82
Tecnología y Desarrollo	16.34	22,540.54	7,944.83	5,577.21
Invest de Tecnologia	1.77	2,109.86	909.36	1,192.01
Desarr de Aplicaciones	5.47	13,249.47	5,214.19	2,422.21
Mant de Redes Locales	1.55	1,973.50	493.94	1,273.23
Mant e Inst Equipos HW/SW de Com	7.55	5,207.71	1,327.34	689.76

No. DE PERSONAS POR FUNCIONES DE SOPORTE E INSTITUCIONALES



Name	ReferenceNumber	Cost
Amortizaciones de programas		\$1,319,310.18
MasterCard del Ecuador S.A.	MCE	\$1,319,310.18
Directos	DIR	\$660,593.76
Intereses Pagados - Causados	41	\$180,999.84
Fondos Interbancarios comprados	4101	\$0.00
Fondos Interbancarios comprados	4101	\$0.00
Depósitos	4102	\$66,144.53
Depósitos	4102	\$66,144.53
Créditos a Otras Inst. Bancarias	4104	\$108,769.70
Bco del Pacifico Panama	4104050501	\$0.00
Maestro Dólares	4104051002	\$0.00
Maestro Dólares	4104051004	\$0.00
Por participación	4104051501	\$108,769.70
Sucres	4104051001	\$0.00
Valores en circulación	4105	\$0.00
Valores en circulación	4105	\$0.00
Otras obligaciones	4108	\$6,085.61
Otras obligaciones	4108	\$6,085.61
Comisiones Pagadas	42	\$70,350.20
Varias	4290	\$70,350.20
Participación Bancos- P+2	42900101	\$16,141.40
Comisión-contracargos incoming	4290010202	\$0.00
Comisión-contracargos outgoing	4290010203	\$0.00
Comisiones Magna	4290010103	\$54,208.80
Maestro sucres	429002	\$0.00
Inversiones	429004	\$0.00
Gastos de operación	44	\$336,181.85
Servicios de terceros	4401	\$164,786.63
Publicidad-promoción MasterCard	440125	\$147,807.60
Publicidad-promoción Maestro	440126	\$0.00
Energía y Agua	440130	\$5,495.52
Lineas especiales	44013503	\$2,800.09
Portes y correo	44013504	\$8,683.42
Seguros	440145	\$0.00
Otros egresos	4403	\$171,395.22
Arrendamientos locales	44030501	\$3,528.00
Suministros diversos	440310	\$8,256.89
Membresías MasterCard Internacio	4403200101	\$0.00
Membresías	44032001	\$0.00
Mantenimiento y reparaciones	440330	\$16,867.89
Atenciones	44039001	\$1,066.86
Puntos de venta	44039004	\$96,321.84
Dev. int. por rotativo	4403900501	\$2,100.17
Bonificación	44039006	\$4,595.23
Devolución cargos operativos	44039007	\$0.00
Devolución cargos y cuotas	44039009	\$29,354.95
Devolución intereses por cheque	44039008	\$0.00
Varios	4403909901	\$1,732.35
Listas negras	4403909902	\$2,515.63
Mastercard del Ecuador	4403909903	\$2,858.20
Costo trans. Cirrus	440390990303	\$35,293.00

Name	ReferenceNumber	Cost
ATM Access charge	440390990331	\$0.00
Cirrus Nacional	440390990309	\$0.00
MasterCard del Ecuador	440390990338	\$3,438.97
Tarjetahabiente consumo externo	4403909906	(\$38,883.68)
Maestro	4403909905	\$0.00
Varios Exterior-Emisores	4403909907	\$2,348.92
Devolución cargos y cuotas	4403900705	\$0.00
Cirrus Internacional	440390990310	\$0.00
Provisiones, deprec y amortizaci	45	\$73,061.81
Provisiones	4501	\$35,095.70
Créditos	45011005	\$35,095.70
Depreciaciones	4502	\$17,775.79
Depreciaciones	4502	\$17,775.79
Amortizaciones	4503	\$20,190.32
Amortizaciones gastos	4503	\$4,360.49
Amortiz. de seguros	450390	\$15,829.83
Reajustes pagados y causados	46	\$0.00
Pérdidas por Exposición a la Inf	4601	\$0.00
Pérdidas en cambios	4601	\$0.00
Pérdidas Operativas en Cambio	47	\$0.06
Pérdidas en cambios	4701	\$0.06
Pérdidas en cambios	4701	\$0.06
Indirectos	IND	\$545,917.14
Administracion	01	\$41,567.65
Propios	01IP	\$13,812.10
Gastos de Personal	01IP43	\$12,357.90
Remuneraciones	01IP4301	\$6,832.40
Remuneraciones	01IP4301	\$6,832.40
Otros gastos del personal	01IP4308	\$5,525.50
Servicios ocasionales	01IP430801	\$6,300.07
Capacitación	01IP430805	(\$774.57)
Gastos de operación	01IP44	\$1,454.20
Servicios de terceros	01IP4401	\$1,407.50
Gastos de viaje	01IP440110	\$1,407.50
Otros egresos	01IP4403	\$46.70
Manten. reparac. de Equip. unid.	01IP44033005	\$46.70
Asignados	01IA	\$27,755.54
Gastos de Personal	01IA43	\$2,503.71
Otros gastos del personal	01IA4308	\$2,503.71
Viáticos y movilización	01IA430810	\$1,386.85
Asistencia médica	01IA430815	(\$137.38)
Refrigerio	01IA430825	\$1,039.03
Uniformes	01IA430830	\$131.88
Comisariato	01IA430840	\$17.70
Asignación asoc. de empleados	01IA430850	\$64.33
Varios	01IA430890	\$1.29
Gastos de operación	01IA44	\$18,044.87
Servicios de terceros	01IA4401	\$9,993.41
Teléfonos y DDI	01IA44013501	\$9,877.34
Telex y fax	01IA44013502	\$0.00
Honorarios a profesionales	01IA440140	\$116.07

Name	ReferenceNumber	Cost
Otros egresos	01IA4403	\$8,051.46
Arrendamientos equipos	01IA44030502	\$5,573.37
Arrendamientos vehículos	01IA44030503	\$296.37
Utiles de oficina	01IA44031001	\$1,934.29
Judiciales y notariales	01IA440315	\$39.72
Otras suscripciones	01IA44032002	\$207.71
Provis., depreciaciones y amorti	01IA45	\$7,206.96
Depreciaciones	01IA4502	\$6,056.24
Depreciación equipos	01IA45022001	\$6,056.24
Amortizaciones de programas	01IA450325	\$1,150.72
Programas de computación	01IA450325	\$1,150.72
Credito y cobranzas	02	\$170,746.43
Propios	02IP	\$24,740.52
Gastos de Personal	02IP43	\$24,711.19
Remuneraciones	02IP4301	\$22,404.33
Remuneraciones	02IP4301	\$22,404.33
Otros gastos del personal	02IP4308	\$2,306.86
Servicios ocasionales	02IP430801	\$2,286.48
Capacitación	02IP430805	\$20.37
Gastos de operación	02IP44	\$29.33
Servicios de terceros	02IP4401	\$20.37
Gastos de viaje	02IP440110	\$20.37
Otros egresos	02IP4403	\$8.96
Manten. reparac. de Equip. unid.	02IP44033005	\$8.96
Asignados	02IA	\$146,005.91
Gastos de Personal	02IA43	\$2,203.76
Otros gastos del personal	02IA4308	\$2,203.76
Viáticos y movilización	02IA430810	\$101.45
Asistencia médica	02IA430815	(\$258.60)
Refrigerio	02IA430825	\$1,955.82
Uniformes	02IA430830	\$248.24
Comisariato	02IA430840	\$33.31
Asignación asoc. de empleados	02IA430850	\$121.10
Varios	02IA430890	\$2.43
Gastos de operación	02IA44	\$111,370.81
Servicios de terceros	02IA4401	\$81,436.21
Teléfonos y DDI	02IA44013501	\$7,392.25
Telex y fax	02IA44013502	\$0.00
Honorarios a profesionales	02IA440140	\$74,043.96
Otros egresos	02IA4403	\$29,934.60
Arrendamientos equipos	02IA44030502	\$25,080.17
Arrendamientos vehículos	02IA44030503	\$311.77
Utiles de oficina	02IA44031001	\$3,641.01
Judiciales y notariales	02IA440315	\$510.68
Otras suscripciones	02IA44032002	\$390.98
Provis., depreciaciones y amorti	02IA45	\$32,431.34
Depreciaciones	02IA4502	\$27,253.10
Depreciación equipos	02IA45022001	\$27,253.10
Amortizaciones de programas	02IA450325	\$5,178.24
Programas de computación	02IA450325	\$5,178.24
Finanzas	04	\$35,101.35

Name	ReferenceNumber	Cost
Propios	04IP	\$13,621.68
Gastos de Personal	04IP43	\$13,491.38
Remuneraciones	04IP4301	\$12,647.56
Remuneraciones	04IP4301	\$12,647.56
Otros gastos del personal	04IP4308	\$843.82
Servicios ocasionales	04IP430801	\$955.08
Capacitación	04IP430805	(\$111.27)
Gastos de operación	04IP44	\$130.30
Servicios de terceros	04IP4401	\$110.00
Gastos de viaje	04IP440110	\$110.00
Otros egresos	04IP4403	\$20.30
Manten. reparac. de Equip. unid.	04IP44033005	\$20.30
Asignados	04IA	\$21,479.67
Gastos de Personal	04IA43	\$740.67
Otros gastos del personal	04IA4308	\$740.67
Viáticos y movilización	04IA430810	\$50.84
Asistencia médica	04IA430815	(\$84.85)
Refrigerio	04IA430825	\$641.75
Uniformes	04IA430830	\$81.45
Comisariato	04IA430840	\$10.93
Asignación asoc. de empleados	04IA430850	\$39.74
Varios	04IA430890	\$0.80
Gastos de operación	04IA44	\$10,829.43
Servicios a terceros	04IA4401	\$1,448.91
Teléfonos y DDI	04IA44013501	\$1,377.06
Telex y fax	04IA44013502	\$0.00
Honorarios a profesionales	04IA440140	\$71.85
Otros egresos	04IA4403	\$9,380.52
Arrendamientos equipos	04IA44030502	\$7,663.38
Arrendamientos vehículos	04IA44030503	\$394.14
Utiles de oficina	04IA44031001	\$1,194.71
Judiciales y notariales	04IA440315	\$0.00
Otras suscripciones	04IA44032002	\$128.29
Provis., depreciaciones y amorti	04IA45	\$9,909.58
Depreciaciones	04IA4502	\$8,327.34
Depreciación equipos	04IA45022001	\$8,327.34
Amortizaciones de programas	04IA450325	\$1,582.24
Programas de computación	04IA450325	\$1,582.24
Operaciones	05	\$73,186.52
Propios	05IP	\$13,755.63
Gastos de Personal	05IP43	\$13,755.63
Remuneraciones	05IP4301	\$12,600.70
Remuneraciones	05IP4301	\$12,600.70
Otros gastos del personal	05IP4308	\$1,154.93
Servicios ocasionales	05IP430801	\$1,344.97
Capacitación	05IP430805	(\$190.04)
Gastos de operación	05IP44	\$0.00
Servicios de terceros	05IP4401	\$0.00
Gastos de viaje	05IP440110	\$0.00
Otros egresos	05IP4403	\$0.00
Manten. reparac. de Equip. unid.	05IP44033005	\$0.00

Name	ReferenceNumber	Cost
Asignados	05IA	\$59,430.89
Gastos de Personal	05IA43	\$1,633.71
Otros gastos del personal	05IA4308	\$1,633.71
Viáticos y movilización	05IA430810	\$56.98
Asistencia médica	05IA430815	(\$193.95)
Refrigerio	05IA430825	\$1,466.87
Uniformes	05IA430830	\$186.18
Comisariato	05IA430840	\$24.98
Asignación asoc. de empleados	05IA430850	\$90.83
Varios	05IA430890	\$1.83
Gastos de operación	05IA44	\$28,518.89
Servicios de terceros	05IA4401	\$2,533.87
Teléfonos y DDI	05IA44013501	\$2,381.88
Telex y fax	05IA44013502	\$0.00
Honorarios a profesionales	05IA440140	\$152.00
Otros egresos	05IA4403	\$25,985.02
Arrendamientos equipos	05IA44030502	\$22,641.82
Arrendamientos vehículos	05IA44030503	\$319.21
Útiles de oficina	05IA44031001	\$2,730.76
Judiciales y notariales	05IA440315	\$0.00
Otras suscripciones	05IA44032002	\$293.24
Provis., depreciaciones y amorti	05IA45	\$29,278.29
Depreciaciones	05IA4502	\$24,603.49
Depreciación equipos	05IA45022001	\$24,603.49
Amortizaciones de programas	05IA450325	\$4,674.80
Programas de computación	05IA450325	\$4,674.80
Gerencia general	06	\$44,992.16
Propios	06IP	\$30,620.62
Gastos de Personal	06IP43	\$30,964.34
Remuneraciones	06IP4301	\$30,863.22
Remuneraciones	06IP4301	\$30,863.22
Otros gastos del personal	06IP4308	\$101.12
Servicios ocasionales	06IP430801	\$24.75
Capacitación	06IP430805	\$76.36
Gastos de operación	06IP44	(\$343.72)
Servicios de terceros	06IP4401	\$92.24
Gastos de viaje	06IP440110	\$92.24
Otros egresos	06IP4403	(\$435.96)
Manten. reparac. de Equip. unid.	06IP44033005	(\$435.96)
Asignados	06IA	\$14,371.54
Gastos de Personal	06IA43	\$434.02
Otros gastos del personal	06IA4308	\$434.02
Viáticos y movilización	06IA430810	\$138.38
Asistencia médica	06IA430815	(\$36.37)
Refrigerio	06IA430825	\$275.04
Uniformes	06IA430830	\$34.91
Comisariato	06IA430840	\$4.68
Asignación asoc. de empleados	06IA430850	\$17.03
Varios	06IA430890	\$0.34
Gastos de operación	06IA44	\$7,631.43
Servicios de terceros	06IA4401	\$1,233.95

Name	ReferenceNumber	Cost
+ + Teléfonos y DDI	06IA44013501	\$1,203.55
+ + Telex y fax	06IA44013502	\$0.00
+ + Honorarios a profesionales	06IA440140	\$30.40
+ + Otros egresos	06IA4403	\$6,397.48
+ + Arrendamientos equipos	06IA44030502	\$4,876.70
+ + Arrendamientos vehículos	06IA44030503	\$953.78
+ + Utiles de oficina	06IA44031001	\$512.02
+ + Judiciales y notariales	06IA440315	\$0.00
+ + Otras suscripciones	06IA44032002	\$54.98
+ + Provis., depreciaciones y amorti	06IA45	\$6,306.09
+ + Depreciaciones	06IA4502	\$5,299.21
+ + Depreciación equipos	06IA45022001	\$5,299.21
+ + Amortizaciones de programas	06IA450325	\$1,006.88
+ + Programas de computación	06IA450325	\$1,006.88
+ + Desarrollo Humano	07	\$5,376.76
+ + Propios	07IP	\$1,629.16
+ + Gastos de Personal	07IP43	\$1,629.16
+ + Remuneraciones	07IP4301	\$890.62
+ + Remuneraciones	07IP4301	\$890.62
+ + Otros gastos del personal	07IP4308	\$738.54
+ + Servicios ocasionales	07IP430801	\$1.61
+ + Capacitación	07IP430805	\$736.93
+ + Gastos de operación	07IP44	\$0.00
+ + Servicios de terceros	07IP4401	\$0.00
+ + Gastos de viaje	07IP440110	\$0.00
+ + Otros egresos	07IP4403	\$0.00
+ + Manten. reparac. de Equip. unid.	07IP44033005	\$0.00
+ + Asignados	07IA	\$3,747.60
+ + Gastos de Personal	07IA43	\$139.89
+ + Otros gastos del personal	07IA4308	\$139.89
+ + Viáticos y movilización	07IA430810	\$8.50
+ + Asistencia médica	07IA430815	(\$16.16)
+ + Refrigerio	07IA430825	\$122.24
+ + Uniformes	07IA430830	\$15.51
+ + Comisariato	07IA430840	\$2.08
+ + Asignación asoc. de empleados	07IA430850	\$7.57
+ + Varios	07IA430890	\$0.15
+ + Gastos de operación	07IA44	\$1,805.97
+ + Servicios de terceros	07IA4401	\$160.63
+ + Teléfonos y DDI	07IA44013501	\$144.05
+ + Telex y fax	07IA44013502	\$0.00
+ + Honorarios a profesionales	07IA440140	\$16.58
+ + Otros egresos	07IA4403	\$1,645.34
+ + Arrendamientos equipos	07IA44030502	\$1,393.34
+ + Arrendamientos vehículos	07IA44030503	\$0.00
+ + Utiles de oficina	07IA44031001	\$227.56
+ + Judiciales y notariales	07IA440315	\$0.00
+ + Otras suscripciones	07IA44032002	\$24.44
+ + Provis., depreciaciones y amorti	07IA45	\$1,801.74
+ + Depreciaciones	07IA4502	\$1,514.06
+ + Depreciación equipos	07IA45022001	\$1,514.06

Name	ReferenceNumber	Cost
Amortizaciones de programas	07IA450325	\$287.68
Programas de computación	07IA450325	\$287.68
Comercialización	08	\$106,995.91
Propios	08IP	\$53,792.11
Gastos de Personal	08IP43	\$53,623.13
Remuneraciones	08IP4301	\$26,771.19
Remuneraciones	08IP4301	\$26,771.19
Otros gastos del personal	08IP4308	\$26,851.94
Servicios ocasionales	08IP430801	\$27,078.46
Capacitación	08IP430805	(\$226.52)
Gastos de operación	08IP44	\$168.98
Servicios de terceros	08IP4401	\$161.98
Gastos de viaje	08IP440110	\$161.98
Otros egresos	08IP4403	\$7.00
Manten. reparac. de Equip. unid.	08IP44033005	\$7.00
Asignados	08IA	\$53,203.80
Gastos de Personal	08IA43	\$2,237.60
Otros gastos del personal	08IA4308	\$2,237.60
Viáticos y movilización	08IA430810	\$430.93
Asistencia médica	08IA430815	(\$222.23)
Refrigerio	08IA430825	\$1,680.78
Uniformes	08IA430830	\$213.33
Comisariato	08IA430840	\$28.63
Asignación asoc. de empleados	08IA430850	\$104.07
Varios	08IA430890	\$2.09
Gastos de operación	08IA44	\$26,642.69
Servicios de terceros	08IA4401	\$4,076.85
Teléfonos y DDI	08IA44013501	\$3,888.92
Telex y fax	08IA44013502	\$0.00
Honorarios a profesionales	08IA440140	\$187.92
Otros egresos	08IA4403	\$22,565.85
Arrendamientos equipos	08IA44030502	\$18,810.12
Arrendamientos vehículos	08IA44030503	\$290.73
Utiles de oficina	08IA44031001	\$3,129.00
Judiciales y notariales	08IA440315	\$0.00
Otras suscripciones	08IA44032002	\$336.00
Provis., depreciaciones y amorti	08IA45	\$24,323.50
Depreciaciones	08IA4502	\$20,439.83
Depreciación equipos	08IA45022001	\$20,439.83
Amortizaciones de programas	08IA450325	\$3,883.68
Programas de computación	08IA450325	\$3,883.68
Tecnología y desarrollo	10	\$67,950.36
Propios	10IP	\$22,376.24
Gastos de Personal	10IP43	\$21,992.58
Remuneraciones	10IP4301	\$22,132.41
Remuneraciones	10IP4301	\$22,132.41
Otros gastos del personal	10IP4308	(\$139.83)
Capacitación	10IP430805	(\$170.83)
Servicios ocasionales	10IP430801	\$31.00
Gastos de operación	10IP44	\$383.66
Servicios de terceros	10IP4401	\$368.96

Name	ReferenceNumber	Cost
+ Gastos de viaje	10IP440110	\$368.96
+ Otros egresos	10IP4403	\$14.70
+ Manten. reparac. de Equip. unid.	10IP44033005	\$14.70
+ Asignados	10IA	\$45,574.13
+ Gastos de Personal	10IA43	\$983.40
+ Otros gastos del personal	10IA4308	\$983.40
+ Viáticos y movilización	10IA430810	\$63.64
+ Asistencia médica	10IA430815	(\$113.14)
+ Refrigerio	10IA430825	\$855.67
+ Uniformes	10IA430830	\$108.60
+ Comisariato	10IA430840	\$14.57
+ Asignación asoc. de empleados	10IA430850	\$52.98
+ Varios	10IA430890	\$1.06
+ Gastos de operación	10IA44	\$23,870.71
+ Servicios de terceros	10IA4401	\$6,083.27
+ Teléfonos y DDI	10IA44013501	\$5,986.55
+ Telex y fax	10IA44013502	\$0.00
+ Honorarios a profesionales	10IA440140	\$96.73
+ Otros egresos	10IA4403	\$17,787.44
+ Arrendamientos equipos	10IA44030502	\$16,023.44
+ Arrendamientos vehiculos	10IA44030503	\$0.00
+ Utiles de oficina	10IA44031001	\$1,592.94
+ Judiciales y notariales	10IA440315	\$0.00
+ Otras suscripciones	10IA44032002	\$171.05
+ Provis., depreciaciones y amorti	10IA45	\$20,720.02
+ Depreciaciones	10IA4502	\$17,411.70
+ Depreciación equipos	10IA45022001	\$17,411.70
+ Amortizaciones de programas	10IA450325	\$3,308.32
+ Programas de computación	10IA450325	\$3,308.32
+ Institucionales	INS	\$112,799.28
+ Intereses pagados - causados	41-INS	\$567.62
+ Otras obligaciones	4108-INS	\$567.62
+ Plan empleados MasterCard	41081211	\$567.62
+ In.Pag.Causados Correc.Monetaria	4199-INS	\$0.00
+ Intereses pagados RM	419902	\$0.00
+ Comisiones Pagadas	42-INS	\$36,025.97
+ Sobregiros	4201-INS	\$0.00
+ Sobregiros	4201	\$0.00
+ Varias	4290-INS	\$36,025.97
+ Fondos no utilizados	4290010102	\$14.15
+ Comisiones varias	429090	\$36,011.82
+ Comia.Pag. X Correc. Monetaria	4299-INS	\$0.00
+ Comisiones Pagadas RM	429902	\$0.00
+ Gastos de Personal	43-INS	\$29,179.76
+ Remuneraciones	4301-INS	\$1,750.87
+ Pensiones y jubilaciones	430185	\$1,772.49
+ Varios	43019090	(\$21.62)
+ Otros gastos del personal	4308-INS	\$27,428.89
+ Atenciones	430835	\$4,755.97
+ Participación a trabajadores	430860	\$22,672.92
+ Gtos. Personal Correc. Monetaria	4399-INS	\$0.00

Name	ReferenceNumber	Cost
+ Gastos Personal RM	439903	\$0.00
+ Gastos de operación	44-INS	\$22,507.68
+ Servicios de terceros	4401-INS	\$2,710.99
+ Servicios de guardiana	440115	\$2,710.99
+ Servicios especializados	440155	\$0.00
+ Impuestos y contribuciones	4402-INS	\$19,216.69
+ Impuestos y contribuciones	4402	\$19,216.69
+ Otros egresos	4403-INS	\$580.00
+ Donaciones	440325	\$580.00
+ Publicaciones diarios	44039003	\$0.00
+ Partidas de conciliación banca	4403909904	\$0.00
+ Perdidas	4404-INS	\$0.00
+ Perdidas	4404	\$0.00
+ Gtos. Operacion X Correc. Moneta	4499-INS	\$0.00
+ Gastos Operacion RM	449902	\$0.00
+ Provis., depreciaciones y amorti	45-INS	\$6,406.84
+ Amortizaciones	4503-INS	\$6,406.84
+ Estudios	450315	\$151.18
+ Anticipo otros	4503900190	\$6,213.98
+ Anticipo otros	4503900290	\$41.68
+ Prov. Deprec. y Amort. X Correci	4599-INS	\$0.00
+ Provisiones RM	459901	\$0.00
+ Provisiones RM	459905	\$0.00
+ Depreciaciones por Correccion	459910	\$0.00
+ Amortizaciones por Correccion	459915	\$0.00
+ Saldos Correc. Monetaria	47-INS	\$0.00
+ Pérdida Operativas RM	479902	\$0.00
+ Egresos extraordinarios	48-INS	\$22.84
+ Egresos extraordinarios	48	\$22.84
+ Impuesto a la Circulacion ICC	49-INS	\$18,088.57
+ Impuesto a la Circulacion	4901	\$18,088.57
+ Asignables	ASI	\$371,569.09
+ Gastos de Personal	ASI43	\$10,876.75
+ Otros gastos del personal	ASI4308	\$10,876.75
+ Viáticos y Movilización	ASI430810	\$2,237.57
+ Asistencia Médica	ASI430815	(\$1,062.67)
+ Refrigerio	ASI430825	\$8,037.20
+ Uniformes	ASI430830	\$1,020.11
+ Comisariato	ASI430840	\$136.89
+ Varios	ASI430890	\$10.00
+ Asignación asoc. de empleados	ASI430850	\$497.65
+ Gastos de operación	ASI44	\$330,777.15
+ Servicios de terceros	ASI4401	\$106,967.10
+ Teléfonos y DDI	ASI44013501	\$32,251.59
+ Telex y fax	ASI44013502	\$0.00
+ Honorarios a profesionales	ASI440140	\$74,715.51
+ Otros egresos	ASI4403	\$223,810.05
+ Arrendamientos equipos	ASI44030502	\$204,124.68
+ Arrendamientos vehiculos	ASI44030503	\$2,565.99
+ Útiles de oficina	ASI44031001	\$14,962.29
+ Judiciales y notariales	ASI440315	\$550.40

