



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DISEÑO DE UN MODELO DE COSTEO ABC FOCALIZADO  
AL SEGMENTO MICROEMPRESARIAL PRODUCTIVO DEL  
SECTOR COOPERATIVO, CASO DE APLICACIÓN  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA.**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN  
GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL**

**AUTOR: ING. NINFA EILEEN SOLÍS JIMÉNEZ**

**AMBATO-ECUADOR**

**2010**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

En mi calidad de Tutor y una vez revisado el tema de investigación

“DISEÑO DE UN MODELO DE COSTEO ABC FOCALIZADO AL SEGMENTO MICROEMPRESARIAL PRODUCTIVO DEL SECTOR COOPERATIVO, CASO DE APLICACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA.”, desarrollado por: Ninfa Eileen Solís Jiménez, egresada de la Maestría en Gerencia Financiera Empresarial considero que la Tesis reúne los requisitos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Maestría.

Por lo tanto autorizo la presentación del mismo, para que sea sometido a evaluación por el Jurado examinador designado por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, junio de 2010

EL TUTOR

---

C.P.A. Dr. Luis A. Jaramillo A. Mg

## **AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADO**

Los criterios emitidos en el informe investigativo. “DISEÑO DE UN MODELO DE COSTEO ABC FOCALIZADO AL SEGMENTO MICROEMPRESARIAL PRODUCTIVO DEL SECTOR COOPERATIVO, CASO DE APLICACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA.”, así como los contenidos, ideas, análisis conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi personal, como autora de este trabajo de grado.

Ambato, junio de 2010

AUTORA

---

Ing. Ninfa Eileen Solís Jiménez

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR

Los Miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema “DISEÑO DE UN MODELO DE COSTEO ABC FOCALIZADO AL SEGMENTO MICROEMPRESARIAL PRODUCTIVO DEL SECTOR COOPERATIVO, CASO DE APLICACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA.” de la estudiante Ing. Ninfa Eileen Solís Jiménez, Ingeniera en Empresas, el mismo que ha sido elaborado con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato 13 de septiembre del 2010

Para constancia firma

.....  
Dr. Mg. Tatiana Valle    Dr. Mg. Carlos Masaquiza    Dr. Mg. César Mayorga

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo mi imperecedero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, la misma que me abrió las puertas para poder alcanzar el ideal que siempre anhelé.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., por facilitarme la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Mi gratitud y reconocimiento al C.P.A. Dr. Luis A. Jaramillo A. Mg., profesor asesor quien aportó con sus conocimientos y tiempo.

## **DEDICATORIA**

Hoy, que esta carrera he culminado, llegando al fin a la meta ansiada con el presente trabajo, miro hacia atrás y en el camino encuentro a mis padres que no hubiese sido posible su realización sin el aporte de ellos: a la memoria de mi padre Oswaldo Solís P., a mi madre Ninfa Jiménez L. mi mejor maestra; quienes me dieron su valioso aporte en la realización de mis sueños, a mis hermanos quienes me enseñaron a descubrir el deseo de superación ante las adversidades de la vida.

## ÍNDICE

### A. PÁGINAS PRELIMINARES

Portada.....	
Aprobación del Director.....	i
Autoría de la tesis.....	ii
Aprobación del tribunal de Grado.....	iii
Agradecimiento.....	vi
Dedicatoria.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Cuadros.....	viii
Índice de Gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Introducción.....	xv

### B. TEXTO:

#### INTRODUCCIÓN

#### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	5
1.2.3 Prognosis.....	6
1.2.4 Formulación del problema.....	7
1.2.5 Preguntas Directrices.....	7

1.2.6	Delimitación conceptual.....	7
1.3	Justificación.....	8
1.4	Objetivos.....	12

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes Investigativos.....	13
2.2	Fundamentación Filosófica.....	17
2.3	Fundamentación Legal.....	18
2.4	Categorías Fundamentales.....	20

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Enfoque.....	95
3.2	Modalidad básica de la Investigación.....	95
3.3	Nivel o Tipo de Investigación.....	96
3.4	Población o Muestra.....	98
3.5	Operación de Variables.....	98
3.6	Recolección de Información.....	100
3.7	Plan de Procesamiento de Información.....	101



## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1	Análisis e Interpretación de Resultados.....	103
4.2	Verificación de la Hipótesis.....	118

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones.....	120
5.2	Recomendaciones.....	121

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

6.1	Datos Informativos.....	122
6.2	Antecedentes de la propuesta.....	122
6.3	Justificación.....	124
6.4	Objetivos.....	125
6.5	Análisis de factibilidad.....	126
6.6	Fundamentación científica y Técnica.....	127
6.7	Metodología: Modelo Operativo.....	129
	Bibliografía.....	168
	Anexos.....	170

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

### ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1.1	Distribución a nivel Nacional de la Cartera por Tipo de Crédito.....	4
Tabla 2.1	Clasificación de los costos.....	24