Name

ReferenceNumber

Cost

Name	ReferenceNumber	Cost
   Otras suscripciones	ASI44032002	\$1,606.69
  Provis., depreciaciones y amorti	ASI45	\$29,915.19
   Depreciaciones	ASI4502	\$8,842.64
   Depreciación equipos	ASI45022001	\$8,842.64
   Amortizaciones de programas	ASI450325	\$21,072.55
   Programas de computación	ASI450325	\$21,072.55

Name	ReferenceNu	CostDriverName
Activity		\$545,917.14
NEGOCIO	NG	\$327,897.64
MERCADEAR Y VENDER	MV	\$48,141.22
Prospectar Clientes	MV-01	\$6,350.74No. de contactos por tipo t/c
Contac Client Pot Personal	MV-02	\$9,483.57No. de visitas por tipo t/c
Recuperación de Socios	MV-03	\$3,440.99No. de socios dev por tipo t/c
Análisis de Indicadores	MV-04	\$12,525.11Tiempo ponderado
Desarr Estrat de Mercadeo	MV-05	\$6,412.89Tiempo ponderado
Implement Promocion y Publicid	MV-06	\$5,076.87Tiempo ponderado
Registrar el Emisor	MV-07	\$4,851.05No. de prop a pot emisores
ORIGINAR Y MONITOREAR EL CREDITO	OMC	\$47,450.29
Recept e Ing Solicitudes	OMC-01	\$10,607.34No. solici ing por tipo de t/c
Credit Scoring	OMC-02	\$1,467.58No. solici cred sco por tipo t/c
Aprobacion de Solicitudes	OMC-03	\$5,087.22No. solici aprob por tipo t/c
Creacion de Cuentas	OMC-04	\$1,696.07No. de cuentas creadas
Embose/Control y Seg de T/C	OMC-05	\$1,972.23No. plas emit por tipo t/c
Ing y Proc Solicit de Autoriz	OMC-06	\$12,949.67No. de autorizaciones
Mon. Mov y Sal de Ctas de Tarj	OMC-07	\$6,140.06No. de cuentas revisadas
Conf. TH Trans Esp o Ext	OMC-08	\$2,408.19No. de contactos
Procesar la Inf del Boletin	OMC-09	\$1,085.56No. de TH en boletín por emisor
Impresion y Dist del Boletin	OMC-10	\$1,221.98No. de TH en boletín por emisor
Bloq Manual Tarjetas Boletin	OMC-11	\$2,814.38No. tarj bloq por emisor
ADMINISTRAR LAS INVERSIONES	AI	\$4,825.22
Administrar el Portafolio	AI-01	\$4,825.22PERCENTAGES
PROCESAR Y MANTENER CUENTAS	PMC	\$89,989.80
Actual Datos Gen Tarjetahab	PMC-01	\$3,268.31No. de actualizaciones
Capt Manual de Datos	PMC-02	\$21,017.05No. tran dig x tipo t/c y t/d
Capt Electronica de Datos	PMC-03	\$761.14No. de trans por tipo t/c y t/d
Procesar Avances EfectivoT/C	PMC-04	\$1,603.38No. de avanc en ofic por t/c
Intercambio y Compensacion	PMC-05	\$4,245.94No. de trans por tipo t/c y t/d
Proc Transac de Tarjetahab	PMC-06	\$9,606.23No. de transacciones
Emision Estado de Cuenta	PMC-07	\$4,359.17No. estados de cta por oficina
Dist Inf Tarjetahab a Emisores	PMC-08	\$2,066.78Volumen inf trans por emisor
Adm de Parametros del Emisor	PMC-09	\$797.69No. cambios a tablas por emisor
Res Recl/Solicit de Tarjetahab	PMC-10	\$13,938.18No. recl o solic TH
Actualiz Archivos Positivos	PMC-11	\$2,656.93No. ctas enviadas por emisor
Autorizar Transac de T/D	PMC-12	\$761.14No. de transac en stand in
Comp y Liquid Emisores (T/D)	PMC-13	\$1,016.91No. de emisores
Res Recl/Solicit con Emisores	PMC-14	\$11,955.69No. recl o solic por emisor
Liquid Servicios al Emisor	PMC-15	\$853.43Tiempo liquid por emisor
Valid Rep-Cuad Regis Cont Emisor	PMC-16	\$974.09No. de emisores
Liquid Diaria Adq T/C y T/D	PMC-17	\$940.18No. adquirentes de t/c y t/d
Actualiz Base de Datos Estab	PMC-18	\$3,150.52No. actualiza datos estab
Res Recl/Solicit de Estab	PMC-19	\$6,017.02No. reclamos estab
ATENCION AL CLIENTE	AC	\$85,360.80
Recept Recl/Solicit en MC	AC-01	\$36,402.23No. recl y solic receiptadas
Recept Recl/Solicit en Estab	AC-02	\$1,067.33No. de reclamos
Control Calidad Recl Resuelt	AC-03	\$5,830.60No. de reclamos recibidos
Asesoría al Emisor	AC-04	\$20,751.29No. de emisores
Entrega Tarjetas/Pines en Vent	AC-05	\$3,091.04No. de tarj entregadas en vent
Entrega Tarjetas/Pines en Dom	AC-06	\$1,482.34No. de tarj entregadas en dom

Name	ReferenceNu	CostDriverName
Entrega Estados de Cuenta	AC-07	\$5,653.87No. estad cta entregados por ofi
Depositos y Pagos	AC-08	\$6,226.77No. de transac en vent en MCE
Cont Calidad Serv de Datafast	AC-09	\$4,855.33No. concept evaluados a Datafast
RECUPERAR LA CARTERA	RC	\$52,130.30
Cobranza Administrativa	RC-01	\$32,737.13No. ctas en premora y mora
Cobranza Prejudicial	RC-02	\$5,873.96No. ctas en prejudicial
Cobranza Legal	RC-03	\$6,275.60No. de cuentas en legal
Acuerdos de Pago	RC-04	\$4,596.07No. de acuerdos de pago
Elaborar Nota de Ajuste	RC-05	\$2,647.54No. de notas de ajuste
INSTITUCIONAL	INST	\$218,019.50
ALTA ADMINISTRACION	AA	\$94,362.01
Planificacion Estrategica	AA-01	\$31,065.08EVENLY ASSIGNED
Adm de Planes y Proyectos	AA-02	\$59,558.32EVENLY ASSIGNED
Relacion con MCI	AA-03	\$3,738.61EVENLY ASSIGNED
FINANZAS	FIN	\$23,951.42
Conciliaciones	FIN-01	\$5,072.52EVENLY ASSIGNED
Anal de Situación Financiera	FIN-02	\$4,364.83EVENLY ASSIGNED
Cierre Balances	FIN-03	\$2,448.97EVENLY ASSIGNED
Contab/Control de Transacciones	FIN-04	\$7,146.54EVENLY ASSIGNED
Administracion de Costos	FIN-05	\$1,990.35EVENLY ASSIGNED
Elab/Controlar el Presupuesto	FIN-06	\$2,928.21EVENLY ASSIGNED
MEJORAR Y MONITOREAR DESEMPEÑO	MMD	\$99,706.06
Archivar Documentacion	MMD-01	\$20,500.05EVENLY ASSIGNED
Asistir a Reuniones	MMD-02	\$17,835.31EVENLY ASSIGNED
Brindar Apoyo Administrativo	MMD-03	\$47,731.46EVENLY ASSIGNED
Controlar y Superv Ventanillas	MMD-04	\$6,407.73EVENLY ASSIGNED
Corregir Errores	MMD-05	\$5,417.30EVENLY ASSIGNED
Exámenes Espec Auditoria	MMD-06	\$1,814.21EVENLY ASSIGNED
SOPORTE	SP	\$78,532.93
DES HUM Y CAPACITACION	DHC	\$36,374.75
Administrar la Gestion	DHC-01	\$21,397.54# de Personas por area
Adm el Clima Organizacional	DHC-02	\$5,267.96EVENLY ASSIGNED
Adm Serv y Benef al Personal	DHC-03	\$9,709.24# de Personas por area
TECNOLOGIA Y DESARROLLO	TYD	\$22,540.54
Invest de Tecnologia	TYD-01	\$2,109.86# de nuevos proyectos
Desarr de Aplicaciones	TYD-02	\$13,249.47# de prog por aplicacion
Mant de Redes Locales	TYD-03	\$1,973.50# de puntos de red por area
Mant e Inst Equipos HW/SW de Com	TYD-04	\$5,207.71# de dispositivos
ADMINISTRACION	ADM	\$19,617.64
Adm Inv Ut/Of y Cont de Activ	ADM-01	\$2,387.64Tiempo ponderado
Construcciones y Mant	ADM-02	\$2,330.15EVENLY ASSIGNED
Mensajeria Externa e Interna	ADM-03	\$12,007.65EVENLY ASSIGNED
Velar por la Seguridad General	ADM-04	\$2,892.20Tiempo ponderado

Name	ReferenceNumb	Cost
Cost Object		\$1,319,310.18
MasterCard del Ecuador S:A:	MCE	\$1,319,310.18
Productos	PR	\$463,668.43
Costos Directos Productos	PR-CD	\$0.06
Costo de Actividades Productos	PR-CA	\$4,825.22
Tarjetas de Crédito	TC	\$479,962.52
Costos Directos TC	TC-CD	\$187,761.86
Costo de Actividades TC	TC-CA	\$3,769.54
Internacional	IT	\$75,207.94
Costos Directos INT	IT-CD	\$63,046.85
Costo de Actividades INT	IT-CA	\$12,161.09
Nacional	NA	\$145,783.31
Costos Directos NAC	NA-CD	\$105,630.68
Costo de Actividades NAC	NA-CA	\$40,152.63
Gold	GL	\$67,439.87
Costos Directos GLD	GL-CD	\$57,572.19
Costo de Actividades GLD	GL-CA	\$9,867.68
Transacciones Internacionales	TI	\$0.00
Costos Directos TR. INTER	TI-CD	\$0.00
Costo de Actividades TR. INTER	TI-CA	\$0.00
Tarjetas de Débito	TD	(\$21,119.38)
Costos Directos TD	TD-CD	(\$23,841.87)
Costo de Actividades TD	TD-CA	\$470.09
Maestro	MA	\$2,107.57
Costos Directos MAE	MA-CD	\$0.00
Costo de Actividades MAE	MA-CA	\$2,107.57
Cirrus	CI	\$144.83
Costos Directos CIRR	CI-CD	\$0.00
Costo de Actividades CIRR	CI-CA	\$144.83
Canales de distribución	CD	\$524,822.98
Costo Directo CAN. DIS.	CD-CD	\$1,066.86
Costo de Actividades CAN. DIS.	CD-CA	\$0.00
Tarjetahabientes	TH	\$191,358.70
Tarjetahabiente GYE	TH-GYE	\$97,286.31
Costos Directos TH GYE	THT-GYECD	\$33,862.51
Costo de Actividades TH GYE	THT-GYECA	\$63,423.80
Tarjetahabiente UIO	TH-UIO	\$86,639.67
Costos Directos TH UIO	THT-UIOCD	\$31,093.67
Costo de Actividades TH UIO	THT-UIOCA	\$55,546.01
Tarjetahabiente AMT	TH-AMT	\$3,387.51
Costos Directos TH AMT	THT-AMTCD	\$821.21
Costo de Actividades TH AMT	THT-AMTCA	\$2,566.30
Tarjetahabiente CUE	TH-CUE	\$4,045.20
Costos Directos TH CUE	THT-CUECD	\$773.43
Costo de Actividades TH CUE	THT-CUECA	\$3,271.77
Establecimientos	ES	\$69,897.99
Establecimiento GYE	EST-GYE	\$29,868.60
Costos Directos EST GYE	EST-GYECD	\$986.80
Costo de Actividades EST GYE	EST-GYECA	\$28,881.80
Establecimiento UIO	EST-UIO	\$38,940.74
Costos Directos EST UIO	EST-UIOCD	\$1,310.64

Name	ReferenceNumb	Cost
Costo de Actividades EST UIO	EST-UIOCA	\$37,630.10
Establecimiento AMT	EST-AMT	\$466.86
Costos Directos EST AMT	EST-AMTCD	\$0.00
Costo de Actividades EST AMT	EST-AMTCA	\$466.86
Establecimiento CUE	EST-CUE	\$621.80
Costos Directos EST CUE	EST-CUECD	\$218.19
Costo de Actividades EST CUE	EST-CUECA	\$403.60
Oficinas	OF	\$156,483.69
Guayaquil	OF-GYE	\$79,458.06
Costos Directos GYE	OFGYE-CD	\$73,607.68
Costo de Actividades GYE	OFGYE-CA	\$5,850.38
Quito	OF-UIO	\$64,034.42
Costos Directos UIO	OFUIO-CD	\$59,658.14
Costo de Actividades UIO	OFUIO-CA	\$4,376.28
Ambato	OF-AMT	\$512.65
Costos Directos AMT	OFAMT-CD	\$512.65
Costo de Actividades AMT	OFAMT-CA	\$0.00
Cuenca	OF-CUE	\$12,478.57
Costos Directos CUE	OFCUE-CD	\$12,303.42
Costo de Actividades CUE	OFCUE-CA	\$175.15
Emisores	EM	\$106,015.74
Emisores	EMIS	\$51,806.94
Costos Directos Emisores	EMIS-CD	\$0.00
Costo de Actividades Emisores	EMIS-CA	\$51,806.94
Magna	MAG	\$54,208.80
Costos Directos Magna	MAG-CD	\$54,208.80
Costo de Actividades Magna	MAG-CA	\$0.00
Institucional	IN	\$330,818.78
Institucional	INST	\$112,799.28
Costos Institucionales	INST-CI	\$112,799.28
Alta Administración	AA	\$94,362.01
Costo de Actividades	AA-CA	\$94,362.01
Finanzas	FIN	\$23,951.42
Costo de Actividades	FIN-CA	\$23,951.42
Mejorar/Monitorear el Desempeño	MMD	\$99,706.06
Costo de Actividades	MMD-CA	\$99,706.06

Anexo 1

MasterCard del Ecuador S.A.

ABC/ABM

Glosario de Actividades

ACTIVIDADES DE NEGOCIO

Código	Actividad	Definición
Mercadear y Vender		
MV - 01	Prospectar Clientes	Tiempo destinado al proceso de recibir listados varios al frío y visitas de posibles socios, ordenarlos verificar si es cliente actual de MasterCard y seleccionar aquellos que cumplan parámetros generales de
MV - 02	Contactar al Cliente Potencial, Captura de Datos, Seguimiento y Aprobación de Solicitudes	Tiempo destinado al proceso de visitar y obtener la solicitud llena del cliente potencial, explicarle detalladamente los múltiples beneficios de MasterCard. Elaborar listados preliminares de solicitudes recabadas, así como el tiempo en revisar a diario la base de datos para constatar el avance de la solicitud (aprobada, negada, en trámite o suspendida)
MV - 03	Recuperación de Socios	Tiempo destinado a contactar al socio, conocer el motivo y tratar de evitar su posible cierre de la Tarjeta
MV - 04	Análisis de Indicadores (facturación, segmentos, competencia, etc.)	Tiempo destinado al proceso de analizar indicadores de los diferentes segmentos, entre otros la facturación mensual e histórica
MV - 05	Desarrollo de Estrategias de Mercadeo	Tiempo ocupado al proceso de investigar y desarrollar estrategias de mercadeo para establecimientos o
MV - 06	Implementar Promociones y Publicidad	Tiempo destinado al proceso de preparación e implementación de las promociones y la publicidad de los productos de MasterCard, además del tiempo destinado a la entrega de los premios a los
MV - 07	Contactar y Registrar Nuevos Emisores	Tiempo destinado al proceso de acercamiento con nuevos emisores, preparar y presentar la oferta al futuro Banco emisor, recolección de la documentación, certificación de MasterCard Internacional, producción
Originar y Monitorear el Crédito		
OMC - 01	Receptar, Ingresar e Investigar y Procesar Solicitudes	Tiempo destinado en receptor e ingresar las solicitudes, y posterior distribución a las investigadoras para su debida verificación de la información en Libros Negativos, además de investigar y actualizar los datos del solicitante y solicitar o dar información a Instituciones Financieras o Comerciales y el posterior envío de la documentación a los
OMC - 02	Credit Scoring	Tiempo destinado a ingresar la solicitud a través de la Central de Riesgo y base de datos de MC, calificar la solicitud (perfil crediticio, capacidad de pago), asignar puntuación y asignar/sugerir límite de riesgo (en caso
OMC - 03	Comité de crédito	Reunión de los representantes de los departamentos de solicitudes, establecer cupo de consumo y su
OMC - 04	Creación de Cuentas	Tiempo destinado a ingresar los datos necesarios para la creación y embose de las tarjetas
OMC - 05	Embose, Proceso de Control y Seguimiento de Tarjeta de Crédito	Tiempo destinado a la inclusión de los números de la tarjeta (generación de CVC), la clave en la tarjeta (generación de pines), además de la grabación del número de la tarjeta y la clave en la banda magnética. Adicionalmente tiempo destinado en controlar que el proceso de embose, ensobre por tipo de tarjetas sea el correcto, y su posterior seguimiento de distribución
OMC - 06	Ingresar y Procesar Solicitud de Autorización	Tiempo destinado a recibir y procesar autorizaciones de tarjetahabientes en transacciones provenientes de INAS y comercios afiliados a MC, así como recibir y procesar transacciones provenientes de comercios afiliados por otros miembros; ingresar la información en el sistema y validarla con el Emisor, según parámetros establecidos, verificar reportes de tarjetas robadas o perdidas; aprobar o negar la autorización según normas establecidas; registrar aprobaciones o
OMC - 07	Monitoreo, Movimiento y Saldos de las Cuentas de Tarjetas	Tiempo destinado a la elaboración, revisión del movimiento de las cuentas relacionados con valores autorizados, dentro o fuera del país y las cuentas que están en mora. Así también el envío de reportes de crédito y consumo a nivel interno y a los Emisores (cuentas renovadas, calificación de cuentas) de

MasterCard del Ecuador S.A.

ABC/ABM

Glosario de Actividades

ACTIVIDADES DE NEGOCIO

Código	Actividad	Definición
OMC - 08	Confirmación con el Tarjetahabiente Sobre Transacciones Especiales o en el Exterior-prevención de fraudes	Tiempo destinado a la confirmación vía teléfono de las transacciones realizadas por el tarjetahabiente en el exterior o la confirmación de transacciones especiales (montos no acostumbrados), para efectos de prevención de fraudes.
OMC - 09	Administración del Boletín	Tiempo destinado a procesar la base de datos bajo los parámetros del Emisores, generar el archivo final de boletín y de avances, consolidación de la información de boletín (MCI/Emisores), ejecutar el proceso definitivo, así como de su actualización, unificar la información y de transmittir a Datafast.
OMC - 10	Impresión y distribución del Boletín (datafast)	Tiempo destinado en revisar la información del boletín, su impresión y su posterior distribución a Datafast para su posterior entrega a los establecimientos
OMC - 11	Bloqueo de Tarjetas para Boletín	Tiempo destinado en suspender o bloquear manualmente las T/C para boletín, por motivos de sobregiros, excesos de uso, cuentas de difícil cobro y socios calificados como riesgosos por solicitud del propio tarjetahabiente o por decisión del Emisor de tarjetas.
Administrar las Inversiones		
AI - 01	Administrar Inversiones y Portafolio	Tiempo ocupado en sondear las tendencias en el mercado y analizar las alternativas de inversión , contactar y seleccionar a los agentes del mercado según el caso , establecer estrategias de inversión en base a la evaluación y análisis del entorno. Pedir autorización a la instancia correspondiente según el monto y los niveles de aprobación definidos por las políticas de Mastercard y de la Superintendencia (control de cupos). Tiempo destinado al cuadro y control contable de lo ejecutado en el negocio, coordinación con otras sucursales, cancelar los certificados de inversión o cualquier otro título entregado a favor del cliente o adquirido por MC y
Procesar y Mantener Cuentas		
PMC - 01	Administración de base de Datos de Tarjetahabientes	Tiempo destinado a actualizar todos los datos relacionados con los tarjetahabientes dentro de la
PMC - 02	Captura Manual de Datos(facturación)	Tiempo destinado a la digitación, clasificación y verificación de los datos capturados manualmente.
PMC - 03	Captura Electrónica de Datos	Tiempo ocupado en el proceso de recolección y verificación de los archivos electromagnéticos.
PMC - 04	Procesar Avances en Efectivo/T/C	Tiempo ocupado en procesar las transacciones de avances en efectivo pero a nivel de Tarjeta de Crédito.
PMC - 05	Intercambio y Compensación	Tiempo destinado al ingreso, revisión y cuadro del movimiento de las matrices de compensación. Es el tiempo ocupado al proceso de establecer la posición neta de los emisores, así como requerir a los emisores el pago por los consumos de sus tarjetahabientes, generar y revisar la orden de pago a los establecimiento. Tiempo destinado al proceso de verificar manualmente o con alguna herramienta
PMC - 06	Procesar las Transacciones de los Tarjetahabientes	Tiempo ocupado en el proceso de afectación de los saldos de las cuentas con los cargos, pagos y ajustes, así también liquidar y verificar el cálculo de los
PMC - 07	Emisión del Estado de Cuenta	Tiempo destinado a la generación del estado de cuenta, en base a los movimientos registrados en las
PMC - 08	Distribución de Información de Tarjetahabientes a Emisores	Tiempo destinado al proceso de enviar al área o emisores información relacionada al Tarjetahabiente como: vencimiento de la cartera, saldos, movimientos, liquidación de las transacciones, y otros archivos y reportes
PMC - 09	Administración de Parámetros del Emisor para el manejo de Tarjetahabientes	Tiempo destinado al ingreso y verificación de los parámetros establecidos por los emisores.
PMC - 10	Resolver Reclamos o Solicitudes de los Tarjetahabientes	Tiempo ocupado en resolver, brindar apoyo y buscar solución a algún requerimiento específico del

MasterCard del Ecuador S.A.

ABC/ABM

Glosario de Actividades

ACTIVIDADES DE NEGOCIO

Código	Actividad	Definición
PMC - 11	Actualización de Archivos Positivos de Clientes por Emisor	Tiempo destinado al proceso de receptor, cargar y actualizar la base de datos de los Tarjetahabientes y de los establecimientos y los saldos diarios del emisor
PMC - 12	Autorizar transacciones de T/D (MAESTRO y CIRRUS) y Comunicar al Emisor	Tiempo destinado al proceso de confirmación de los saldos en el archivo positivo, parámetros establecidos por el emisor para emitir la autorización.
PMC - 13	Compensación y Liquidación con los Emisores (T/D)	Tiempo destinado al cobro al emisor el valor que fue pagado previamente al establecimiento. Liquidando así
PMC - 14	Resolver Reclamos o Solicitudes con los Emisores	Tiempo ocupado en solucionar o dar soporte a los requerimientos de los emisores, y a mantener reuniones para tratar asuntos relacionados a la
PMC - 15	Liquidación de los Servicios al Emisor	Tiempo destinado al proceso de liquidación de los servicios y verificar el estado de cuenta por emisor.
PMC - 16	Validación de Reportes-Cuadre de Registros Contables por Emisor	Tiempo destinado al proceso de validar la información contenida en los reportes generados por el Sistema por emisor, así como realizar y verificar el cuadre de
PMC - 17	Liquidación Diaria del Adquiriente de T/C y T/D	Tiempo ocupado en saldar a diario la cuenta de los adquirientes
PMC - 18	Actualizar la Base de Datos de Establecimientos	Tiempo destinado al ingreso y actualización de las transacciones realizadas en los establecimientos. Así también al proceso de activar o rechazar la activación de los comercios registrados por Datafast y a ampliar el límite de piso según parámetros de calificación
PMC - 19	Resolver Reclamos o Solicitudes de los Establecimientos	Tiempo ocupado en el proceso de resolver y buscar solución a algún reclamo o solicitud de los establecimientos por rechazos presentados y preparación de listados para el courier si se trata de
Atención al Cliente		
AC - 01	Receptor y Comunicar la Solución de Reclamos y Solicitudes en MasterCard	Tiempo destinado al proceso de receptor los reclamos de los tarjetahabientes o de establecimiento en MasterCard. Adicionalmente representa el tiempo ocupado en atender personalmente al cliente y
AC - 02	Monitoreo y Administración de los Establecimientos	Tiempo destinado a la búsqueda e investigación de nuevos segmentos de negocio, y al proceso de receptor las solicitudes de los comercios que deseen trabajar con MasterCard así como los reclamos y
AC - 03	Control de Calidad de los Reclamos Resueltos	Tiempo destinado al proceso de monitorear el tiempo y la calidad de solución al reclamo planteado por el cliente, elaborar estadísticas de actividades de atención al cliente y controlar la efectiva atención al
AC - 04	Asesoría al Emisor	Tiempo destinado al proceso de recibir algún requerimiento estratégico del negocio y brindarle la asesoría correspondiente al emisor. Así como elaborar y enviar reportes gerenciales que indiquen la situación
AC - 05	Entrega de Tarjetas y Pines en Ventanilla	Tiempo destinado a la entrega de tarjetas y pines en la ventanilla
AC - 06	Entrega de Tarjetas y Pines en el Domicilio	Tiempo destinado a la preparación de la logística para hacer la entrega de tarjeta y pines en el domicilio, se debe recalcar que dicha entrega la realiza el courier.
AC - 07	Entrega de Estados de Cuenta	Tiempo destinado al ensobrado y entrega de los estados de cuenta, dicha entrega la realiza el courier.
AC - 08	Controlar y Supervisar Depósitos y Pagos en las Ventanillas	Tiempo destinado al chequeo de caja por parte del supervisor. Adicionalmente representa el tiempo ocupado en la elaboración y verificación de movimientos monetarios, así como la elaboración de
AC - 09	Control de Calidad del Servicio de Datafast a los Establecimientos	Tiempo destinado al proceso de controlar y hacerle seguimiento a Datafast, en lo referente al funcionamiento de puertos y enlaces con el
Recuperar la Cartera		

MasterCard del Ecuador S.A.

ABC/ABM

Glosario de Actividades

ACTIVIDADES DE NEGOCIO

Código	Actividad	Definición
RC - 01	Cobranza Administrativa	Tiempo destinado a analizar según parámetros establecidos las cuentas que se encuentren clasificadas como de premora, establecer cartera, contactar al socio en mora personalmente, vía teléfono o atención en oficina, así como realizar visitas de campo, emitir cartas de acercamiento, investigar información adicional, trasladar la deuda al garante (si aplica) y de informar al Emisor el resultado de la gestión de cobranza. Adicionalmente es el tiempo ocupado al control diario de la gestión de cobranza por parte de los recaudadores, y verificación de la <u>liquidación de las comisiones de los recaudadores</u> .
RC - 02	Cobranza Prejurídica	Tiempo ocupado en establecer (clasificar/distribuir) cartera por parte de el Titular Jurídico, contactar al socio en mora personalmente o vía teléfono, tratar de proponer un acuerdo de pago e informar al Emisor el <u>resultado de la gestión de cobranza</u> .
RC - 03	Cobranza y Asesoría Legal	Tiempo ocupado en establecer (clasificar/distribuir) cartera por parte de el Titular Jurídico, distribución de la cartera legal a los abogados, contactar al socio en mora personalmente o vía teléfono, obtener la sentencia de la demanda por parte del juez y proceder a buscar la negociación persuasiva con el demandado. Adicionalmente es el tiempo destinado en controlar mensualmente la gestión de cobro realizada, liquidar <u>planillas de honorarios profesionales. La Asesoría</u> .
RC - 04	Acuerdos de Pago	Tiempo ocupado en aceptar y analizar la propuesta de pago, proceder de acuerdo a tipo de respuesta (pago de contado con descuento), documentación,
RC - 05	Elaborar Nota de Ajuste	Tiempo ocupado en la elaboración, manejo y control de notas de ajuste originadas por devolución de intereses, cheques protestados, traslado de cuentas a cuentas incobrables y refinanciamiento de cuentas a
Alta Administración		
AA - 01	Planificación Estratégica	Tiempo destinado al análisis de información para la búsqueda de oportunidades, amenazas, hacer seguimiento a los diferentes planes y programas, análisis del entorno y la competencia, y desarrollo de <u>planes de negocios con el propósito de</u> planes de negocios con el propósito de
AA - 02	Administración de Planes y Proyectos	Tiempo ocupado en coordinar, ejecutar e intervenir en proyectos de Mastercard, coordinar con el personal que va a ejecutar un proyecto los detalles del trabajo a ser ejecutado, así como también lo relacionado con el cumplimiento de los plazos, su documentación y posterior difusión de procesos a seguir. Adicionalmente es el tiempo destinado a analizar la factibilidad y desarrollar proyectos que, aún cuando <u>muchos de éstos no tienen que ver con el giro normal</u> .
AA - 03	Relación con MasterCard Internacional	Tiempo destinado en mantener relación con MasterCard Internacional sobre la búsqueda y desarrollo de productos o servicios que MasterCard
Finanzas		
FIN - 01	Conciliaciones	Tiempo ocupado en cuadrar cuentas, además del tiempo destinado a analizar partidas pendientes
FIN - 02	Análisis de Situación Financiera	Tiempo destinado al análisis de la información financiera (balance general, pérdidas y ganancias, costo de fondos, patrimonio técnico, tendencias, variaciones, flujo de fondos, etc.), así como la evaluación del desempeño financiero de los productos, inversiones y de la organización en general, <u>incluyendo las estimaciones del posible impacto</u> .
FIN - 03	Cierre Balances	Tiempo ocupado en el cuadro de cuentas a nivel consolidado y envío a los organismos de control. Adicionalmente tiempo destinado al desarrollo e

MasterCard del Ecuador S.A.

ABC/ABM

Glosario de Actividades

ACTIVIDADES DE NEGOCIO

Código	Actividad	Definición
FIN - 04	Contabilización, control de Transacciones y Manejo de Compensación	Tiempo ocupado en la contabilización de todas las operaciones de MasterCard, verificación de los procesos contables, cuadro, análisis y conciliación de cuentas por la información generada por Sistemas. Tiempo destinado por tesorería a realizar el cruce neto de cuentas con bancos, empresas y administraciones.
FIN - 05	Administración de Costos	Tiempo ocupado en el procesamiento, manejo y análisis de los resultados de los reportes de costos de
FIN - 06	Elaborar y Controlar el Presupuesto	Tiempo destinado a la elaboración del presupuesto. Incluye el seguimiento de la gestión presupuestaria, análisis y ajustes de las variaciones internas y del
Mejorar y Monitorear el Desempeño		
MMD - 01	Archivar Documentación	Tiempo destinado a guardar todo tipo de documentación como respaldo del trabajo realizado por el personal. Así podemos incluir, el llevar el file
MMD - 02	Asistir a Reuniones	Tiempo ocupado en asistir a las diferentes reuniones en donde se tratan temas de carácter institucional o departamental. Adicionalmente, representa el tiempo destinado a preparar toda la información específica
MMD - 03	Brindar Apoyo Administrativo	Tiempo ocupado en labores secretariales, específicamente tipeado de cartas, memorandos, circulares e informes de diferente índole.
MMD - 04	Elaborar Reporte, Controlar Resultados y Atender Requerimientos de Terceros	Tiempo destinado a la elaboración y verificación de reportes emitidos, y confirmación de los cálculos realizados por el sistemas, revisión de la ejecución de los procesos y atender el requerimientos de terceros
MMD - 05	Corregir Errores	Tiempo ocupado en la corrección y solución de problemas y/o errores cometidos por el ocupante u otra área que involucra retrabajos, ajustes.
MMD - 06	Exámenes Especiales, Elaboración y Control del Plan Anual de Auditoría	Tiempo destinado a atender auditores del grupo o externos así como de organismos de control. Adicionalmente es el tiempo ocupado en la elaboración, planificación y seguimiento de las actividades de control.
Desarrollo Humano y Capacitación		
DHC - 01	Administrar la Gestión, Formación, Desarrollo y Selección del Personal	Tiempo asignado por cada responsable de área en la administración, orientación y supervisión del recurso humano. Tiempo ocupado en la identificación de necesidades de capacitación, al desarrollo del plan de carrera, desarrollo de habilidades y calidad en el servicio. Tiempo designado a la búsqueda de candidatos, evaluación de resultados de pruebas
DHC - 02	Administrar el Clima Organizacional	Tiempo ocupado en el desarrollo del plan de comunicaciones internas (ej. entre la administración y los empleados, acerca de cualquier tema de trabajo, cambios en la compañía, satisfacción del empleado y políticas). Incluye relaciones públicas y todo aquello
DHC - 03	Administrar Servicios y Beneficios al Personal y Comité de RRHH	Tiempo ocupado en el manejo de servicios al personal (ej. médicos, cafetería, comisaratos, uniformes, accesorios, biblioteca, etc.), elaboración y administración de la nómina. También coordina y evalúa nuevos cargos, validación y mantenimiento de las descripciones y valoraciones de los cargos y la definición de políticas salariales. Además se incluye el tiempo destinado a participar en las reuniones del
Tecnología y Desarrollo		
TYD - 01	Investigación de Tecnología	Tiempo destinado a la búsqueda, instalación y puesta en marcha de nueva tecnología referente a sistemas, ya sea en comunicaciones, redes, Software, Hardware
TYD - 02	Desarrollo de Aplicaciones	Tiempo ocupado en la creación, personalización, instalación, corrección y mantenimiento de las aplicaciones del negocio. Incluye la codificación,
TYD - 03	Mantenimiento de Redes Locales y comunicaciones	Tiempo destinado al mantenimiento, instalación, corrección y detección de errores en las redes locales y equipos de comunicación. Adicionalmente,

MasterCard del Ecuador S.A.

ABC/ABM

Glosario de Actividades

ACTIVIDADES DE NEGOCIO

Código	Actividad	Definición
TYD - 04	Instalación y Mantenimiento Hardware/Software del Host Central	Tiempo ocupado en realizar la instalación y mantenimiento tanto de programas aplicativos (Ms-Office, etc.) como del Hardware. Adicionalmente representa el tiempo destinado en dar soporte a los
Administración		
ADM - 01	Administrar Inventarios de Útiles de Oficina, control de Activos y Pagos a Terceros	Tiempo destinado al manejo, administración y seguimiento del presupuesto así como realizar cotizaciones, recepción y análisis de proformas, y demás actividades relacionadas con compras de activos fijos, y pagos de adquisiciones y todo tipo de servicios. Adicionalmente representa el tiempo ocupado en elaborar, revisar, autorizar y emitir
ADM - 02	Construcciones y Mantenimiento	Tiempo destinado al diseño y planificación de remodelaciones, construcciones (arquitectura, diseño, ingeniería eléctrica, sistemas y seguridad) y mantenimiento de edificios e instalaciones (pintura, arreglos, etc.) Además del tiempo destinado al manejo de la administración de edificios de
ADM - 03	Mensajería Externa e Interna	subsidios y gestionar la recuperación de los valores. Tiempo destinado en la coordinación y envío de correspondencia interna y externa (excepto los estados de cuenta), y demás actividades relacionadas con conserjería, pool de mensajería, choferes, entrega de valores de tesorería, y retiro de boletas para facturación (Matriz). Incluye las actividades
ADM - 04	Velar por la Seguridad General y Administrar Seguros de la Intitución	relacionadas con la Secretaría General (despacho de). Tiempo destinado en diseñar, coordinar y administrar el buen funcionamiento de la guardiana y vigilancia. Incluye el investigar delitos internos y externos, prevenir el lavado de dólares y capacitar al personal en temas relacionados con seguridad. Incluye además el tiempo destinado a la negociación, contratación, inclusión, exclusión y manejo de reclamos de las



Anexo 2

MASTERCARD DEL ECUADOR S.A.

Activity Based Costing-Activity Based Management

NOTA IMPORTANTE:

Este cuestionario no fue diseñado para conocer el desempeño de determinada persona en su cargo, sino para conocer las principales actividades que realiza. Procure proporcionarnos la información más acertada posible; si algo no puede llenar, no se preocupe, ya que Lix Rossi, Subgerente Financiero, le aclarará sus dudas. **(Favor escribir en letra de molde).**

Sección I: Instrucciones para el levantamiento de porcentajes de tiempo

A continuación presentamos algunas recomendaciones que se deberán tomar en cuenta al momento de llenar el formulario de relevamiento de actividades que se adjunta:

- 1. Siga estrictamente la secuencia indicada en este documento.**
- 2. Lea cuidadosamente el presente instructivo.**
- En la SECCION DE IDENTIFICACION GENERAL, llene en forma clara sus datos: nombre, cargo y centro de costos (departamento) al que pertenece.
- EL FORMULARIO DE RELEVAMIENTO DE ACTIVIDADES se encuentra estructurado de la siguiente forma:

Folleto 1:

Columna 1: Nombre de la Actividad

Columna 2: Significado de la Actividad

Folleto 2:

Columna 1: Nombre de la Actividad

Columna 2: Porcentaje de tiempo

- Lea detenidamente el significado de cada actividad y **señale** aquellas que efectivamente Usted realiza.
- En la Columna 2 del Folleto 2, denominada "% Tiempo", indique el porcentaje de tiempo que Usted dedica a la ejecución de las actividades que acabó de identificar.

Para determinar los diferentes porcentajes de tiempo dedicados a cada una de sus actividades, siga el siguiente consejo: piense en todas las actividades relevantes que usted realiza durante todo el año, sin importar si éstas son continuas o periódicas, y establezca cuánto **del 100% de su tiempo** le representan cada una de las mismas. Así por ejemplo: un funcionario dedica 3 semanas *tiempo completo* en el semestre a "elaborar el presupuesto", dicha actividad al ser comparada con las demás realizadas por él durante todo el año, representará un 6% **de su tiempo total**.

Unicamente debe asignar % de tiempo a aquellas actividades que representen más del cinco por ciento (5%) de su tiempo total.

En este mismo instructivo Usted encontrará una tabla de conversión de tiempos que le ayudará a estimar de mejor manera sus porcentajes por actividad.

- Si luego de leer todas las actividades y sus respectivos significados, no ha encontrado alguna actividad "*relevante*" que Usted realiza; aumentela al final del formulario (en los espacios en blanco) con una definición detallada de la misma y, por supuesto, con su respectivo % de tiempo.

Recuerde que lo que requerimos es relevancia (mayores al 5% del tiempo total) y no exactitud.

- Una vez completado el formulario, envíelo a la dirección de mail ABCPrice.

MASTERCARD DEL ECUADOR S.A.

Activity Based Costing-Activity Based Management

- 9. El plazo de entrega de los formularios al Equipo ABC es de cuarenta y ocho horas (dos días) laborables, contadas a partir de la fecha de su distribución.**

Si requiere de información adicional o si tiene algún tipo de problema sobre cómo llenar el formulario, favor contáctese con Lix Rossi, Sub-gerente Financiero ext 229 y/o Jorge León ext 350.

RECUERDE!! LA CALIDAD Y RAPIDEZ CON LA QUE SEA PROPORCIONADA LA INFORMACION ES VITAL PARA EL DESARROLLO DE ESTE IMPORTANTE PROYECTO.

El Equipo ABC agradece su valiosa colaboración en el desarrollo del proyecto "Gestión de Costos y Rentabilidad" y valoran su activa participación, seguros que estos esfuerzos ayudarán a mejorar la competitividad de MasterCard.

MASTERCARD DEL ECUADOR S.A.*Activity Based Costing-Activity Based Management*

Sección II: Datos de identificación general

1. Nombre del Empleado:
2. Denominación del Cargo:
3. Centro de Costos:

Administración

- Archivo
- Cafetería
- Conserjería
- Comunicaciones
- Diseño
- Gerencia
- Proveeduría
- Roles
- Seguridad
- Subgerencia

Crédito y Cobranzas

- Análisis de Crédito
- Autorizaciones
- Crédito y Cobranzas
- Gerencia
- Legal
- Prejurídico
- Subgerencia de Crédito

Finanzas

- Conciliaciones
- Captaciones
- Contabilidad
- Gerencia
- Presupuesto
- Tesorería

Comercialización

- Establecimientos
- Gerencia
- Proyectos Especiales
- Servicios al Cliente
- Subgerencia
- Ventas
- Entidades Financieras

Operaciones

- Caja
- Reclamos Establecimientos
- Facturación
- Gerencia
- Intercambio y Compensación
- Organización y Métodos
- Reclamos Socios
- Servicios Internacionales
- Tarjetas

Desarrollo Humano

- Desarrollo Humano

Gerencia General

- Gerencia
- Contraloría

Tecnología y Desarrollo

- Administración Base de Datos
- Desarrollo
- Gerencia
- Mantenimiento
- Producción
- Telemática

4. Nombre y cargo de su jefe inmediato superior (a quien reporta)

5. Cargos bajo su mando directo:

Nombre del cargo que Usted supervisa

Número de ocupantes

Anexo 3

Tabla de Conversión de Tiempo

Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
10'	2	1 h	1	0,5 Día = 4 h	2
30'	6	2 h	2	1 Día = 8 h	5
1 h	12	4 h	5	5 Dias = 1 Sem	24
2 h	25	5 h	6	10 Dias = 2 Sem	48
3 h	37	6 h	7	15 Dias = 3 Sem	72
4 h	50	7 h	9	20 Dias = 4 Sem	96
5 h	62	8 h	10	1,5 Dias	2
6 h	75	0,5 Día = 4 h	5	5 Dias	8
7 h	87	1 Día = 8 h	10	10 Dias	16
8 h	100	3 Dias = 24 h	30	3 Dias	2
		5 Dias = 40 h	50	5 Dias	4
		7 Dias = 56 h	70	10 Dias	8
1 h	2	9 Dias = 72 h	90	3 Dias	1
2 h	5	10 Dias = 80 h	100	5 Dias	2
3 h	7			10 Dias	4
4 h	10				
8 h = 1 Día	20				

Premisas: 1 día = 8 horas

1 mes = 21 días

1 sem = 5 días

1 año = 252 días

Anexo 4

Código del centro de costo : 04 GUAYAQUIL
 Nombre del centro de costo : FINANZAS
 Responsable del centro de costos : EFRAIN VEIRA
 Valor del centro de costo :

Código	Actividad	Rossi Pozo Lux	León Romero Jorge	Carchi Aviles Lorena	Rodriguez Sanchez Maria Patricia	Andrés Miranda	Valencia Mosquera Analia Lastenia
Mercadear y Vender							
MV - 01	Prospectar y Contactar Clientes Potenciales	0	0	0	0	0	0
MV - 02	Recuperación de Socios	0	0	0	0	0	0
MV - 03	Análisis de Indicadores (facturación, segmentos, competencia, etc.)	0	0	0	0	0	0
MV - 04	Contactar y Registrar Nuevos Emisores	0	0	0	0	0	0
Originar y Monitorear el Crédito							
OMC - 01	Recepar, Ingresar e Investigar y Procesar Solicitudes	0	0	0	0	0	0
OMC - 02	Credit Scoring	0	0	0	0	0	0
OMC - 03	Aprobación de Crédito / Comité de crédito	0	0	0	0	0	0
OMC - 04	Creación de Cuentas, Embose, Proceso de Control y Seguimiento de Tarjeta de Crédito	0	0	0	0	0	0
OMC - 05	Ingresar y Procesar Solicitud de Autorización	0	0	0	0	0	0
OMC - 06	Monitoreo, Movimiento y Saldos de las Cuentas de Tarjetas	0	0	0	0	0	0
OMC - 07	Administración del Boletín	0	0	0	0	0	0
OMC - 08	Impresión y distribución del Boletín (datafast)	0	0	0	0	0	0
Administrar las Inversiones							
AI - 01	Administrar Inversiones y Portafolio	60%	0	0	100%	0	0
Procesar y Mantener Cuentas							
PMC - 01	Actualizar base de Datos Generales de Tarjetahabientes	0	0	0	0	0	0
PMC - 02	Captura Manual de Datos(facturación)	0	0	0	0	0	0
PMC - 03	Procesar Avances en Efectivo/T/C	0	0	0	0	0	0
PMC - 04	Intercambio y Compensación	0	0	0	0	0	0
PMC - 05	Procesar las Transacciones de los Tarjetahabientes	0	0	0	0	0	0
PMC - 06	Emisión del Estado de Cuenta	0	0	0	0	0	0
PMC - 07	Distribución de Información de Tarjetahabientes a Emisores	0	0	0	0	0	0

Código del centro de costo : 04 GUAYAQUIL

Nombre del centro de costo : FINANZAS

Responsable del centro de costos : EFRAIN VIEIRA

Valor del centro de costo :

Código	Actividad	Rossi Pozo Lix	León Romero Jorge	Carchi Aviles Lorena	Rodriguez Sanchez Maria Patricia	Andrés Miranda	Valencia Mosquera Analia Lastenia
PMC - 08	Administración de Parámetros del Emisor para el manejo de Tarjetahabientes	0	0	0	0	0	0
PMC - 09	Compensación y Liquidación con los Emisores (TD)	0	0	0	0	0	0
PMC - 10	Resolver Reclamos o Solicitudes de los Tarjetahabientes	0	0	0	0	0	0
PMC - 11	Liquidación de los Servicios al Emisor	0	0	0	0	0	0
PMC - 12	Validación de Reportes-Cuadre de Registros Contables por Emisor	0	0	0	0	0	0
PMC - 13	Liquidación Diaria del Adquirente de TC y TD	0	0	0	0	0	0
PMC - 14	Actualizar la Base de Datos de Establecimientos	0	0	0	0	0	0
Atención al Cliente							
AC - 01	Recepcionar y Comunicar la Solución de Reclamos y Solicitudes en MasterCard	0	0	0	0	0	0
AC - 02	Control de Calidad de los Reclamos Resueltos	0	0	0	0	0	0
AC - 03	Asesoría al Emisor	0	0	0	0	0	0
AC - 04	Entrega de Tarjetas y Pines en Ventanilla y en Domicilio	0	0	0	0	0	0
AC - 05	Entrega de Estados de Cuenta	0	0	0	0	0	0
AC - 06	Controlar y Supervisar Depósitos y Pagos en las Ventanillas	0	0	0	0	0	0
AC - 07	Control de Calidad del Servicio de Datafast a los Establecimientos	0	0	0	0	0	0
Recuperar la Cartera							
RC - 01	Cobranza Administrativa	0	0	0	0	0	0
RC - 02	Cobranza Prejudicial	0	0	0	0	0	0
RC - 03	Cobranza y Asesoría Legal	0	0	0	0	0	0
RC - 04	Acuerdos de Pago	0	0	0	0	0	0
RC - 05	Elaborar Nota de Ajuste	0	0	0	0	0	0
Alta Administración							
AA - 01	Planificación Estratégica	0	0	0	0	0	0
AA - 02	Administración de Planes y Proyectos	0	0	0	0	0	0
AA - 03	Relación con MasterCard Internacional	0	0	0	0	0	0
Finanzas							
FIN - 01	Análisis de Situación Financiera	0	0	0	0	0	0
FIN - 02	Administración de Costos	0	0	0	0	0	0
FIN - 03	Elaborar y Controlar el Presupuesto	0	0	0	0	0	0
Mejorar y Monitorear el Desempeño							
		5%				100%	100%

Código del centro de costo : 04 GUAYAQUIL

Nombre del centro de costo : FINANZAS

Responsable del centro de costos : EFRAIN VIEIRA

Valor del centro de costo :

Código	Actividad	Rossi Pozo Lix	Laón Romero Jorge	Carchi Aviles Lorena	Rodriguez Sanchez Maria Patricia	Andrés Miranda	Valencia Mosquera Analia Lastenia
MMD - 01	Asistir a Reuniones	0	0	0	0	0	0
MMD - 02	Brindar Apoyo Administrativo	0	0	0	0	0	0
MMD - 03	Elaborar Reporte, Controlar Resultados y Atender Requerimientos de Terceros	0	0	0	0	0	0
MMD - 04	Exámenes Especiales, Elaboración y Control del Plan Anual de Auditoría	0	0	0	0	0	0
Desarrollo Humano y Capacitación							
DHC - 01	Administrar la Gestión, Formación, Desarrollo y Selección del Personal	5%	0	0	0	0	0
Tecnología y Desarrollo							
TYD - 01	Investigación de Tecnología	0	0	0	0	0	0
TYD - 02	Desarrollo de Aplicaciones	0	0	0	0	0	0
TYD - 03	Mantenimiento de Redes Locales y comunicaciones	0	0	0	0	0	0
TYD - 04	Instalación y Mantenimiento Hardware/Software del Host Central	0	0	0	0	0	0
Administración							
ADM - 01	Administrar la Institución	0	0	0	0	0	0
ADM - 02	Mensajería Externa e Interna	0	0	0	0	0	0
		95%	0%	0%	100%	100%	100%

Anexo 5

Clasificación de Actividades de Acuerdo a su Costo

Codigo	Actividades	Costo	Porcentaje
COSTO TOTAL DE ACTIVIDADES		624,450.01	100.00%
AA-02	Adm de Planes y Proyectos	59,558.32	9.54%
MMD-03	Brindar Apoyo Administrativo	47,731.46	7.64%
AC-01	Recept Recl/Solicit en MC	36,402.23	5.83%
RC-01	Cobranza Administrativa	32,737.13	5.24%
AA-01	Planificacion Estrategica	31,065.08	4.97%
DHC-01	Administrar la Gestion	21,397.54	3.43%
PMC-02	Capt Manual de Datos	21,017.05	3.37%
AC-04	Asesoria al Emisor	20,751.29	3.32%
MMD-01	Archivar Documentacion	20,500.05	3.28%
MMD-02	Asistir a Reuniones	17,835.31	2.86%
PMC-10	Res Recl/Solicit de Tarjetahab	13,938.18	2.23%
TYD-02	Desarr de Aplicaciones	13,249.47	2.12%
OMC-06	Ing y Proc Solicit de Autoriz	12,949.67	2.07%
MV-04	Analisis de Indicadores	12,525.11	2.01%
ADM-03	Mensajeria Externa e Interna	12,007.65	1.92%
PMC-14	Res Recl/Solicit con Emisores	11,955.69	1.91%
OMC-01	Recept e Ing Solicitudes	10,607.34	1.70%
DHC-03	Adm Serv y Benefal Personal	9,709.24	1.55%
PMC-06	Proc Transac de Tarjetahab	9,606.23	1.54%
MV-02	Contac Client Pot Personal	9,483.57	1.52%
FIN-04	Contab/Control de Transacciones	7,146.54	1.14%
MV-05	Desarr Estrat de Mercadeo	6,412.89	1.03%
MMD-04	Controlar y Superv Ventanillas	6,407.73	1.03%
MV-01	Prospectar Clientes	6,350.74	1.02%
RC-03	Cobranza Legal	6,275.60	1.00%
AC-08	Depositos y Pagos	6,226.77	1.00%
OMC-07	Mon. Mov y Sal de Ctas de Tarj	6,140.06	0.98%
PMC-19	Res Recl/Solicit de Estab	6,017.02	0.96%
RC-02	Cobranza Prejuridica	5,873.96	0.94%
AC-03	Control Calidad Recl Resuelt	5,830.60	0.93%
AC-07	Entrega Estados de Cuenta	5,653.87	0.91%
MMD-05	Corregir Errores	5,417.30	0.87%
DHC-02	Adm el Clima Organizacional	5,267.96	0.84%
TYD-04	Mant e Inst Equipos HW/SW de Com	5,207.71	0.83%
OMC-03	Aprobacion de Solicitudes	5,087.22	0.81%
MV-06	Implement Promocion y Publicidad	5,076.87	0.81%
FIN-01	Conciliaciones	5,072.52	0.81%
AC-09	Cont Calidad Serv de Datafast	4,855.33	0.78%
MV-07	Registrar el Emisor	4,851.05	0.78%
AI-01	Administrar el Portafolio	4,825.22	0.77%
RC-04	Acuerdos de Pago	4,596.07	0.74%
FIN-02	Anal de Situación Financiera	4,364.83	0.70%
PMC-07	Emision Estado de Cuenta	4,359.17	0.70%

Clasificación de Actividades de Acuerdo a su Costo

<i>Codigo</i>	<i>Actividades</i>	<i>Costo</i>	<i>Porcentaje</i>
PMC-05	<i>Intercambio y Compensacion</i>	4,245.94	0.68%
AA-03	<i>Relacion con MCI</i>	3,738.61	0.60%
MV-03	<i>Recuperación de Socios</i>	3,440.99	0.55%
PMC-01	<i>Actual Datos Gen Tarjetahab</i>	3,268.31	0.52%
PMC-18	<i>Actualiz Base de Datos Estab</i>	3,150.52	0.50%
AC-05	<i>Entrega Tarjetas/Pines en Vent</i>	3,091.04	0.50%
FIN-06	<i>Elab/Controlar el Presupuesto</i>	2,928.21	0.47%
ADM-04	<i>Velar por la Seguridad General</i>	2,892.20	0.46%
OMC-11	<i>Bloq Manual Tarjetas Boletin</i>	2,814.38	0.45%
PMC-11	<i>Actualiz Archivos Positivos</i>	2,656.93	0.43%
RC-05	<i>Elaborar Nota de Ajuste</i>	2,647.54	0.42%
FIN-03	<i>Cierre Balances</i>	2,448.97	0.39%
OMC-08	<i>Conf. TH Trans Esp o Ext</i>	2,408.19	0.39%
ADM-01	<i>Adm Inv Ut/Ofy Cont de Activ</i>	2,387.64	0.38%
ADM-02	<i>Construcciones y Mant</i>	2,330.15	0.37%
TYD-01	<i>Invest de Tecnologia</i>	2,109.86	0.34%
PMC-08	<i>Dist Inf Tarjetahab a Emisores</i>	2,066.78	0.33%
FIN-05	<i>Administracion de Costos</i>	1,990.35	0.32%
TYD-03	<i>Mant de Redes Locales</i>	1,973.50	0.32%
OMC-05	<i>Embose/Control y Seg de T/C</i>	1,972.23	0.32%
MMD-06	<i>Exámenes Espec Auditoria</i>	1,814.21	0.29%
OMC-04	<i>Creacion de Cuentas</i>	1,696.07	0.27%
PMC-04	<i>Procesar Avances EfectivoT/C</i>	1,603.38	0.26%
AC-06	<i>Entrega Tarjetas/Pines en Dom</i>	1,482.34	0.24%
OMC-02	<i>Credit Scoring</i>	1,467.58	0.24%
OMC-10	<i>Impresion y Dist del Boletin</i>	1,221.98	0.20%
OMC-09	<i>Procesar la Inf del Boletin</i>	1,085.56	0.17%
AC-02	<i>Recept Recl/Solicit en Estab</i>	1,067.33	0.17%
PMC-13	<i>Comp y Liquid Emisores (T/D)</i>	1,016.91	0.16%
PMC-16	<i>Valid Rep-Cuad Regis Cont Emisor</i>	974.09	0.16%
PMC-17	<i>Liquid Diaria Adq T/C y T/D</i>	940.18	0.15%
PMC-15	<i>Liquid Servicios al Emisor</i>	853.43	0.14%
PMC-09	<i>Adm de Parametros del Emisor</i>	797.69	0.13%
PMC-03	<i>Capt Electronica de Datos</i>	761.14	0.12%
PMC-12	<i>Autorizar Transac de T/D</i>	761.14	0.12%

Clasificación de Actividades de Acuerdo a su Costo Antes de Redistribución de Actividades de Soporte

<i>Código</i>	<i>Actividades</i>	<i>Costo</i>	<i>Porcentaje</i>
COSTO TOTAL DE ACTIVIDADES		545,917.17	87.42%
AA-02	Adm de Planes y Proyectos	56,598.15	10.37%
MMD-03	Brindar Apoyo Administrativo	47,731.42	8.74%
AC-01	Recept Recl/Solicit en MC	35,334.87	6.47%
RC-01	Cobranza Administrativa	31,545.25	5.78%
AA-01	Planificacion Estrategica	28,104.91	5.15%
DHC-01	Administrar la Gestion	21,397.54	3.92%
MMD-01	Archivar Documentacion	20,500.03	3.76%
PMC-02	Capt Manual de Datos	20,255.92	3.71%
AC-04	Asesoría al Emisor	19,683.93	3.61%
MMD-02	Asistir a Reuniones	17,835.36	3.27%
TYD-02	Desarr de Aplicaciones	13,249.49	2.43%
PMC-10	Res Recl/Solicit de Tarjetahab	13,177.05	2.41%
ADM-03	Mensajería Externa e Interna	12,007.60	2.20%
OMC-06	Ing y Proc Solicit de Autoriz	11,864.13	2.17%
PMC-14	Res Recl/Solicit con Emisores	11,194.55	2.05%
MV-04	Analisis de Indicadores	10,093.23	1.85%
DHC-03	Adm Serv y Benefal Personal	9,709.26	1.78%
OMC-01	Recept e Ing Solicitudes	9,565.76	1.75%
PMC-06	Proc Transac de Tarjetahab	8,845.04	1.62%
MV-02	Contac Client Pot Personal	7,051.69	1.29%
MMD-04	Controlar y Superv Ventanillas	6,407.75	1.17%
FIN-04	Contab/Control de Transacciones	5,459.56	1.00%
MMD-05	Corregir Errores	5,417.36	0.99%
DHC-02	Adm el Clima Organizacional	5,267.92	0.96%
PMC-19	Res Recl/Solicit de Estab	5,255.90	0.96%
TYD-04	Mant e Inst Equipos HW/SW de Com	5,207.70	0.95%
AC-08	Depositos y Pagos	5,159.42	0.95%
RC-03	Cobranza Legal	5,083.71	0.93%
OMC-07	Mon. Mov y Sal de Ctas de Tarj	5,054.52	0.93%
AC-03	Control Calidad Recl Resuelt	4,763.31	0.87%
RC-02	Cobranza Prejuridica	4,682.05	0.86%
AC-07	Entrega Estados de Cuenta	4,586.56	0.84%
AI-01	Administrar el Portafolio	4,242.13	0.78%
OMC-03	Aprobacion de Solicitudes	4,001.67	0.73%
MV-05	Desarr Estrat de Mercadeo	3,981.00	0.73%
MV-01	Prospectar Clientes	3,918.88	0.72%
AC-09	Cont Calidad Serv de Datafast	3,788.00	0.69%
PMC-07	Emision Estado de Cuenta	3,598.03	0.66%
PMC-05	Intercambio y Compensacion	3,484.80	0.64%
RC-04	Acuerdos de Pago	3,404.22	0.62%
FIN-01	Conciliaciones	3,385.55	0.62%
ADM-04	Velar por la Seguridad General	2,892.17	0.53%
FIN-02	Anal de Situación Financiera	2,677.88	0.49%
MV-06	Implement Promocion y Publicidad	2,644.98	0.48%
PMC-01	Actual Datos Gen Tarjetahab	2,507.14	0.46%
MV-07	Registrar el Emisor	2,419.21	0.44%
PMC-18	Actualiz Base de Datos Estab	2,389.40	0.44%
ADM-01	Adm Inv Ut/Of y Cont de Activ	2,387.62	0.44%
ADM-02	Construcciones y Mant	2,330.17	0.43%

Clasificación de Actividades de Acuerdo a su Costo Antes de Redistribución de Actividades de Soporte

<i>Código</i>	<i>Actividades</i>	<i>Costo</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>TYD-01</i>	<i>Invest de Tecnologia</i>	<i>2,109.84</i>	<i>0.39%</i>
<i>AC-05</i>	<i>Entrega Tarjetas/Pines en Vent</i>	<i>2,023.72</i>	<i>0.37%</i>
<i>TYD-03</i>	<i>Mant de Redes Locales</i>	<i>1,973.50</i>	<i>0.36%</i>
<i>PMC-11</i>	<i>Actualiz Archivos Positivos</i>	<i>1,895.79</i>	<i>0.35%</i>
<i>MMD-06</i>	<i>Exámenes Espec Auditoria</i>	<i>1,814.19</i>	<i>0.33%</i>
<i>OMC-11</i>	<i>Bloq Manual Tarjetas Boletin</i>	<i>1,728.80</i>	<i>0.32%</i>
<i>RC-05</i>	<i>Elaborar Nota de Ajuste</i>	<i>1,455.66</i>	<i>0.27%</i>
<i>OMC-08</i>	<i>Conf. TH Trans Esp o Ext</i>	<i>1,322.62</i>	<i>0.24%</i>
<i>PMC-08</i>	<i>Dist Inf Tarjetahab a Emisores</i>	<i>1,305.66</i>	<i>0.24%</i>
<i>FIN-06</i>	<i>Elab/Controlar el Presupuesto</i>	<i>1,241.25</i>	<i>0.23%</i>
<i>MV-03</i>	<i>Recuperación de Socios</i>	<i>1,009.09</i>	<i>0.18%</i>
<i>OMC-05</i>	<i>Embose/Control y Seg de T/C</i>	<i>886.67</i>	<i>0.16%</i>
<i>PMC-04</i>	<i>Procesar Avances EfectivoT/C</i>	<i>842.25</i>	<i>0.15%</i>
<i>AA-03</i>	<i>Relacion con MCI</i>	<i>778.38</i>	<i>0.14%</i>
<i>FIN-03</i>	<i>Cierre Balances</i>	<i>762.00</i>	<i>0.14%</i>
<i>OMC-04</i>	<i>Creacion de Cuentas</i>	<i>610.51</i>	<i>0.11%</i>
<i>AC-06</i>	<i>Entrega Tarjetas/Pines en Dom</i>	<i>415.02</i>	<i>0.08%</i>
<i>OMC-02</i>	<i>Credit Scoring</i>	<i>382.06</i>	<i>0.07%</i>
<i>FIN-05</i>	<i>Administracion de Costos</i>	<i>303.38</i>	<i>0.06%</i>
<i>PMC-13</i>	<i>Comp y Liquid Emisores (T/D)</i>	<i>255.76</i>	<i>0.05%</i>
<i>PMC-16</i>	<i>Valid Rep-Cuad Regis Cont Emisor</i>	<i>212.95</i>	<i>0.04%</i>
<i>PMC-17</i>	<i>Liquid Diaria Adq T/C y T/D</i>	<i>179.03</i>	<i>0.03%</i>
<i>OMC-10</i>	<i>Impresion y Dist del Boletin</i>	<i>136.43</i>	<i>0.02%</i>
<i>PMC-15</i>	<i>Liquid Servicios al Emisor</i>	<i>92.26</i>	<i>0.02%</i>
<i>PMC-09</i>	<i>Adm de Parametros del Emisor</i>	<i>36.56</i>	<i>0.01%</i>

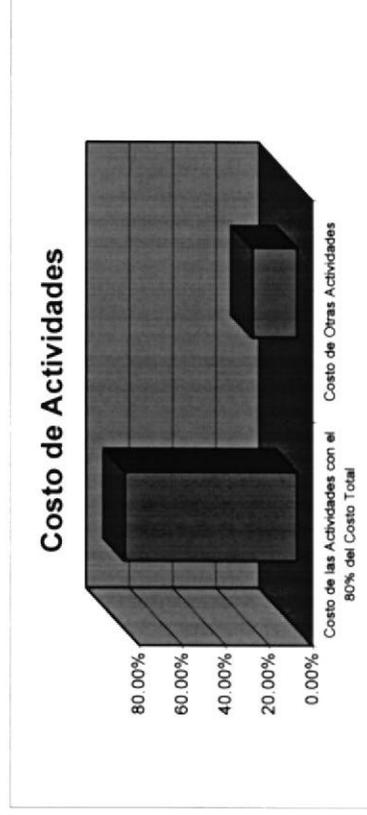
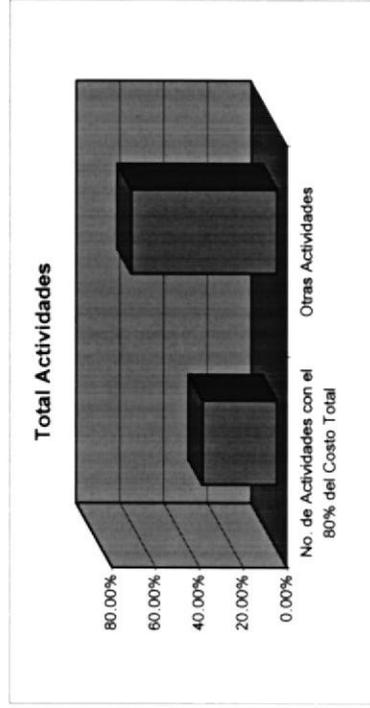
Clasificación de Actividades de Acuerdo a su Costo

<i>Actividades</i>	<i>Costo</i>	<i>Porcentaje</i>
--------------------	--------------	-------------------

No. Total de Actividades	74	100.00%
COSTO TOTAL DE ACTIVIDADES	545,917	100.00%

No. de Actividades con el 80% del Costo Total	25	33.78%
Costo de las Actividades con el 80% del Costo Total	433,554	79.42%

Otras Actividades	49	66.22%
Costo de Otras Actividades	112,364	20.58%



Clasificación de Actividades de Acuerdo a su Costo Antes de Redistribución de Actividades de Soporte

<i>Código</i>	<i>Actividades</i>	<i>Costo</i>	<i>Porcentaje</i>
COSTO TOTAL DE ACTIVIDADES CON EL 80% DEL COSTO TOTAL		433,553.67	79.42%
AA-02	<i>Adm de Planes y Proyectos</i>	56,598.15	10.37%
MMD-03	<i>Brindar Apoyo Administrativo</i>	47,731.42	8.74%
AC-01	<i>Recept Recl/Solicit en MC</i>	35,334.87	6.47%
RC-01	<i>Cobranza Administrativa</i>	31,545.25	5.78%
AA-01	<i>Planificacion Estrategica</i>	28,104.91	5.15%
DHC-01	<i>Administrar la Gestion</i>	21,397.54	3.92%
MMD-01	<i>Archivar Documentacion</i>	20,500.03	3.76%
PMC-02	<i>Capt Manual de Datos</i>	20,255.92	3.71%
AC-04	<i>Asesoria al Emisor</i>	19,683.93	3.61%
MMD-02	<i>Asistir a Reuniones</i>	17,835.36	3.27%
TYD-02	<i>Desarr de Aplicaciones</i>	13,249.49	2.43%
PMC-10	<i>Res Recl/Solicit de Tarjetahab</i>	13,177.05	2.41%
ADM-03	<i>Mensajeria Externa e Interna</i>	12,007.60	2.20%
OMC-06	<i>Ing y Proc Solicit de Autoriz</i>	11,864.13	2.17%
PMC-14	<i>Res Recl/Solicit con Emisores</i>	11,194.55	2.05%
MV-04	<i>Analisis de Indicadores</i>	10,093.23	1.85%
DHC-03	<i>Adm Serv y Benefal Personal</i>	9,709.26	1.78%
OMC-01	<i>Recept e Ing Solicitudes</i>	9,565.76	1.75%
PMC-06	<i>Proc Transac de Tarjetahab</i>	8,845.04	1.62%
MV-02	<i>Contac Client Pot Personal</i>	7,051.69	1.29%
MMD-04	<i>Controlar y Superv Ventanillas</i>	6,407.75	1.17%
FIN-04	<i>Contab/Control de Transacciones</i>	5,459.56	1.00%
MMD-05	<i>Corregir Errores</i>	5,417.36	0.99%
DHC-02	<i>Adm el Clima Organizacional</i>	5,267.92	0.96%
PMC-19	<i>Res Recl/Solicit de Estab</i>	5,255.90	0.96%

Clasificación de Actividades de Acuerdo a su Costo Antes de Redistribución de Actividades de Soporte

Código	Actividades	Costo	Porcentaje
COSTO TOTAL DE ACTIVIDADES CON EL 20% DEL COSTO TOTAL		112,363.50	20.58%
TYD-04	Mant e Inst Equipos HW/SW de Com	5,207.70	0.95%
AC-08	Depositos y Pagos	5,159.42	0.95%
RC-03	Cobranza Legal	5,083.71	0.93%
OMC-07	Mon. Mov y Sal de Ctas de Tarj	5,054.52	0.93%
AC-03	Control Calidad Recl Resuelt	4,763.31	0.87%
RC-02	Cobranza Prejudicial	4,682.05	0.86%
AC-07	Entrega Estados de Cuenta	4,586.56	0.84%
AI-01	Administrar el Portafolio	4,242.13	0.78%
OMC-03	Aprobacion de Solicitudes	4,001.67	0.73%
MV-05	Desarr Estrat de Mercadeo	3,981.00	0.73%
MV-01	Prospectar Clientes	3,918.88	0.72%
AC-09	Cont Calidad Serv de Datafast	3,788.00	0.69%
PMC-07	Emision Estado de Cuenta	3,598.03	0.66%
PMC-05	Intercambio y Compensacion	3,484.80	0.64%
RC-04	Acuerdos de Pago	3,404.22	0.62%
FIN-01	Conciliaciones	3,385.55	0.62%
ADM-04	Velar por la Seguridad General	2,892.17	0.53%
FIN-02	Anal de Situación Financiera	2,677.88	0.49%
MV-06	Implement Promocion y Publicidad	2,644.98	0.48%
PMC-01	Actual Datos Gen Tarjetahab	2,507.14	0.46%
MV-07	Registrar el Emisor	2,419.21	0.44%
PMC-18	Actualiz Base de Datos Estab	2,389.40	0.44%
ADM-01	Adm Inv Ut/Ofy Cont de Activ	2,387.62	0.44%
ADM-02	Construcciones y Mant	2,330.17	0.43%
TYD-01	Invest de Tecnologia	2,109.84	0.39%
AC-05	Entrega Tarjetas/Pines en Vent	2,023.72	0.37%
TYD-03	Mant de Redes Locales	1,973.50	0.36%
PMC-11	Actualiz Archivos Positivos	1,895.79	0.35%
MMD-06	Exámenes Espec Auditoria	1,814.19	0.33%
OMC-11	Bloq Manual Tarjetas Boletin	1,728.80	0.32%
RC-05	Elaborar Nota de Ajuste	1,455.66	0.27%
OMC-08	Conf. TH Trans Esp o Ext	1,322.62	0.24%
PMC-08	Dist Inf Tarjetahab a Emisores	1,305.66	0.24%
FIN-06	Elab/Controlar el Presupuesto	1,241.25	0.23%
MV-03	Recuperación de Socios	1,009.09	0.18%
OMC-05	Embose/Control y Seg de T/C	886.67	0.16%
PMC-04	Procesar Avances Efectivo T/C	842.25	0.15%
AA-03	Relacion con MCI	778.38	0.14%
FIN-03	Cierre Balances	762.00	0.14%
OMC-04	Creacion de Cuentas	610.51	0.11%
AC-06	Entrega Tarjetas/Pines en Dom	415.02	0.08%
OMC-02	Credit Scoring	382.06	0.07%
FIN-05	Administracion de Costos	303.38	0.06%
PMC-13	Comp y Liquid Emisores (T/D)	255.76	0.05%
PMC-16	Valid Rep-Cuad Regis Cont Emisor	212.95	0.04%
PMC-17	Liquid Diaria Adq T/C y T/D	179.03	0.03%
OMC-10	Impresion y Dist del Boletin	136.43	0.02%
PMC-15	Liquid Servicios al Emisor	92.26	0.02%
PMC-09	Adm de Parametros del Emisor	36.56	0.01%

Anexo 6

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Recept Recl/Solicit en MC	AC-01	35,334.87
Remuneraciones		10,195.69
Servicios ocasionales		9,382.77
Teléfonos y DDI		5,531.48
Depreciación equipos		3,688.57
Arrendamientos equipos		1,937.24
Refrigerio		1,644.11
Programas de computación		1,226.16
Gastos de viaje		1,041.19
Viáticos y movilización		308.16
Utiles de oficina		175.03
Uniformes		131.67
Honorarios a profesionales		40.78
Arrendamientos vehículos		39.89
Otras suscripciones		39.11
Comisariato		32.69
Asignación asoc. de empleados		14.19
Judiciales y notariales		5.24
Varios		0.82
Control Calidad Recl Resuelt	AC-03	4,763.31
Remuneraciones		1,188.34
Servicios ocasionales		1,139.83
Teléfonos y DDI		1,093.59
Depreciación equipos		462.34
Arrendamientos equipos		326.15
Refrigerio		225.80
Programas de computación		161.67
Gastos de viaje		66.75
Viáticos y movilización		31.94
Utiles de oficina		31.57
Uniformes		25.90
Honorarios a profesionales		17.36
Arrendamientos vehículos		8.47
Otras suscripciones		7.36
Comisariato		5.38
Asignación asoc. de empleados		1.73
Judiciales y notariales		1.12
Varios		0.10
Asesoría al Emisor	AC-04	19,683.93
Remuneraciones		5,624.49
Servicios ocasionales		4,186.20
Teléfonos y DDI		2,779.88
Depreciación equipos		2,558.22
Arrendamientos equipos		1,923.16
Refrigerio		1,210.79
Programas de computación		528.19
Gastos de viaje		376.79
Viáticos y movilización		345.06
Utiles de oficina		47.84
Uniformes		41.97
Honorarios a profesionales		39.65
Arrendamientos vehículos		39.64
Otras suscripciones		37.05
Comisariato		14.19
Asignación asoc. de empleados		11.48
Judiciales y notariales		6.42
Varios		1.77
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.23
Entrega Tarjetas/Pines en Vent	AC-05	2,023.72

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Remuneraciones		665.86
Servicios ocasionales		612.77
Teléfonos y DDI		253.33
Depreciación equipos		192.93
Arrendamientos equipos		126.52
Refrigerio		87.20
Programas de computación		39.86
Gastos de viaje		19.66
Viáticos y movilización		9.36
Utiles de oficina		9.03
Uniformes		3.27
Honorarios a profesionales		2.90
Arrendamientos vehiculos		2.49
Otras suscripciones		2.13
Comisariato		1.11
Asignación asoc. de empleados		0.34
Varios		0.11
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.06

Entrega Tarjetas/Pines en Dom	AC-06	415.02
Remuneraciones		162.04
Servicios ocasionales		149.12
Teléfonos y DDI		35.65
Depreciación equipos		30.79
Arrendamientos equipos		17.98
Refrigerio		6.74
Programas de computación		4.15
Viáticos y movilización		3.81
Utiles de oficina		2.10
Uniformes		1.93
Honorarios a profesionales		0.60
Arrendamientos vehiculos		0.53
Otras suscripciones		0.43
Comisariato		0.16
Asignación asoc. de empleados		0.07
Varios		0.01

Entrega Estados de Cuenta	AC-07	4,586.56
Remuneraciones		1,166.01
Servicios ocasionales		1,073.04
Teléfonos y DDI		689.81
Depreciación equipos		681.73
Arrendamientos equipos		332.98
Refrigerio		230.47
Programas de computación		221.55
Gastos de viaje		59.29
Viáticos y movilización		44.55
Utiles de oficina		39.97
Uniformes		27.43
Honorarios a profesionales		24.75
Arrendamientos vehiculos		7.67
Otras suscripciones		7.53
Comisariato		6.63
Asignación asoc. de empleados		2.70
Judiciales y notariales		1.73
Varios		1.01
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.16

Controlar Depositos y Pagos en vent.	AC-08	5,159.42
Remuneraciones		1,321.28
Servicios ocasionales		1,289.33
Teléfonos y DDI		1,215.94
Depreciación equipos		584.07
Arrendamientos equipos		251.05

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Refrigerio		165.28
Programas de computación		160.92
Gastos de viaje		60.52
Viáticos y movilización		56.65
Utiles de oficina		17.28
Uniformes		16.17
Honorarios a profesionales		14.19
Arrendamientos vehículos		7.19
Otras suscripciones		5.35
Comisariato		2.64
Asignación asoc. de empleados		0.97
Judiciales y notariales		0.35
Varios		0.21
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.11

Cont Calidad Serv de Datafast AC-09 3,788.00

Remuneraciones		857.11
Servicios ocasionales		820.13
Teléfonos y DDI		810.82
Depreciación equipos		788.77
Arrendamientos equipos		162.86
Refrigerio		131.21
Programas de computación		117.78
Gastos de viaje		50.91
Viáticos y movilización		14.09
Utiles de oficina		13.05
Uniformes		12.19
Honorarios a profesionales		6.46
Arrendamientos vehiculos		5.69
Otras suscripciones		4.91
Comisariato		4.36
Asignación asoc. de empleados		0.87
Varios		0.29
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.09

Administrar el Portafolio AI-01 4,242.13

Remuneraciones		1,525.28
Servicios ocasionales		1,066.99
Teléfonos y DDI		981.91
Depreciación equipos		213.33
Arrendamientos equipos		202.73
Refrigerio		115.83
Programas de computación		44.59
Gastos de viaje		36.12
Viáticos y movilización		27.10
Utiles de oficina		14.19
Uniformes		12.44
Honorarios a profesionales		5.77
Arrendamientos vehiculos		5.66
Otras suscripciones		5.00
Comisariato		3.86
Asignación asoc. de empleados		0.76
Varios		0.08

Prospectar Clientes MV-01 3,918.88

Remuneraciones		1,095.10
Servicios ocasionales		1,007.79
Teléfonos y DDI		473.32
Depreciación equipos		394.48
Arrendamientos equipos		263.58
Refrigerio		208.08
Programas de computación		186.57
Gastos de viaje		168.65

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Viáticos y movilización		34.10
Útiles de oficina		20.12
Uniformes		20.03
Honorarios a profesionales		16.92
Arrendamientos vehículos		15.92
Otras suscripciones		14.73
Comisariato		6.20
Asignación asoc. de empleados		4.33
Judiciales y notariales		1.61
Varios		0.58
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.13

Contac Client Pot Personal	MV-02	7,051.69
Remuneraciones		2,186.98
Servicios ocasionales		2,012.61
Teléfonos y DDI		912.91
Depreciación equipos		902.55
Arrendamientos equipos		415.54
Refrigerio		334.79
Programas de computación		131.11
Gastos de viaje		56.67
Viáticos y movilización		35.95
Útiles de oficina		31.11
Uniformes		14.53
Honorarios a profesionales		11.14
Arrendamientos vehículos		7.19
Otras suscripciones		6.34
Comisariato		5.46
Asignación asoc. de empleados		0.97
Varios		0.75
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.22

Recuperación de Socios	MV-03	1,009.09
Remuneraciones		308.20
Servicios ocasionales		283.63
Teléfonos y DDI		153.23
Depreciación equipos		116.70
Arrendamientos equipos		58.56
Refrigerio		40.35
Programas de computación		24.11
Gastos de viaje		11.89
Viáticos y movilización		4.33
Útiles de oficina		4.18
Uniformes		1.98
Honorarios a profesionales		1.51
Arrendamientos vehículos		1.34
Otras suscripciones		1.29
Comisariato		0.67
Asignación asoc. de empleados		0.20
Varios		0.05
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.02

Análisis de Indicadores	MV-04	10,093.23
Remuneraciones		3,692.88
Servicios ocasionales		1,872.44
Teléfonos y DDI		1,723.14
Depreciación equipos		1,470.07
Arrendamientos equipos		410.03
Refrigerio		355.77
Programas de computación		245.68
Gastos de viaje		188.11
Viáticos y movilización		59.63
Útiles de oficina		31.96
Uniformes		26.38

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Honorarios a profesionales		23.87
Arrendamientos vehiculos		20.52
Otras suscripciones		17.34
Comisariato		8.18
Asignación asoc. de empleados		3.20
Varios		0.17

Desarr Estrat de Mercadeo	MV-05	3,981.00
Remuneraciones		1,758.03
Servicios ocasionales		949.49
Teléfonos y DDI		438.57
Depreciación equipos		403.61
Arrendamientos equipos		168.25
Refrigerio		83.33
Programas de computación		66.20
Gastos de viaje		63.05
Viáticos y movilización		18.78
Utiles de oficina		18.22
Uniformes		8.41
Honorarios a profesionales		8.13
Arrendamientos vehiculos		7.39
Otras suscripciones		6.77
Comisariato		2.10
Asignación asoc. de empleados		1.12
Varios		0.04

Implement Promocion y Publicid	MV-06	2,644.98
Remuneraciones		1,073.47
Servicios ocasionales		579.76
Teléfonos y DDI		360.80
Depreciación equipos		332.04
Arrendamientos equipos		102.73
Refrigerio		68.56
Programas de computación		51.87
Gastos de viaje		40.42
Viáticos y movilización		14.99
Utiles de oficina		11.46
Uniformes		5.57
Honorarios a profesionales		5.13
Arrendamientos vehiculos		4.97
Otras suscripciones		4.51
Comisariato		1.72
Asignación asoc. de empleados		0.69
Varios		0.03

Registrar el Emisor	MV-07	2,419.21
Remuneraciones		1,319.21
Servicios ocasionales		351.61
Teléfonos y DDI		323.57
Depreciación equipos		194.31
Arrendamientos equipos		66.82
Refrigerio		55.95
Programas de computación		41.18
Gastos de viaje		38.49
Viáticos y movilización		10.41
Utiles de oficina		9.19
Uniformes		7.11
Honorarios a profesionales		6.09
Arrendamientos vehiculos		5.15
Otras suscripciones		4.14
Comisariato		1.28
Asignación asoc. de empleados		0.96
Varios		0.03

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Recept e Ing Solicitudes	OMC-01	9,565.76
Remuneraciones		2,753.64
Servicios ocasionales		2,534.09
Teléfonos y DDI		1,986.79
Depreciación equipos		900.02
Arrendamientos equipos		523.21
Refrigerio		335.37
Programas de computación		254.69
Gastos de viaje		93.26
Viáticos y movilización		87.30
Utiles de oficina		36.01
Uniformes		33.71
Honorarios a profesionales		14.19
Arrendamientos vehículos		11.15
Otras suscripciones		11.08
Comisariato		4.08
Asignación asoc. de empleados		1.48
Judiciales y notariales		0.55
Varios		0.43
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.23
Credit Scoring	OMC-02	382.06
Remuneraciones		97.54
Servicios ocasionales		83.05
Teléfonos y DDI		76.42
Depreciación equipos		63.29
Arrendamientos equipos		15.78
Refrigerio		14.19
Programas de computación		11.06
Gastos de viaje		10.60
Viáticos y movilización		3.24
Utiles de oficina		3.04
Uniformes		2.88
Honorarios a profesionales		1.14
Arrendamientos vehículos		0.37
Otras suscripciones		0.35
Comisariato		0.28
Asignación asoc. de empleados		0.13
Judiciales y notariales		0.11
Varios		0.05
Capacitación		0.01
Aprobación de Solicitudes	OMC-03	4,001.67
Remuneraciones		1,793.61
Servicios ocasionales		1,163.58
Teléfonos y DDI		310.33
Depreciación equipos		285.59
Arrendamientos equipos		203.23
Refrigerio		58.97
Programas de computación		55.87
Gastos de viaje		52.89
Viáticos y movilización		39.59
Utiles de oficina		14.19
Uniformes		12.07
Honorarios a profesionales		6.71
Arrendamientos vehículos		5.24
Otras suscripciones		4.25
Comisariato		2.35
Asignación asoc. de empleados		2.03
Judiciales y notariales		1.31
Varios		0.90
Capacitación		0.02
Creacion de Cuentas	OMC-04	610.51

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Remuneraciones		222.89
Servicios ocasionales		118.91
Teléfonos y DDI		109.43
Depreciación equipos		67.44
Arrendamientos equipos		22.59
Refrigerio		22.25
Programas de computación		15.89
Gastos de viaje		14.19
Viáticos y movilización		6.88
Utiles de oficina		5.89
Uniformes		1.71
Honorarios a profesionales		1.36
Arrendamientos vehículos		0.75
Otras suscripciones		0.53
Comisariato		0.31
Asignación asoc. de empleados		0.10
Judiciales y notariales		0.06
Varios		0.06
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.04
Capacitación		0.01
Embose/Control y Seg de T/C	OMC-05	886.67
Depreciación equipos		394.09
Arrendamientos equipos		362.67
Programas de computación		74.88
Utiles de oficina		43.74
Arrendamientos vehículos		5.11
Otras suscripciones		4.70
Asignación asoc. de empleados		1.45
Varios		0.03
Ing y Proc Solicit de Autoriz	OMC-06	11,864.13
Remuneraciones		3,051.26
Servicios ocasionales		2,467.32
Teléfonos y DDI		2,436.36
Depreciación equipos		2,270.60
Arrendamientos equipos		468.81
Refrigerio		432.15
Programas de computación		314.77
Gastos de viaje		144.02
Viáticos y movilización		143.43
Utiles de oficina		95.98
Uniformes		33.80
Honorarios a profesionales		18.20
Arrendamientos vehículos		14.19
Otras suscripciones		10.98
Comisariato		10.47
Asignación asoc. de empleados		3.99
Judiciales y notariales		2.44
Varios		0.21
Mon. Mov y Sal de Ctas de Tarj	OMC-07	5,054.52
Remuneraciones		1,299.34
Servicios ocasionales		1,247.01
Teléfonos y DDI		726.16
Depreciación equipos		668.25
Arrendamientos equipos		537.00
Refrigerio		212.46
Programas de computación		137.97
Gastos de viaje		101.01
Viáticos y movilización		67.61
Utiles de oficina		20.14
Uniformes		14.19
Honorarios a profesionales		11.56

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Arrendamientos vehículos		10.85
Otras suscripciones		8.59
Comisariato		4.61
Asignación asoc. de empleados		3.36
Judiciales y notariales		1.16
Varios		0.06

Conf. TH Trans Esp o Ext	OMC-08	1,322.62
Remuneraciones		313.65
Servicios ocasionales		250.74
Teléfonos y DDI		230.74
Depreciación equipos		218.58
Arrendamientos equipos		135.03
Refrigerio		49.23
Programas de computación		47.64
Gastos de viaje		35.92
Viáticos y movilización		16.04
Utiles de oficina		14.19
Uniformes		3.86
Honorarios a profesionales		3.21
Arrendamientos vehículos		2.43
Otras suscripciones		2.04
Comisariato		1.19
Asignación asoc. de empleados		0.84
Judiciales y notariales		0.27
Varios		0.08
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.02

Impresion y Dist del Boletin	OMC-10	136.43
Remuneraciones		30.38
Servicios ocasionales		28.84
Teléfonos y DDI		27.97
Depreciación equipos		17.71
Arrendamientos equipos		14.19
Refrigerio		5.77
Programas de computación		5.32
Gastos de viaje		3.40
Viáticos y movilización		1.11
Utiles de oficina		0.90
Uniformes		0.36
Honorarios a profesionales		0.17
Arrendamientos vehículos		0.16
Otras suscripciones		0.14
Comisariato		0.12
Asignación asoc. de empleados		0.07
Judiciales y notariales		0.02
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.01

Bloq Manual Tarjetas Boletin	OMC-11	1,728.80
Remuneraciones		472.80
Servicios ocasionales		329.49
Teléfonos y DDI		265.26
Depreciación equipos		244.12
Arrendamientos equipos		203.54
Refrigerio		74.21
Programas de computación		50.40
Gastos de viaje		38.00
Viáticos y movilización		24.18
Utiles de oficina		14.19
Uniformes		4.09
Honorarios a profesionales		3.66
Arrendamientos vehículos		3.40
Otras suscripciones		3.07
Comisariato		1.26

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Asignación asoc. de empleados		1.26
Judiciales y notariales		0.41
Varios		0.09
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.02

Actual Datos Gen Tarjetahab	PMC-01	2,507.14
Remuneraciones		597.23
Servicios ocasionales		549.61
Teléfonos y DDI		444.71
Depreciación equipos		376.30
Arrendamientos equipos		198.25
Refrigerio		113.47
Programas de computación		82.33
Gastos de viaje		78.73
Viáticos y movilización		30.49
Utiles de oficina		14.19
Uniformes		8.45
Honorarios a profesionales		7.69
Arrendamientos vehículos		3.87
Otras suscripciones		3.73
Comisariato		2.61
Asignación asoc. de empleados		1.18
Judiciales y notariales		0.52
Varios		0.13
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.06

Capt Manual de Datos	PMC-02	20,255.92
Remuneraciones		5,792.76
Servicios ocasionales		5,330.89
Teléfonos y DDI		3,141.49
Depreciación equipos		1,854.18
Arrendamientos equipos		1,100.65
Refrigerio		1,029.79
Programas de computación		873.91
Gastos de viaje		547.68
Viáticos y movilización		203.77
Utiles de oficina		102.19
Uniformes		94.61
Honorarios a profesionales		93.85
Arrendamientos vehículos		90.35
Otras suscripciones		29.07
Comisariato		25.87
Asignación asoc. de empleados		15.92
Judiciales y notariales		7.35
Varios		3.48
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.58

Procesar Avances EfectivoT/C	PMC-04	842.25
Remuneraciones		247.32
Servicios ocasionales		227.60
Teléfonos y DDI		139.10
Depreciación equipos		105.93
Arrendamientos equipos		47.00
Refrigerio		32.38
Programas de computación		21.88
Gastos de viaje		10.79
Viáticos y movilización		3.48
Utiles de oficina		3.36
Uniformes		1.79
Honorarios a profesionales		1.37
Arrendamientos vehículos		1.17
Otras suscripciones		1.08
Comisariato		0.61
Asignación asoc. de empleados		0.19

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Varios		0.04
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.02
Intercambio y Compensacion	PMC-05	3,484.80
Remuneraciones		913.18
Servicios ocasionales		840.37
Teléfonos y DDI		699.89
Depreciación equipos		533.00
Arrendamientos equipos		173.50
Refrigerio		119.59
Programas de computación		110.13
Gastos de viaje		54.31
Viáticos y movilización		12.84
Utiles de oficina		12.39
Uniformes		9.02
Honorarios a profesionales		6.90
Arrendamientos vehículos		5.89
Otras suscripciones		3.97
Comisariato		3.06
Asignación asoc. de empleados		0.92
Varios		0.15
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.08
Proc Transac de Tarjetahab	PMC-06	8,845.04
Remuneraciones		2,677.30
Servicios ocasionales		2,463.84
Teléfonos y DDI		1,270.62
Depreciación equipos		1,145.82
Arrendamientos equipos		508.70
Refrigerio		296.21
Programas de computación		258.60
Gastos de viaje		67.58
Viáticos y movilización		54.51
Utiles de oficina		48.27
Uniformes		31.81
Honorarios a profesionales		14.19
Arrendamientos vehículos		9.86
Otras suscripciones		8.58
Comisariato		7.44
Asignación asoc. de empleados		5.14
Judiciales y notariales		1.15
Varios		0.19
Emision Estado de Cuenta	PMC-07	3,598.03
Remuneraciones		942.79
Servicios ocasionales		867.62
Teléfonos y DDI		567.66
Depreciación equipos		491.14
Arrendamientos equipos		218.85
Refrigerio		179.13
Programas de computación		132.09
Gastos de viaje		114.43
Viáticos y movilización		39.55
Utiles de oficina		14.19
Uniformes		12.29
Honorarios a profesionales		9.00
Arrendamientos vehículos		5.02
Otras suscripciones		4.55
Comisariato		3.84
Asignación asoc. de empleados		3.81
Judiciales y notariales		0.68
Varios		0.36
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.07

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Dist Inf Tarjetahab a Emisores	PMC-08	1,305.66
Remuneraciones		313.13
Servicios ocasionales		288.16
Teléfonos y DDI		282.19
Depreciación equipos		215.61
Arrendamientos equipos		59.91
Refrigerio		59.50
Programas de computación		34.92
Gastos de viaje		15.78
Viáticos y movilización		14.19
Utiles de oficina		13.35
Uniformes		3.75
Honorarios a profesionales		2.53
Arrendamientos vehículos		2.00
Otras suscripciones		1.55
Comisariato		1.16
Asignación asoc. de empleados		0.83
Judiciales y notariales		0.27
Varios		0.12
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.03
Adm de Parametros del Emisor	PMC-09	36.56
Remuneraciones		10.00
Servicios ocasionales		9.93
Teléfonos y DDI		9.20
Depreciación equipos		1.90
Arrendamientos equipos		1.88
Refrigerio		1.16
Programas de computación		1.11
Viáticos y movilización		1.06
Utiles de oficina		0.15
Uniformes		0.13
Honorarios a profesionales		0.12
Arrendamientos vehículos		0.12
Otras suscripciones		0.04
Comisariato		0.04
Asignación asoc. de empleados		0.02
Res Rec/Solicit de Tarjetahab	PMC-10	13,177.05
Remuneraciones		3,063.06
Servicios ocasionales		2,818.84
Teléfonos y DDI		2,515.43
Depreciación equipos		1,662.59
Arrendamientos equipos		973.64
Refrigerio		694.08
Programas de computación		582.00
Gastos de viaje		452.86
Viáticos y movilización		169.43
Utiles de oficina		87.23
Uniformes		64.20
Honorarios a profesionales		56.00
Arrendamientos vehículos		48.62
Otras suscripciones		21.51
Comisariato		15.92
Asignación asoc. de empleados		15.06
Judiciales y notariales		2.88
Varios		0.30
Actualiz Archivos Positivos	PMC-11	1,895.79
Remuneraciones		651.12
Servicios ocasionales		599.21
Teléfonos y DDI		148.23
Depreciación equipos		123.71
Arrendamientos equipos		117.18

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Refrigerio		98.23
Programas de computación		73.68
Gastos de viaje		19.79
Viáticos y movilización		15.92
Utiles de oficina		14.75
Uniformes		14.62
Honorarios a profesionales		11.48
Arrendamientos vehículos		10.56
Otras suscripciones		3.27
Comisariato		2.51
Asignación asoci. de empleados		2.14
Judiciales y notariales		0.83
Varios		0.33
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.06

Comp y Liquid Emisores (T/D) PMC-13 255.76

Remuneraciones		100.02
Servicios ocasionales		92.05
Teléfonos y DDI		21.71
Depreciación equipos		19.00
Arrendamientos equipos		11.10
Refrigerio		4.10
Programas de computación		2.53
Viáticos y movilización		2.32
Utiles de oficina		1.30
Uniformes		1.19
Honorarios a profesionales		0.37
Arrendamientos vehículos		0.32
Otras suscripciones		0.26
Comisariato		0.10
Asignación asoci. de empleados		0.04
Varios		0.01

Res Recl/Solicit con Emisores PMC-14 11,194.55

Remuneraciones		2,563.27
Servicios ocasionales		2,553.69
Teléfonos y DDI		2,350.08
Depreciación equipos		1,519.46
Arrendamientos equipos		698.24
Refrigerio		485.21
Programas de computación		459.70
Gastos de viaje		307.38
Viáticos y movilización		141.38
Utiles de oficina		59.12
Uniformes		33.01
Honorarios a profesionales		17.94
Arrendamientos vehículos		17.57
Otras suscripciones		15.95
Comisariato		10.22
Asignación asoci. de empleados		2.41
Varios		0.21

Liquid Servicios al Emisor PMC-15 92.26

Remuneraciones		30.27
Servicios ocasionales		14.91
Teléfonos y DDI		14.19
Depreciación equipos		11.66
Arrendamientos equipos		10.72
Refrigerio		3.65
Programas de computación		2.21
Gastos de viaje		1.60
Viáticos y movilización		1.36
Utiles de oficina		1.09
Uniformes		0.29

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Honorarios a profesionales		0.17
Arrendamientos vehículos		0.14
Otras suscripciones		0.06
Comisariato		0.06
Asignación asoc. de empleados		0.05
Judiciales y notariales		0.01
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.01

Valid Rep-Cuad Regis Cont Emisor	PMC-16	212.95
Remuneraciones		82.02
Servicios ocasionales		75.48
Teléfonos y DDI		20.08
Depreciación equipos		15.58
Arrendamientos equipos		9.10
Refrigerio		3.80
Programas de computación		2.34
Viáticos y movilización		2.14
Utiles de oficina		1.06
Uniformes		0.98
Honorarios a profesionales		0.30
Arrendamientos vehículos		0.30
Otras suscripciones		0.24
Comisariato		0.09
Asignación asoc. de empleados		0.04
Varios		0.01

Liquid Diaria Adq T/C y T/D	PMC-17	179.03
Remuneraciones		70.02
Servicios ocasionales		64.43
Teléfonos y DDI		15.20
Depreciación equipos		13.30
Arrendamientos equipos		7.77
Refrigerio		2.87
Programas de computación		1.77
Viáticos y movilización		1.62
Utiles de oficina		0.91
Uniformes		0.83
Honorarios a profesionales		0.26
Arrendamientos vehículos		0.22
Otras suscripciones		0.18
Comisariato		0.07
Asignación asoc. de empleados		0.03
Varios		0.01

Actualiz Base de Datos Estab	PMC-18	2,389.40
Remuneraciones		738.92
Servicios ocasionales		515.96
Teléfonos y DDI		474.82
Depreciación equipos		344.89
Arrendamientos equipos		98.03
Refrigerio		82.38
Programas de computación		66.05
Gastos de viaje		37.67
Viáticos y movilización		14.35
Utiles de oficina		7.12
Uniformes		7.10
Honorarios a profesionales		4.78
Arrendamientos vehículos		4.09
Otras suscripciones		2.84
Comisariato		2.20
Asignación asoc. de empleados		0.64
Varios		0.04

Res Recl/Solicit de Estab

PMC-19

5,255.90

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Remuneraciones		1,497.93
Servicios ocasionales		1,378.50
Teléfonos y DDI		1,122.39
Depreciación equipos		523.89
Arrendamientos equipos		284.61
Refrigerio		191.75
Programas de computación		125.14
Gastos de viaje		57.23
Viáticos y movilización		41.65
Utiles de oficina		20.59
Uniformes		10.82
Honorarios a profesionales		7.26
Arrendamientos vehículos		6.38
Otras suscripciones		6.21
Comisariato		4.31
Asignación asoc. de empleados		0.98
Varios		0.13

Cobranza Administrativa	RC-01	31,545.25
Remuneraciones		9,396.47
Servicios ocasionales		6,289.61
Teléfonos y DDI		6,095.83
Depreciación equipos		5,788.13
Arrendamientos equipos		1,195.06
Refrigerio		1,064.67
Programas de computación		802.40
Gastos de viaje		292.67
Viáticos y movilización		277.11
Utiles de oficina		244.65
Uniformes		86.16
Honorarios a profesionales		35.17
Arrendamientos vehículos		27.46
Otras suscripciones		26.69
Comisariato		14.19
Asignación asoc. de empleados		12.30
Judiciales y notariales		10.63
Varios		4.72
Capacitación		0.54

Cobranza Prejudicial	RC-02	4,682.05
Remuneraciones		1,685.76
Servicios ocasionales		1,093.62
Teléfonos y DDI		694.96
Depreciación equipos		639.55
Arrendamientos equipos		191.00
Refrigerio		132.04
Programas de computación		88.66
Gastos de viaje		52.51
Viáticos y movilización		49.71
Utiles de oficina		27.03
Uniformes		14.19
Honorarios a profesionales		9.52
Arrendamientos vehículos		6.31
Otras suscripciones		4.93
Comisariato		2.95
Asignación asoc. de empleados		2.20
Judiciales y notariales		1.90
Varios		0.85
Capacitación		0.06

Cobranza Legal	RC-03	5,083.71
Remuneraciones		2,090.88
Servicios ocasionales		1,356.43
Teléfonos y DDI		546.35

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Depreciación equipos		502.79
Arrendamientos equipos		236.90
Refrigerio		103.81
Programas de computación		69.70
Gastos de viaje		65.12
Viáticos y movilización		61.66
Utiles de oficina		21.25
Uniformes		14.19
Honorarios a profesionales		7.83
Arrendamientos vehículos		7.48
Otras suscripciones		6.11
Comisariato		2.74
Asignación asoc. de empleados		2.37
Judiciales y notariales		2.32
Varios		1.05
Capacitación		0.05

Acuerdos de Pago **RC-04** **3,404.22**

Remuneraciones		1,436.52
Servicios ocasionales		567.11
Teléfonos y DDI		521.89
Depreciación equipos		434.66
Arrendamientos equipos		143.42
Refrigerio		107.75
Programas de computación		75.77
Gastos de viaje		44.36
Viáticos y movilización		37.94
Utiles de oficina		14.19
Uniformes		8.14
Honorarios a profesionales		6.49
Arrendamientos vehículos		4.82
Otras suscripciones		2.52
Comisariato		1.97
Asignación asoc. de empleados		0.65
Judiciales y notariales		0.40
Varios		0.40
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.19
Capacitación		0.05

Elaborar Nota de Ajuste **RC-05** **1,455.66**

Remuneraciones		414.80
Servicios ocasionales		351.01
Teléfonos y DDI		184.91
Depreciación equipos		168.30
Arrendamientos equipos		154.88
Refrigerio		76.79
Programas de computación		31.98
Gastos de viaje		28.45
Viáticos y movilización		22.49
Utiles de oficina		14.19
Uniformes		3.60
Honorarios a profesionales		3.48
Arrendamientos vehículos		2.41
Otras suscripciones		1.93
Comisariato		1.10
Asignación asoc. de empleados		0.75
Judiciales y notariales		0.48
Varios		0.06
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.02

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Adm Inv Ut/Of y Cont de Activ	ADM-01	2,387.62
Remuneraciones		538.12
Servicios ocasionales		448.48
Teléfonos y DDI		356.45
Depreciación equipos		328.03
Arrendamientos equipos		299.66
Refrigerio		191.75
Programas de computación		67.73
Gastos de viaje		60.73
Viáticos y movilización		38.77
Utiles de oficina		19.23
Uniformes		16.74
Honorarios a profesionales		15.92
Arrendamientos vehículos		6.55
Otras suscripciones		6.52
Comisariato		4.91
Asignación asoc. de empleados		2.01
Judiciales y notariales		0.66
Varios		0.52
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.04
Construcciones y Mant	ADM-02	2,330.17
Remuneraciones		463.81
Servicios ocasionales		435.23
Teléfonos y DDI		426.83
Depreciación equipos		301.06
Arrendamientos equipos		277.60
Refrigerio		148.13
Programas de computación		88.13
Gastos de viaje		62.02
Viáticos y movilización		61.11
Utiles de oficina		45.78
Uniformes		22.70
Honorarios a profesionales		15.91
Arrendamientos vehículos		5.81
Otras suscripciones		5.11
Comisariato		4.93
Asignación asoc. de empleados		3.58
Judiciales y notariales		1.73
Varios		0.78
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.10
Mensajería Externa e Interna	ADM-03	12,007.60
Remuneraciones		2,942.47
Servicios ocasionales		2,707.88
Teléfonos y DDI		2,501.61
Depreciación equipos		1,501.63
Arrendamientos equipos		771.39
Refrigerio		559.09
Programas de computación		544.08
Gastos de viaje		139.29
Viáticos y movilización		127.33
Utiles de oficina		102.50
Uniformes		90.92
Honorarios a profesionales		58.42

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Arrendamientos vehículos		18.09
Otras suscripciones		17.68
Comisariato		15.55
Asignación asoc. de empleados		2.37
Judiciales y notariales		1.73
Varios		0.36

Velar por la Seguridad General	ADM-04	2,892.17
Remuneraciones		673.67
Servicios ocasionales		619.95
Teléfonos y DDI		602.54
Depreciación equipos		355.63
Arrendamientos equipos		197.50
Refrigerio		128.00
Programas de computación		105.05
Gastos de viaje		98.94
Viáticos y movilización		39.08
Utiles de oficina		19.92
Uniformes		18.14
Honorarios a profesionales		17.33
Arrendamientos vehículos		15.92
Otras suscripciones		10.62
Comisariato		4.96
Asignación asoc. de empleados		3.30
Judiciales y notariales		0.67
Varios		0.06

Administrar la Gestion	DHC-01	21,397.54
Remuneraciones		7,015.16
Servicios ocasionales		4,823.16
Teléfonos y DDI		2,491.48
Depreciación equipos		2,292.82
Arrendamientos equipos		2,162.73
Refrigerio		910.62
Programas de computación		473.40
Gastos de viaje		446.00
Viáticos y movilización		332.55
Utiles de oficina		176.12
Uniformes		161.24
Honorarios a profesionales		58.38
Arrendamientos vehículos		56.61
Otras suscripciones		35.70
Comisariato		15.92
Asignación asoc. de empleados		11.07
Judiciales y notariales		7.60
Varios		0.22

Adm el Clima Organizacional	DHC-02	5,267.92
Remuneraciones		1,572.51
Servicios ocasionales		1,166.44
Teléfonos y DDI		666.94
Depreciación equipos		515.11
Arrendamientos equipos		474.06
Refrigerio		467.62
Programas de computación		111.45
Gastos de viaje		97.87

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Viáticos y movilización		76.57
Utiles de oficina		44.45
Uniformes		37.41
Honorarios a profesionales		15.92
Arrendamientos vehículos		14.14
Otras suscripciones		12.33
Comisariato		8.23
Asignación asoci. de empleados		2.54
Judiciales y notariales		1.90
Varios		0.04

Adm Serv y Benef al Personal DHC-03 9,709.26

Remuneraciones		2,261.66
Servicios ocasionales		2,165.61
Teléfonos y DDI		1,622.57
Depreciación equipos		1,493.20
Arrendamientos equipos		779.65
Refrigerio		394.71
Programas de computación		308.30
Gastos de viaje		274.84
Viáticos y movilización		160.71
Utiles de oficina		72.05
Uniformes		67.33
Honorarios a profesionales		58.55
Arrendamientos vehículos		29.52
Otras suscripciones		20.40
Comisariato		15.92
Asignación asoci. de empleados		9.14
Judiciales y notariales		5.22
Varios		2.73
Capacitación		0.18

Archivar Documentacion MMD-01 20,500.03

Remuneraciones		5,747.20
Servicios ocasionales		5,288.96
Teléfonos y DDI		3,281.45
Depreciación equipos		1,780.75
Arrendamientos equipos		1,092.00
Refrigerio		1,041.82
Programas de computación		897.77
Gastos de viaje		787.18
Viáticos y movilización		208.08
Utiles de oficina		125.22
Uniformes		84.52
Honorarios a profesionales		70.62
Arrendamientos vehículos		69.07
Otras suscripciones		26.40
Comisariato		26.18
Asignación asoci. de empleados		15.92
Judiciales y notariales		3.54
Varios		0.51

Asistir a Reuniones MMD-02 17,835.36

Remuneraciones		6,294.92
Servicios ocasionales		3,416.08
Teléfonos y DDI		1,998.57

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Depreciación equipos		1,722.23
Arrendamientos equipos		1,632.66
Refrigerio		1,502.48
Programas de computación		399.14
Gastos de viaje		310.22
Viáticos y movilización		223.63
Utiles de oficina		135.46
Uniformes		132.50
Honorarios a profesionales		50.67
Arrendamientos vehículos		35.57
Otras suscripciones		24.02
Comisariato		15.92
Asignación asoc. de empleados		7.43
Judiciales y notariales		6.80
Varios		0.15

Brindar Apoyo Administrativo MMD-03 47,731.42

Remuneraciones		12,318.29
Servicios ocasionales		11,336.15
Teléfonos y DDI		8,736.25
Depreciación equipos		4,740.91
Arrendamientos equipos		2,773.64
Refrigerio		2,390.13
Programas de computación		2,340.55
Gastos de viaje		1,687.23
Viáticos y movilización		553.96
Utiles de oficina		268.40
Uniformes		188.00
Honorarios a profesionales		183.88
Arrendamientos vehículos		181.18
Otras suscripciones		70.31
Comisariato		56.11
Asignación asoc. de empleados		15.92
Judiciales y notariales		9.44
Varios		1.13



Elab Rep/Controlar Resultados MMD-04 6,407.75

Remuneraciones		1,887.56
Servicios ocasionales		1,737.06
Teléfonos y DDI		787.04
Depreciación equipos		622.17
Arrendamientos equipos		391.17
Refrigerio		358.65
Programas de computación		296.63
Gastos de viaje		105.06
Viáticos y movilización		78.33
Utiles de oficina		77.61
Uniformes		55.24
Honorarios a profesionales		31.86
Arrendamientos vehículos		13.33
Otras suscripciones		11.35
Comisariato		9.87
Asignación asoc. de empleados		3.90
Judiciales y notariales		1.79
Varios		1.73
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.19

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Corregir Errores	MMD-05	5,417.36
Remuneraciones		1,309.06
Servicios ocasionales		1,082.22
Teléfonos y DDI		995.94
Depreciación equipos		914.12
Arrendamientos equipos		406.66
Refrigerio		205.63
Programas de computación		172.63
Gastos de viaje		143.51
Viáticos y movilización		81.67
Utiles de oficina		33.39
Uniformes		30.37
Honorarios a profesionales		26.67
Arrendamientos vehículos		15.92
Otras suscripciones		15.42
Comisariato		10.36
Asignación asoc. de empleados		4.77
Judiciales y notariales		1.40
Varios		0.09
Exámenes Espec Auditoria	MMD-06	1,814.19
Remuneraciones		829.57
Servicios ocasionales		362.97
Teléfonos y DDI		334.03
Depreciación equipos		75.76
Arrendamientos equipos		68.97
Refrigerio		43.46
Programas de computación		37.13
Gastos de viaje		36.60
Viáticos y movilización		14.91
Utiles de oficina		4.67
Uniformes		4.64
Honorarios a profesionales		3.91
Arrendamientos vehículos		3.61
Otras suscripciones		3.25
Comisariato		1.45
Asignación asoc. de empleados		0.62
Varios		0.03

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Planificacion Estrategica	AA-01	28,104.91
Remuneraciones		13,767.43
Servicios ocasionales		4,946.69
Teléfonos y DDI		3,616.01
Depreciación equipos		1,846.44
Arrendamientos equipos		1,699.23
Refrigerio		809.13
Programas de computación		350.83
Gastos de viaje		343.59
Viáticos y movilización		341.68
Utiles de oficina		254.28
Uniformes		102.71
Honorarios a profesionales		89.96
Arrendamientos vehículos		44.45
Otras suscripciones		27.29
Comisariato		13.78
Asignación asoc. de empleados		8.47
Judiciales y notariales		1.73
Varios		0.17
Adm de Planes y Proyectos	AA-02	56,598.15
Remuneraciones		19,814.02
Servicios ocasionales		11,592.15
Teléfonos y DDI		6,519.61
Depreciación equipos		5,999.79
Arrendamientos equipos		5,325.07
Refrigerio		3,548.83
Programas de computación		1,238.78
Gastos de viaje		1,114.76
Viáticos y movilización		809.84
Utiles de oficina		141.49
Uniformes		136.55
Honorarios a profesionales		129.68
Arrendamientos vehículos		122.13
Otras suscripciones		121.64
Comisariato		86.97
Asignación asoc. de empleados		26.94
Judiciales y notariales		18.97
Varios		14.19
Capacitación		0.54
Relacion con MCI	AA-03	778.38
Remuneraciones		462.49
Servicios ocasionales		96.82
Teléfonos y DDI		79.37
Depreciación equipos		73.05
Arrendamientos equipos		19.99
Refrigerio		15.09
Programas de computación		13.62
Gastos de viaje		8.72
Viáticos y movilización		6.31
Utiles de oficina		2.54
Uniformes		2.25
Honorarios a profesionales		1.53
Arrendamientos vehículos		1.33

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Otras suscripciones		0.93
Comisariato		0.34
Asignación asoc. de empleados		0.29
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.11

Conciliaciones	FIN-01	3,385.55
Remuneraciones		846.18
Servicios ocasionales		778.71
Teléfonos y DDI		577.97
Depreciación equipos		388.84
Arrendamientos equipos		250.04
Refrigerio		177.77
Programas de computación		160.77
Gastos de viaje		54.04
Viáticos y movilización		53.14
Utiles de oficina		50.83
Uniformes		40.56
Honorarios a profesionales		19.09
Arrendamientos vehiculos		6.86
Otras suscripciones		6.04
Comisariato		5.91
Asignación asoc. de empleados		3.75
Judiciales y notariales		1.73
Varios		0.92
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.12

Anal de Situación Financiera	FIN-02	2,677.88
Remuneraciones		1,667.76
Servicios ocasionales		349.11
Teléfonos y DDI		228.97
Depreciación equipos		210.71
Arrendamientos equipos		72.10
Refrigerio		49.11
Programas de computación		43.51
Gastos de viaje		25.17
Viáticos y movilización		22.77
Utiles de oficina		9.15
Uniformes		8.12
Honorarios a profesionales		5.52
Arrendamientos vehiculos		3.85
Otras suscripciones		2.70
Comisariato		1.23
Asignación asoc. de empleados		0.84
Varios		0.32
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.02

Cierre Balances	FIN-03	762.00
Remuneraciones		167.46
Servicios ocasionales		153.53
Teléfonos y DDI		141.30
Depreciación equipos		112.66
Arrendamientos equipos		72.45
Refrigerio		32.26
Programas de computación		29.18
Gastos de viaje		15.65
Viáticos y movilización		15.39

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Otras suscripciones		0.93
Comisariato		0.34
Asignación asoc. de empleados		0.29
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.11

Conciliaciones FIN-01 3,385.55

Remuneraciones		846.18
Servicios ocasionales		778.71
Teléfonos y DDI		577.97
Depreciación equipos		388.84
Arrendamientos equipos		250.04
Refrigerio		177.77
Programas de computación		160.77
Gastos de viaje		54.04
Viáticos y movilización		53.14
Utiles de oficina		50.83
Uniformes		40.56
Honorarios a profesionales		19.09
Arrendamientos vehículos		6.86
Otras suscripciones		6.04
Comisariato		5.91
Asignación asoc. de empleados		3.75
Judiciales y notariales		1.73
Varios		0.92
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.12

Anal de Situación Financiera FIN-02 2,677.88

Remuneraciones		1,667.76
Servicios ocasionales		349.11
Teléfonos y DDI		228.97
Depreciación equipos		210.71
Arrendamientos equipos		72.10
Refrigerio		49.11
Programas de computación		43.51
Gastos de viaje		25.17
Viáticos y movilización		22.77
Utiles de oficina		9.15
Uniformes		8.12
Honorarios a profesionales		5.52
Arrendamientos vehículos		3.85
Otras suscripciones		2.70
Comisariato		1.23
Asignación asoc. de empleados		0.84
Varios		0.32
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.02

Cierre Balances FIN-03 762.00

Remuneraciones		167.46
Servicios ocasionales		153.53
Teléfonos y DDI		141.30
Depreciación equipos		112.66
Arrendamientos equipos		72.45
Refrigerio		32.26
Programas de computación		29.18
Gastos de viaje		15.65
Viáticos y movilización		15.39

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Utiles de oficina		14.73
Uniformes		7.36
Honorarios a profesionales		3.46
Arrendamientos vehículos		1.98
Otras suscripciones		1.75
Comisariato		1.73
Asignación asoc. de empleados		1.08
Judiciales y notariales		0.68
Varios		0.26
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.02

Contab/Control de Transacciones FIN-04 5,459.56

Remuneraciones		1,843.94
Servicios ocasionales		1,696.92
Teléfonos y DDI		1,005.53
Depreciación equipos		350.35
Arrendamientos equipos		210.49
Refrigerio		202.73
Programas de computación		43.47
Gastos de viaje		30.99
Viáticos y movilización		29.61
Utiles de oficina		21.77
Uniformes		13.73
Honorarios a profesionales		6.74
Arrendamientos vehículos		5.52
Otras suscripciones		4.89
Comisariato		3.33
Asignación asoc. de empleados		2.60
Varios		0.74
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.13

Administracion de Costos FIN-05 303.38

Remuneraciones		91.91
Servicios ocasionales		81.30
Teléfonos y DDI		74.82
Depreciación equipos		15.45
Arrendamientos equipos		11.66
Refrigerio		10.01
Programas de computación		6.94
Gastos de viaje		4.66
Viáticos y movilización		3.85
Utiles de oficina		1.25
Uniformes		0.80
Honorarios a profesionales		0.59
Arrendamientos vehículos		0.52
Otras suscripciones		0.39
Comisariato		0.37
Asignación asoc. de empleados		0.20
Varios		0.08
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.01

Elab/Controlar el Presupuesto FIN-06 1,241.25

Remuneraciones		435.26
Servicios ocasionales		292.83
Teléfonos y DDI		188.30
Depreciación equipos		92.47

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Arrendamientos equipos		85.09
Refrigerio		40.69
Programas de computación		40.01
Gastos de viaje		38.28
Viáticos y movilización		19.42
Utiles de oficina		17.57
Uniformes		5.16
Honorarios a profesionales		4.55
Arrendamientos vehículos		4.43
Otras suscripciones		2.09
Comisariato		1.73
Asignación asoc. de empleados		0.70
Judiciales y notariales		0.64
Varios		0.41
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.02

Invest de Tecnologia TYD-01 2,109.84

Remuneraciones		909.36
Servicios ocasionales		407.56
Teléfonos y DDI		375.06
Depreciación equipos		245.97
Arrendamientos equipos		77.44
Refrigerio		37.29
Programas de computación		35.16
Gastos de viaje		15.16
Viáticos y movilización		4.46
Utiles de oficina		4.00
Uniformes		3.97
Honorarios a profesionales		2.61
Otras suscripciones		1.27
Comisariato		1.24
Asignación asoc. de empleados		0.60
Varios		0.34
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.02

Desarr de Aplicaciones TYD-02 13,249.49

Remuneraciones		5,214.19
Servicios ocasionales		3,023.83
Teléfonos y DDI		2,782.74
Depreciación equipos		768.05
Arrendamientos equipos		574.55
Refrigerio		330.98
Programas de computación		221.16
Gastos de viaje		162.76
Viáticos y movilización		79.01
Utiles de oficina		41.18
Uniformes		35.54
Honorarios a profesionales		28.07
Arrendamientos vehículos		24.04
Otras suscripciones		20.32
Comisariato		11.01
Asignación asoc. de empleados		3.76
Varios		0.22

Mant de Redes Locales TYD-03 1,973.50

Remuneraciones		493.94
----------------	--	--------

CONTRIBUCION DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/CUENTA	CODIGO ACTIVIDAD	COSTO
Servicios ocasionales		407.58
Teléfonos y DDI		375.08
Depreciación equipos		312.13
Arrendamientos equipos		140.56
Refrigerio		77.44
Programas de computación		60.63
Gastos de viaje		37.00
Viáticos y movilización		36.32
Utiles de oficina		31.82
Uniformes		6.51
Honorarios a profesionales		5.01
Arrendamientos vehículos		4.61
Otras suscripciones		4.07
Comisariato		2.02
Asignación asoc. de empleados		1.73
Judiciales y notariales		1.05
Varios		0.62
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.04

Mant e Inst Equipos HW/SW de Com	TYD-04	5,207.70
Remuneraciones		1,555.41
Servicios ocasionales		1,431.39
Teléfonos y DDI		1,327.34
Depreciación equipos		359.03
Arrendamientos equipos		295.54
Refrigerio		142.30
Programas de computación		51.32
Gastos de viaje		22.13
Viáticos y movilización		15.28
Utiles de oficina		6.51
Uniformes		5.80
Honorarios a profesionales		4.73
Otras suscripciones		3.82
Comisariato		1.86
Asignación asoc. de empleados		1.31
Varios		0.87
Manten. reparac. de Equip. unid.		0.10

Anexo 7

SERVICIOS A TERCEROS

MasterCard del Ecuador S.A.

Dólares
2,000

D I C I E M B R E

MENSUAL

ACUMULADO

	MENSUAL				ACUMULADO					
	REAL	PPTO.	VARIAC.	%	REAL	PPTO.	VARIAC.	%	PROV.	
44010501	FLETES Y EMBALAJES GUAYAQUIL	0	0	0	0%	5	5	0	0%	0
4401100101	HOTEL Y ALIMENTACION GUAYAQUIL	344	1,300	-956	-74%	9,081	12,038	-2,958	-25%	0
4401100102	QUITO	20	200	-180	-90%	2,419	2,837	-419	-15%	0
4401100103	CUENCA	323	1,100	-777	-71%	6,645	9,184	-2,539	-28%	0
4401100104	AMBATO	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0
4401100190	EN EL EXTERIOR	0	0	0	0%	17	17	0	0%	0
4401100201	PASAJES GUAYAQUIL	2,002	3,090	-1,088	-35%	25,970	28,986	-3,016	-10%	0
4401100202	QUITO	940	2,000	-1,060	-53%	18,262	20,413	-2,151	-11%	0
4401100203	CUENCA	1,032	1,000	32	3%	7,269	7,982	-712	-9%	0
4401100204	AMBATO	29	90	-61	-67%	439	591	-153	-26%	0
4401100290	EN EL EXTERIOR	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0
44011501	SERV. DE GUARDIANIA GUAYAQUIL	2,711	6,300	-3,589	-57%	39,340	48,391	-9,052	-19%	0
44011502	QUITO	520	2,000	-1,480	-74%	22,162	22,585	-423	-2%	0
44011503	CUENCA	1,333	1,000	333	33%	12,178	12,501	-323	-3%	0
44011504	AMBATO	858	3,300	-2,442	-74%	5,000	13,305	-8,306	-62%	0
44012501-02	PUBLICIDAD MC Y MAE	145,531	50,000	95,531	191%	573,692	434,336	139,356	32%	0
4401250101-0201	GUAYAQUIL	145,385	50,000	95,385	191%	568,767	429,607	139,161	32%	0
4401250102-0202	QUITO	0	0	0	0%	4,103	4,053	50	1%	0
4401250103-0203	CUENCA	146	0	146	0%	146	0	146	0%	0
4401250104-0204	AMBATO	0	0	0	0%	676	676	0	0%	0
44012503-04	PROMOCION MC Y MAE	0	0	0	0%	2,938	2,519	419	17%	0
4401250301-0401	GUAYAQUIL	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0
4401250302-0402	QUITO	0	0	0	0%	2,938	2,519	419	17%	0
4401250303	CUENCA	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0
4401250304	AMBATO	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0
4401250501	PROMOCION P P F	2,277	3,000	-723	-24%	40,376	42,267	-1,891	-4%	0
44013001	ENERGIA Y AGUA GUAYAQUIL	5,496	6,200	-704	-11%	55,964	45,876	10,088	22%	0
44013002	QUITO	4,377	5,000	-623	-12%	44,999	34,670	10,329	30%	0
44013003	CUENCA	1,080	900	180	20%	8,821	8,781	40	0%	0
44013004	AMBATO	0	250	-250	-100%	1,693	1,953	-260	-13%	0
4401350101	TELEFONO Y DDI GUAYAQUIL	32,252	25,492	6,760	27%	163,239	171,549	-8,310	-5%	0
4401350102	QUITO	27,361	21,000	6,361	30%	125,726	133,183	-7,457	-6%	0
4401350103	CUENCA	4,287	3,500	787	22%	30,232	30,545	-313	-1%	0
4401350104	AMBATO	313	704	-391	-56%	5,002	5,497	-495	-9%	0
4401350201	TELEX Y FAX GUAYAQUIL	0	1,600	-1,600	-100%	6,561	14,076	-7,515	-53%	0
4401350202	QUITO	0	600	-600	-100%	2,178	4,293	-2,115	-49%	0
4401350203	CUENCA	0	1,000	-1,000	-100%	4,367	9,767	-5,400	-55%	0
4401350204	AMBATO	0	0	0	0%	17	17	0	0%	0
4401350301	LINEAS ESPECIALES GUAYAQUIL	2,800	3,000	-200	-7%	29,583	32,266	-2,683	-8%	0
4401350302	QUITO	1,359	1,500	-141	-9%	14,243	16,967	-2,724	-16%	0
4401350303	CUENCA	1,441	1,500	-59	-4%	15,340	15,299	41	0%	0
4401350304	AMBATO	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0
4401350401	PORTES Y CORREO GUAYAQUIL	8,683	8,000	683	9%	73,691	73,532	159	0%	0
4401350402	QUITO	6,376	5,800	576	10%	48,954	48,905	49	0%	0
4401350403	CUENCA	2,170	2,000	170	8%	22,688	22,518	170	1%	0
4401350404	AMBATO	4	100	-96	-96%	1,010	1,086	-76	-7%	0
		134	100	34	34%	1,040	1,023	16	2%	0

GASTOS DE PERSONAL
Mastercard del Ecuador S.A.

Dólares
2,000

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
NUMERO DE EMPLEADOS	248	243	247	248	242	241	240	234	231	229	227	224	
GUAYAQUIL	158	155	156	157	156	154	153	148	145	146	147	147	
QUITO	81	79	82	80	77	78	78	77	77	75	72	69	
CUENCA	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
AMBAATO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	
SALARIO MINIMO VITAL	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
DECIMO CUARTO ANUAL	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
DECIMO QUINTO ANUAL	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
BONIF. COMPLEMENT.	23	23	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
COMPENSACION LEGAL	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
SUELDOS	36,487	32,595	46,947	28,418	48,039	55,719	55,452	55,232	54,250	53,879	53,441	64,439	603,678
GUAYAQUIL	27,472	40,069	35,192	19,495	36,789	41,381	41,297	40,849	40,026	39,858	39,906	47,542	449,897
QUITO	8,077	11,198	10,547	6,265	10,783	12,890	12,743	12,871	12,711	12,542	11,971	15,098	137,696
CUENCA	775	1,115	1,026	537	1,068	1,187	1,151	1,251	1,251	1,251	1,416	1,601	13,627
AMBAATO	142	193	181	121	201	261	261	261	261	227	149	199	2,458
COMISIONES	4,482	3,837	6,382	11,482	6,117	8,892	5,280	5,155	5,883	5,542	5,528	5,791	75,129
GUAYAQUIL	1,073	855	432	-430	-287	40,508	5,280	5,155	5,883	5,542	5,528	5,791	75,129
QUITO	3,389	2,982	5,949	11,892	6,404	-30,516	0	0	0	0	0	0	0
CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMBAATO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMPENSACION LEGAL	2,038	2,005	2,010	1,021	2,787	12,348	9,579	9,360	9,240	9,133	9,064	8,860	77,547
GUAYAQUIL	1,298	1,277	1,275	649	0	6,160	6,080	5,920	5,800	5,813	5,864	5,880	46,017
QUITO	667	654	661	334	2,787	5,829	3,139	3,080	3,080	3,000	2,880	2,760	28,871
CUENCA	57	57	57	29	0	280	280	280	280	280	280	280	2,162
AMBAATO	16	16	16	9	0	80	80	80	80	40	40	40	497
BONIF. COMPLEMENT.	6,940	6,831	6,884	3,489	6,016	73	51	115	105	96	0	28	38,809
GUAYAQUIL	4,433	4,360	4,354	2,211	5,077	51	51	115	65	24	0	0	21,342
QUITO	2,256	2,219	2,258	1,148	85	21	0	0	40	72	0	25	8,129
CUENCA	196	196	196	101	253	0	0	0	0	0	0	0	942
AMBAATO	54	56	56	29	0	0	0	0	0	0	0	0	195
DECIMO TERCER SUeldo	4,085	4,893	5,123	2,844	4,827	5,833	5,770	5,872	5,750	5,737	5,549	7,168	63,890
GUAYAQUIL	3,032	3,659	3,791	2,138	3,031	4,207	4,104	0	0	0	0	0	24,562
QUITO	936	1,104	1,208	753	1,159	1,452	1,477	5,872	5,750	5,737	5,549	7,168	38,163
CUENCA	84	113	108	61	119	148	163	0	0	0	0	0	796
AMBAATO	13	17	17	11	19	26	26	0	0	0	0	0	128
DECIMO CUARTO SUeldo	166	162	165	84	232	159	158	123	27	5	3	-26	1,265
GUAYAQUIL	106	103	104	54	103	102	100	123	27	5	0	-26	801
QUITO	54	53	55	27	51	51	52	0	0	0	3	6	351
CUENCA	5	5	5	2	77	5	5	0	0	0	0	0	103

GASTOS DE PERSONAL
Mastercard del Ecuador S.A.

Dólares
2,000

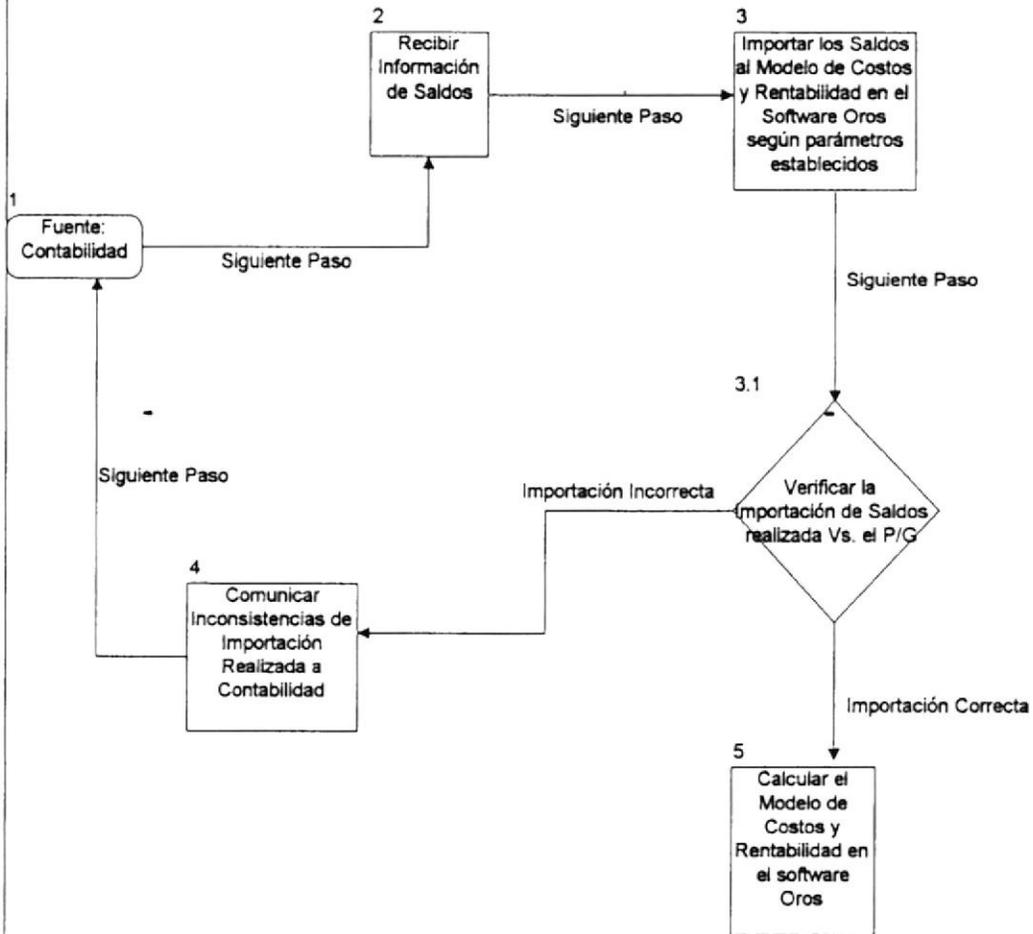
		GASTOS DE PERSONAL												TOTAL
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
							REAL							
43013504	AMBATO	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	9
43014001	DECIIMO QUINTO SUELDO	56	58	17	-7	0	0	0	0	0	0	0	0	124
43014002	GUAYAQUIL	27	26	0	-11	0	0	0	0	0	0	0	0	41
43014003	QUITO	14	13	0	-6	0	0	0	0	0	0	0	0	21
43014004	CUENCA	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
43014004	AMBATO	14	18	17	10	0	0	0	0	0	0	0	0	60
43014101	DECIIMO SEXTO SUELDO	988	979	2	-410	0	0	0	0	0	0	0	0	1,559
43014102	GUAYAQUIL	633	625	0	-262	0	0	0	0	0	0	0	0	996
43014103	QUITO	319	317	2	-133	0	0	0	0	0	0	0	0	506
43014104	CUENCA	28	28	0	-12	0	0	0	0	0	0	0	0	44
43014501	FONDO DE RESERVA	4,034	6,370	6,582	4,073	4,917	4,933	5,434	5,569	5,391	5,332	5,183	5,346	58,705
43014502	GUAYAQUIL	2,633	4,789	4,907	3,100	3,608	3,975	3,975	4,281	4,281	4,281	4,281	4,281	39,737
43014503	QUITO	1,283	1,434	1,514	895	1,131	-238	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	17,604
43014504	CUENCA	117	146	142	79	179	-194	178	0	0	0	654	0	1,301
43015001	GASTOS DE REPRESENTACION	1,905	1,905	1,905	978	0	0	0	0	0	0	0	0	6,693
43015002	GUAYAQUIL	826	826	0	-344	0	0	0	0	0	0	0	0	1,308
43015003	QUITO	224	224	224	115	0	0	0	0	0	0	0	0	787
43015004	CUENCA	855	855	1,681	1,207	0	0	0	0	0	0	0	0	4,598
43016001	APORTES AL IESS	9,071	10,682	11,650	6,909	11,348	13,708	13,588	14,032	13,591	13,510	13,025	13,437	144,559
43016002	GUAYAQUIL	6,722	7,947	8,549	4,922	8,288	9,934	9,685	10,074	9,642	9,616	9,411	9,837	98,627
43016003	QUITO	2,131	2,463	2,799	1,820	2,788	3,428	3,458	3,508	3,470	3,560	3,207	3,186	41,816
43016004	CUENCA	218	282	285	169	273	347	382	384	409	258	370	379	3,757
43016501	IMPUESTO A LA RENTA	4,085	4,383	4,414	2,387	3,212	3,530	3,381	3,848	3,632	3,700	3,453	25,045	65,189
43016502	GUAYAQUIL	3,489	3,835	3,913	2,150	2,805	2,863	2,869	3,429	2,891	3,159	2,944	21,671	56,139
43016503	QUITO	577	539	482	214	387	519	486	492	686	535	486	3,157	8,560
43016504	CUENCA	29	19	18	23	21	27	26	27	55	5	23	217	489
43017001	HORAS EXTRAS	278	200	308	63	303	386	348	580	258	381	428	427	3,837
43017002	GUAYAQUIL	223	141	229	34	216	313	310	498	211	243	315	240	2,973
43017003	QUITO	55	59	79	30	87	73	38	82	46	117	111	187	964
43017004	CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43018001	BONIF. VACACIONAL	2,487	2,488	3,382	1,444	2,205	1,821	1,555	3,834	3,608	3,755	1,193	3,556	31,548
43018002	GUAYAQUIL	2,344	2,423	3,349	1,398	1,403	816	1,009	3,136	1,613	3,755	980	2,932	25,158
43018003	QUITO	153	74	33	46	802	1,025	546	735	1,995	0	213	498	6,121
43018003	CUENCA	0	0	0	0	0	80	0	63	0	0	0	126	269

GASTOS DE PERSONAL
Mastercard del Ecuador S.A.

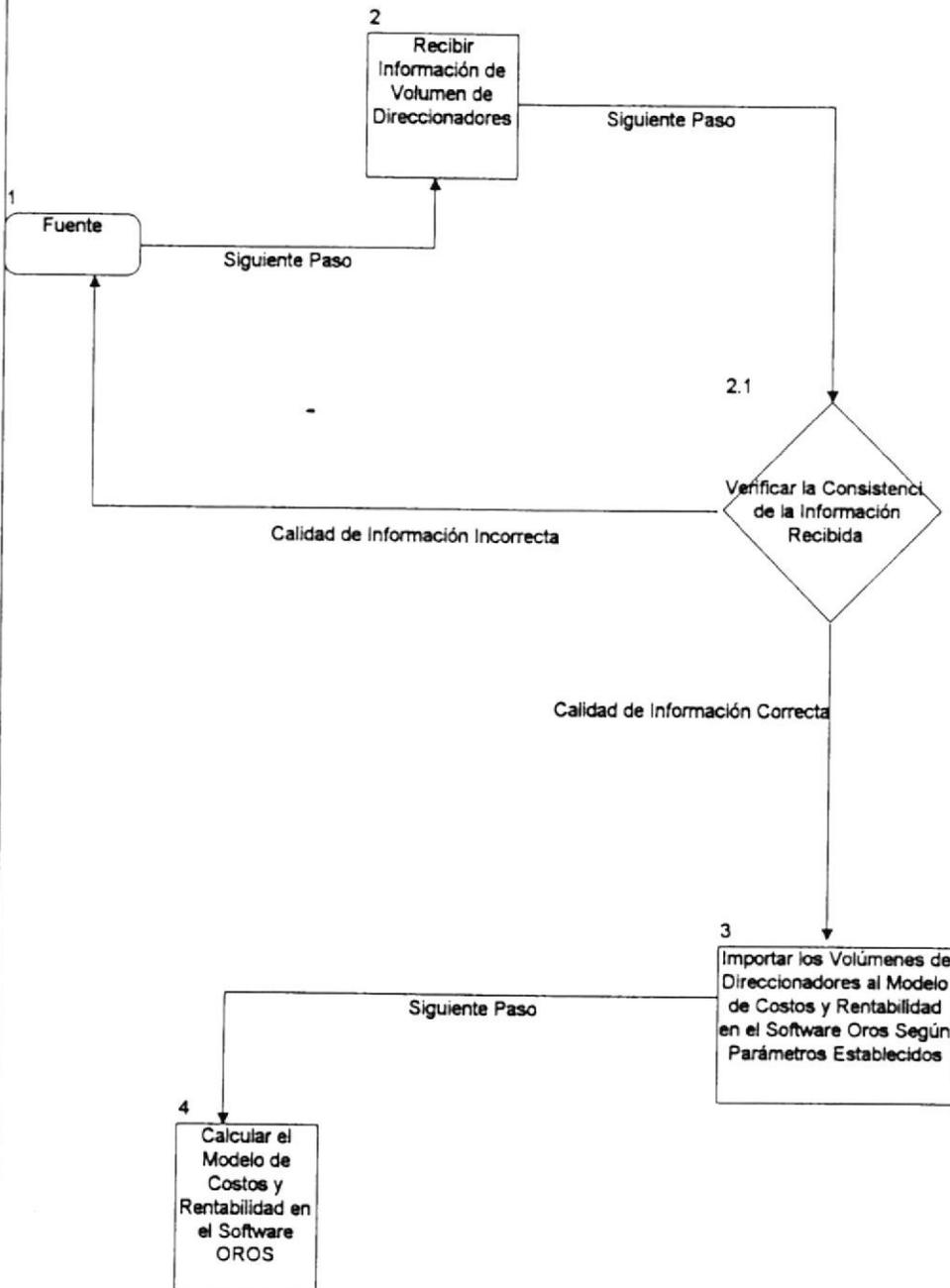
Dólares
2.000

	GASTOS DE PERSONAL												TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
43018004 AMBATO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JUBILACION	1.000	1.000	1.000	513	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.772	12.286
43018501 GUAYAQUIL	800	800	800	411	800	800	800	800	800	800	800	1.772	10.183
43018502 QUITO	200	200	200	103	200	200	200	200	200	200	200	0	2.103
43018503 CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43018504 AMBATO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BONIF. POR ANTIGUEDAD	683	505	500	210	0	0	558	522	0	0	0	0	2.978
4301900101 GUAYAQUIL	469	366	359	146	0	0	389	350	0	0	0	0	2.079
4301900102 QUITO	193	123	126	58	0	0	148	150	0	0	0	0	796
4301900103 CUENCA	19	13	12	5	0	0	18	19	0	0	0	0	87
4301900104 AMBATO	3	2	2	1	0	0	3	3	0	0	0	0	15
GUARDERIA	45	27	34	1	34	66	92	87	151	36	243	86	903
4301900201 GUAYAQUIL	4	0	8	2	8	0	13	10	13	10	83	23	175
4301900202 QUITO	32	22	11	-12	0	40	53	50	51	0	54	36	336
4301900203 CUENCA	10	6	15	11	26	26	26	26	86	26	106	26	382
4301900204 AMBATO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BONIF. DESAHUCIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.059	1.059
4301900301 GUAYAQUIL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.059
4301900302 QUITO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4301900303 CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4301900304 AMBATO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VIARIOS	1.318	3.925	891	-1.016	3.721	377	0	63	58	28	80	-22	9.425
4301909001 GUAYAQUIL	0	1.842	0	-286	2.332	0	0	36	58	28	80	-22	4.069
4301909002 QUITO	1.318	2.083	891	-730	1.389	377	0	27	0	0	0	0	5.356
4301909003 CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4301909004 AMBATO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REMUNERACIONES	80.107	102.874	98.158	60.584	95.659	105.505	191.686	165.628	103.267	102.113	96.188	137.074	1.190.842
4301909001 GUAYAQUIL	55.585	73.965	67.263	35.376	65.370	108.181	75.573	70.535	61.182	68.831	81.734	96.700	860.295
4301909002 QUITO	21.876	25.761	27.040	22.819	28.053	4.851	23.472	32.634	39.570	31.118	13.316	37.471	298.181
4301909003 CUENCA	2.394	2.836	3.546	2.212	2.014	1.907	2.210	2.049	2.101	1.921	2.849	2.625	28.569
4301909004 AMBATO	252	312	308	178	221	368	430	410	414	342	289	273	3.796

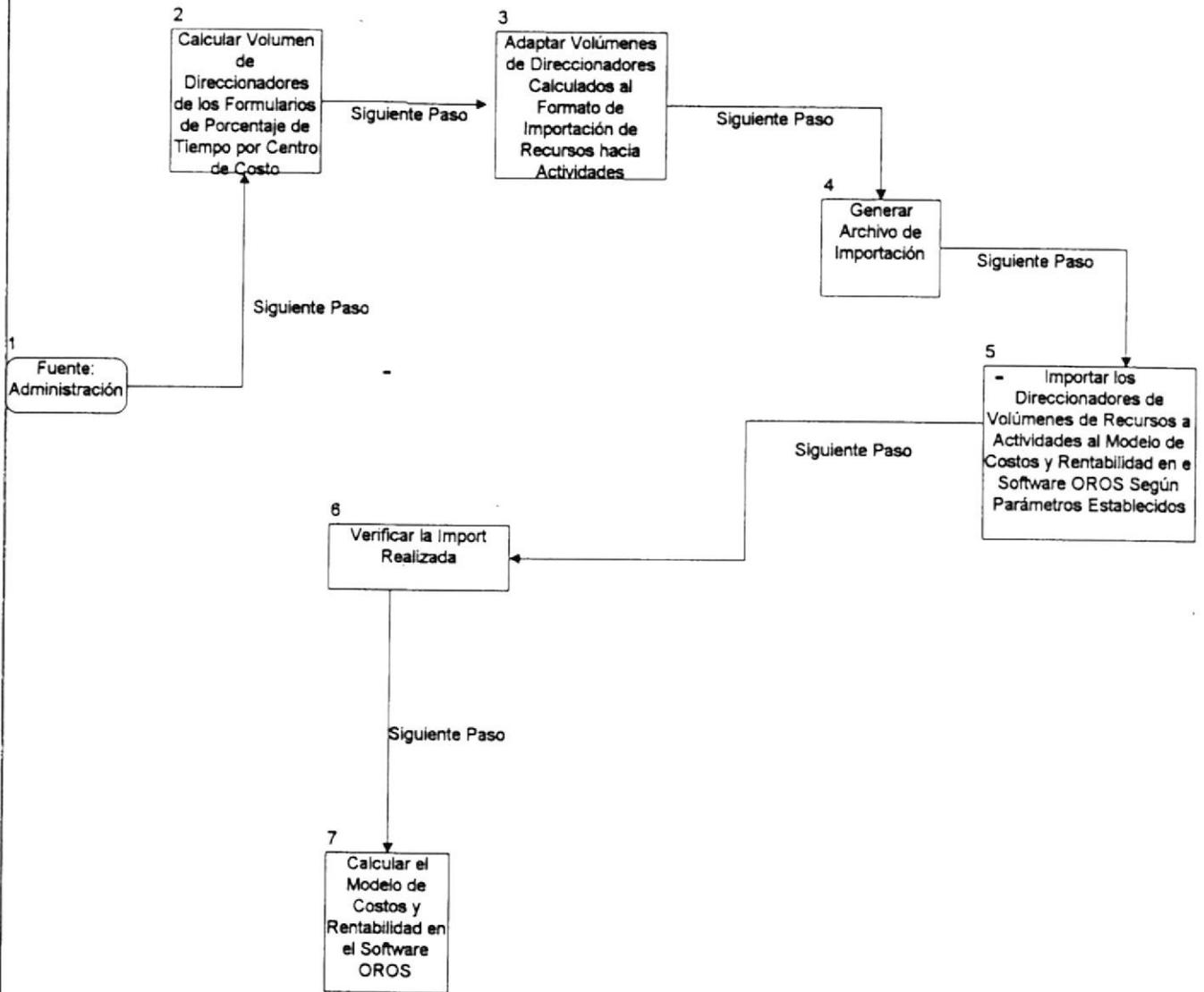
Anexo 8



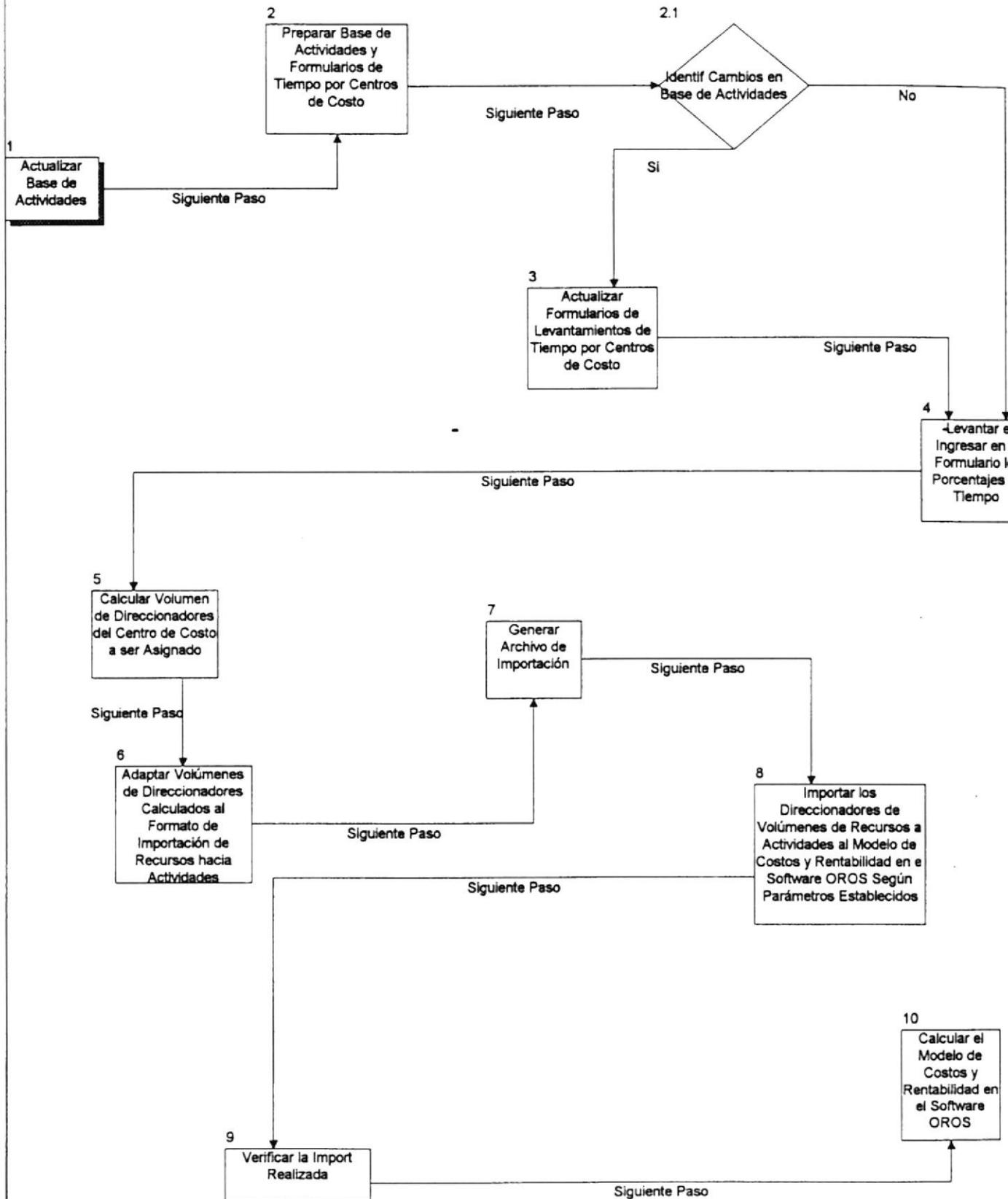
Anexo 9



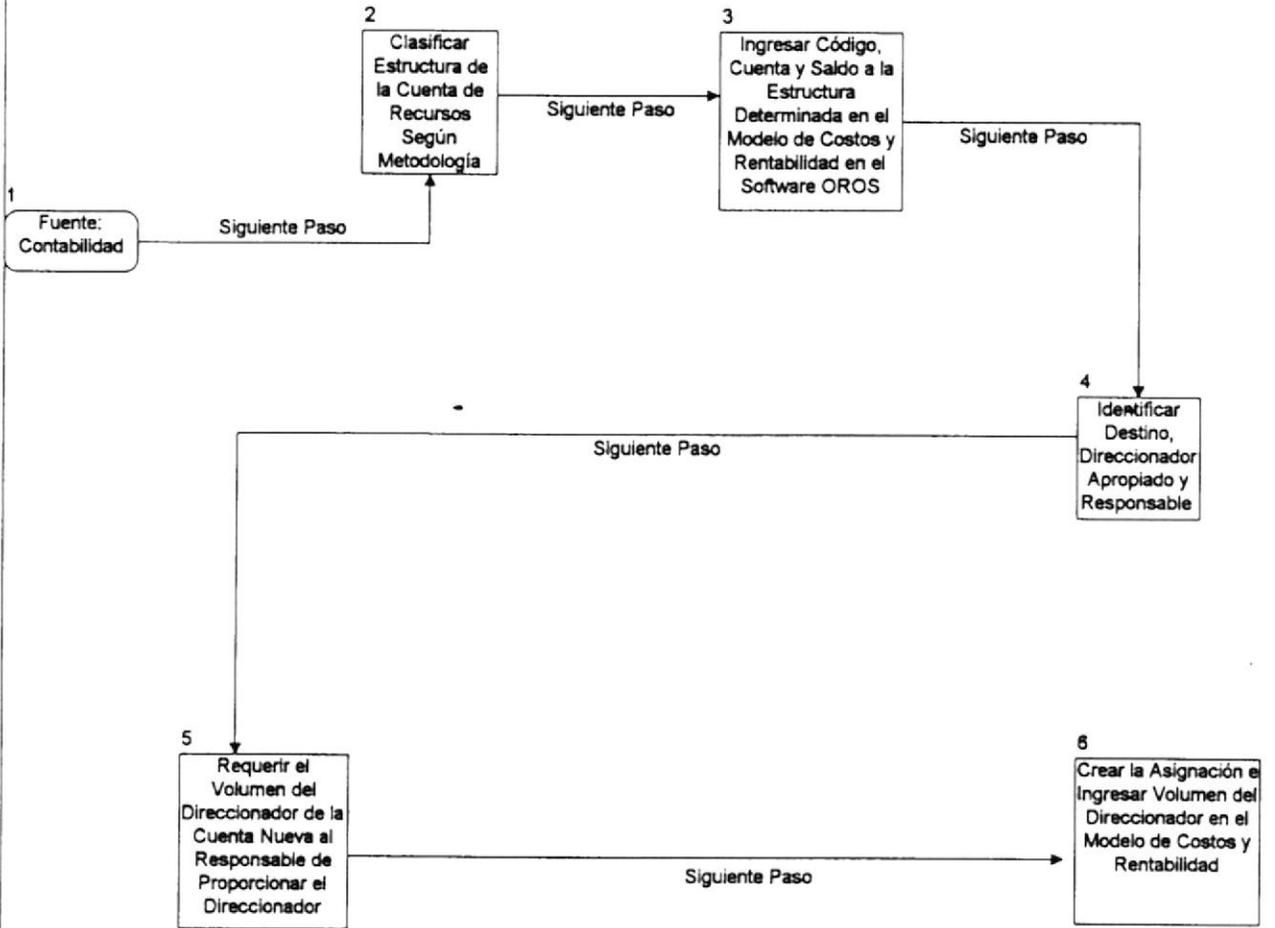
Anexo 10



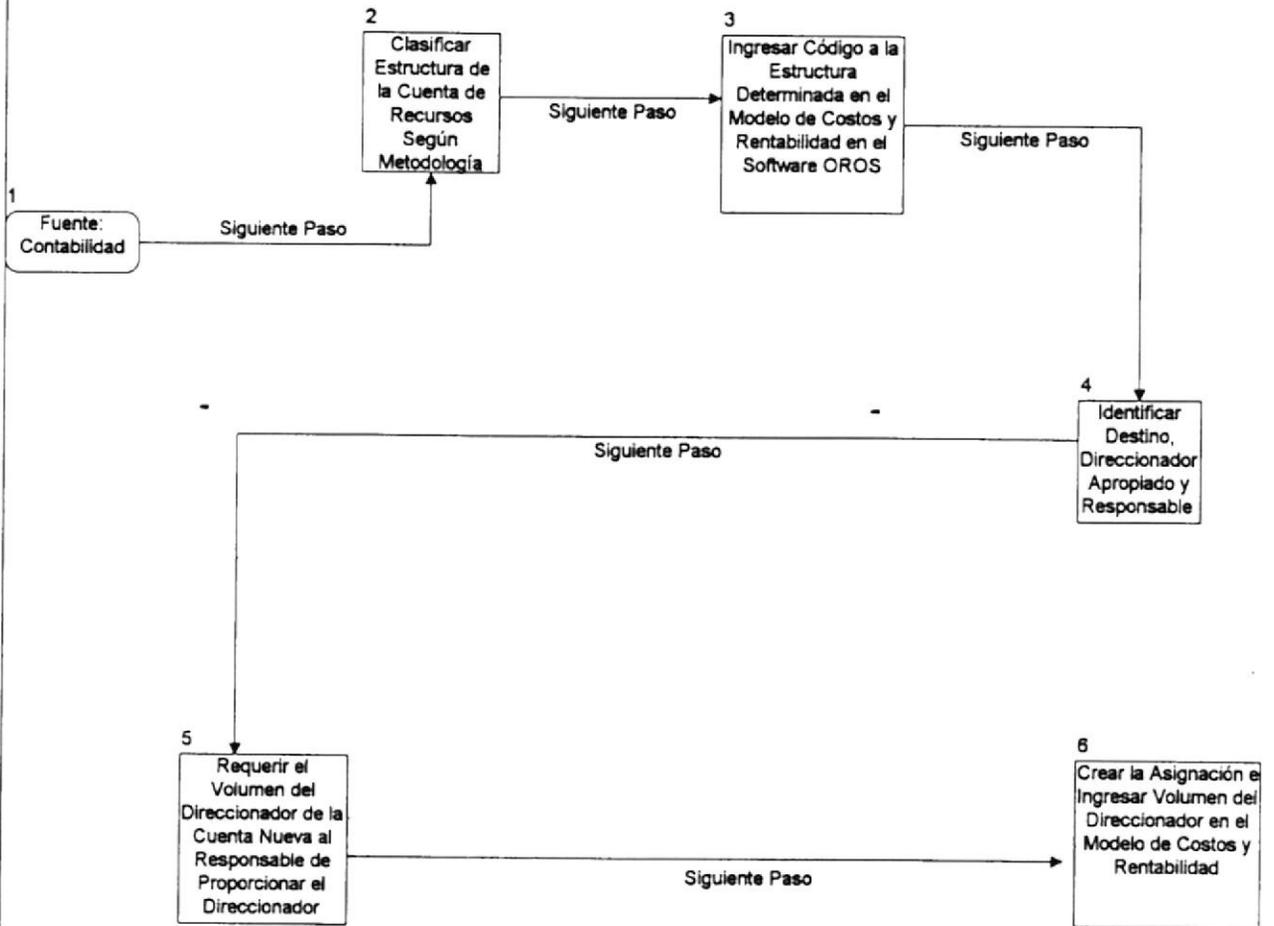
Anexo 11

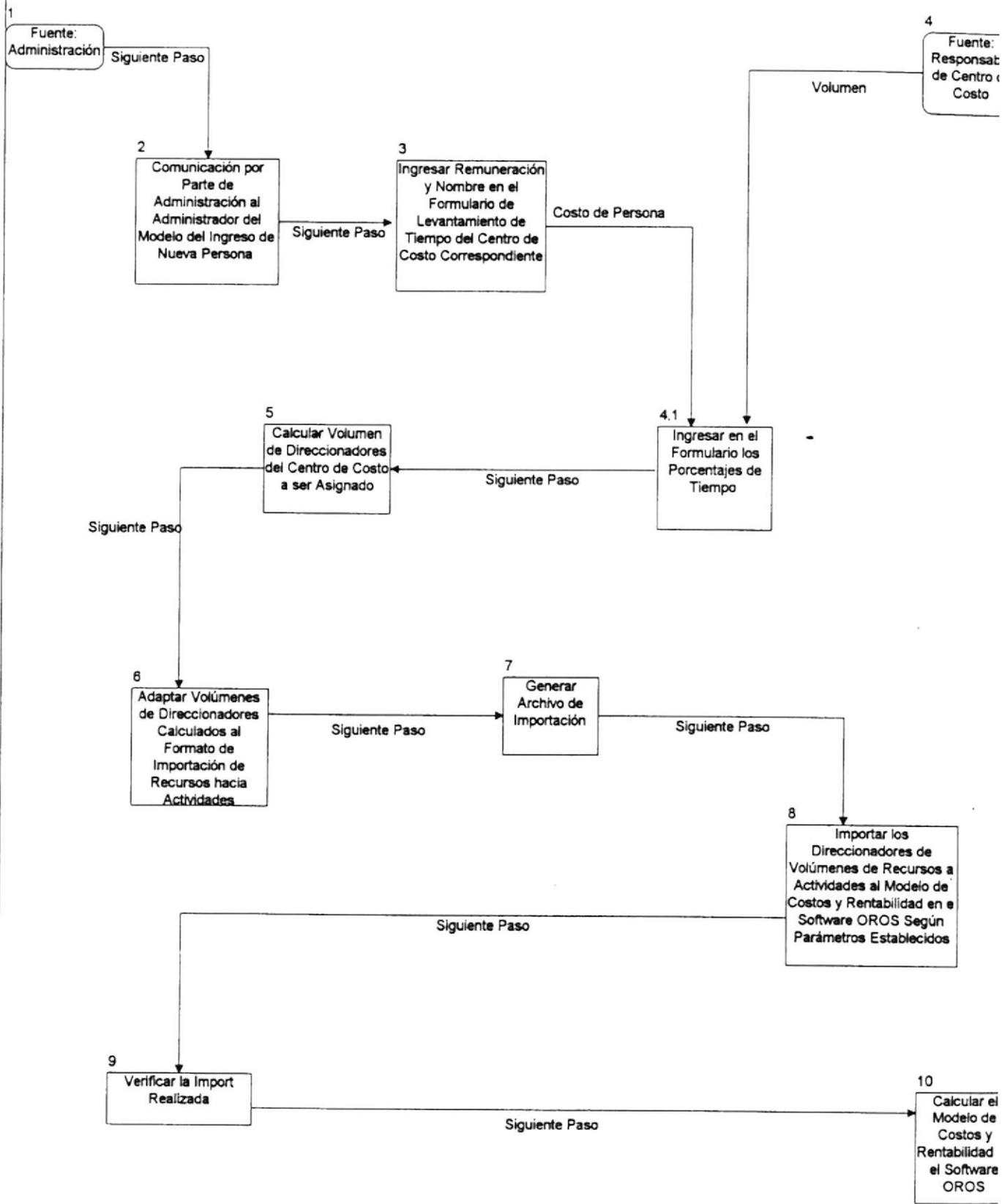


Anexo 12



Anexo 13





1 Fuente: Administración

Siguiente Paso

2 Comunicación por Parte de Administración al Administrador del Modelo de la Salida de una Persona

Siguiente Paso

3 Eliminar Remuneración y Nombre en el Formulario de Levantamiento de Tiempo del Centro de Costo Correspondiente

Siguiente Paso

4 Calcular Volumen de Direccionadores del Centro de Costo a ser Asignado

Siguiente Paso

5 Adaptar Volúmenes de Direccionadores Calculados al Formato de Importación de Recursos hacia Actividades

Siguiente Paso

6 Generar Archivo de Importación

Siguiente Paso

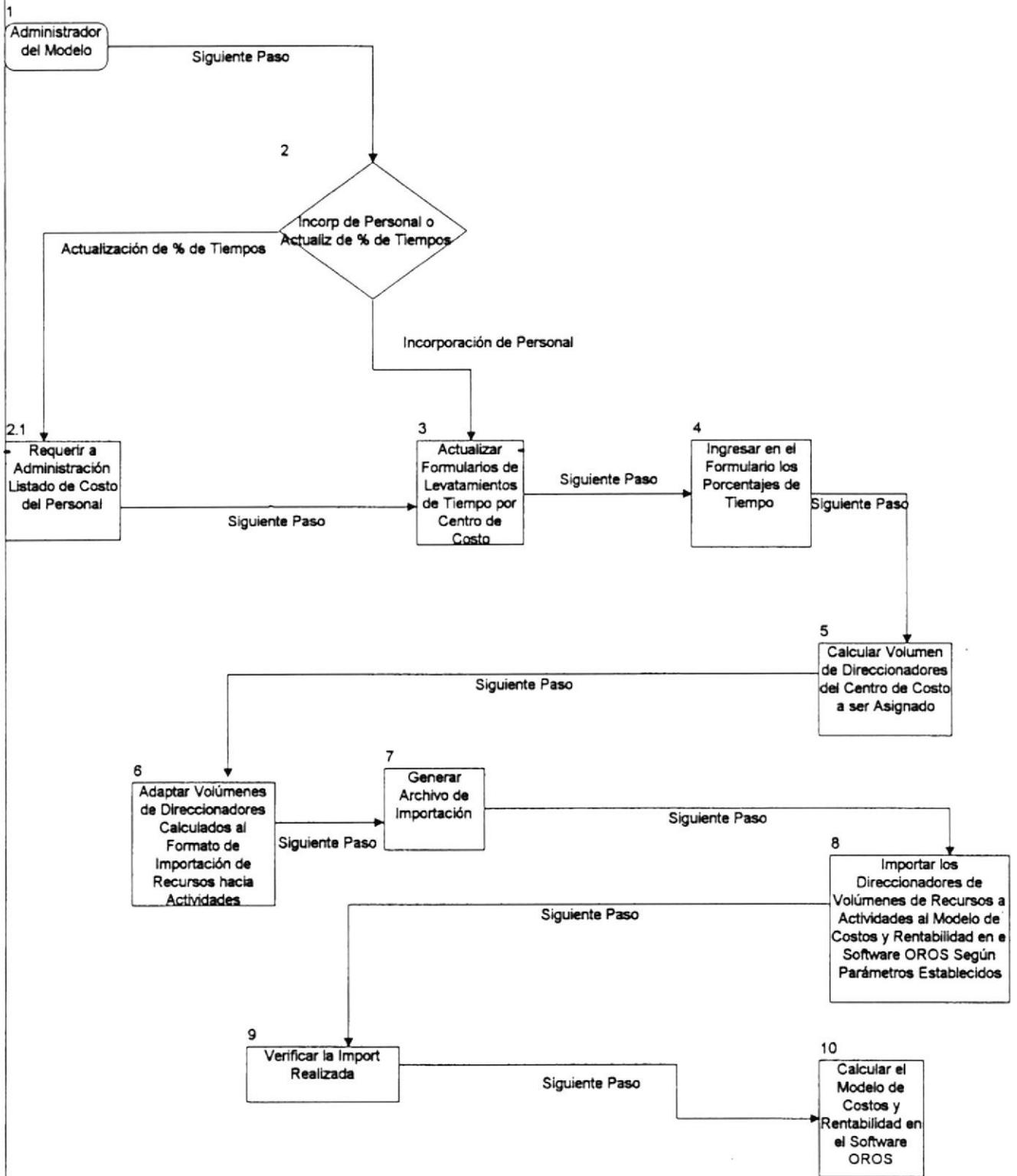
7 Importar los Direccionadores de Volúmenes de Recursos a Actividades al Modelo de Costos y Rentabilidad en el Software OROS Según Parámetros Establecidos

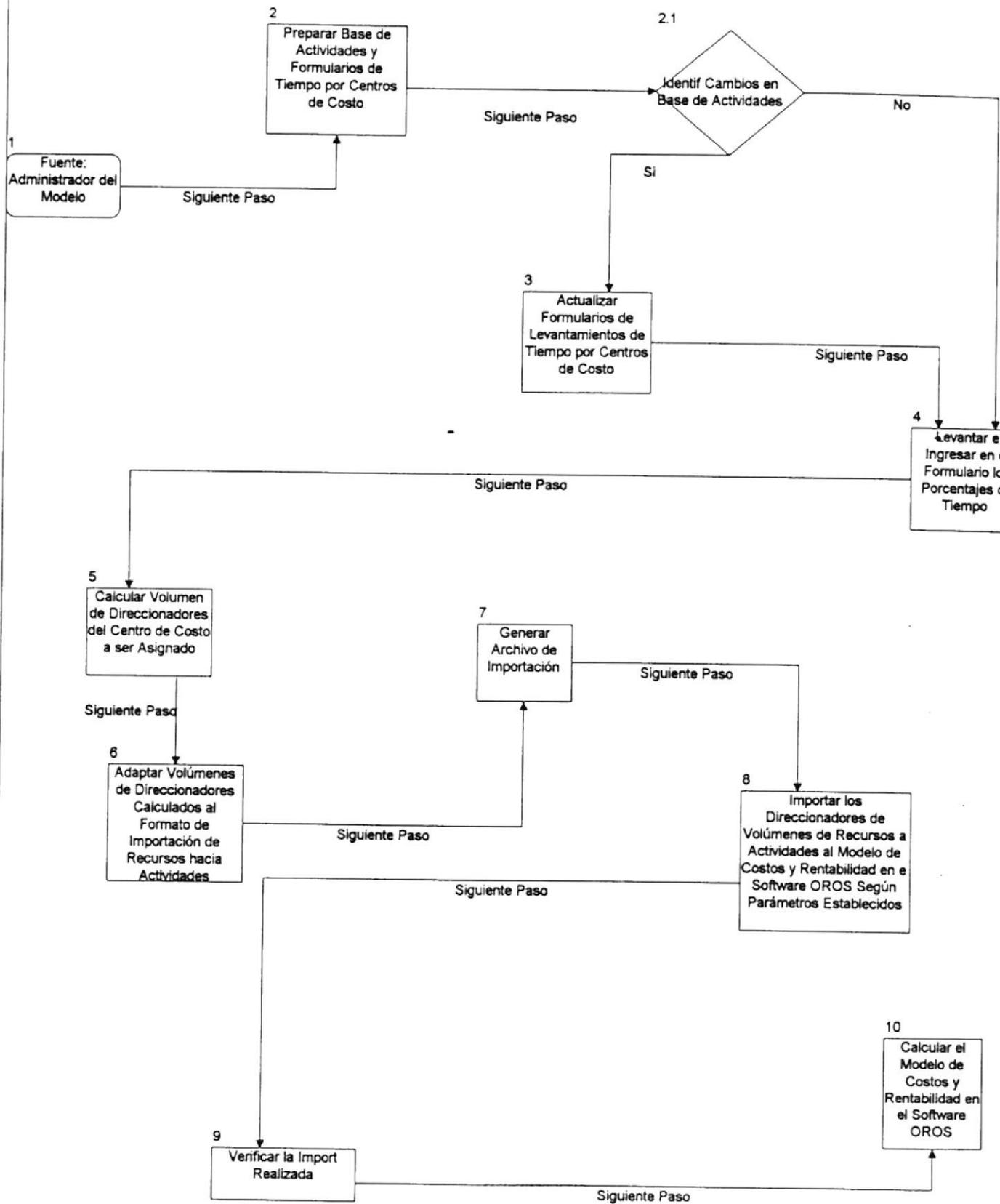
Siguiente Paso

8 Verificar la Importación Realizada

Siguiente Paso

9 Calcular el Modelo de Costos y Rentabilidad en el Software OROS





1
Fuente: Comité de Costos

Siguiente Paso

2
Administrador del Modelo Define Junto a Comité de Costos Definición de Actividad (es)

Siguiente Paso

2.1
Crear Actividad Nueva en el Modelo de Costo y Rentabilidad

Siguiente Paso

Siguiente Paso

2.2
Actualizar Base de Actividades

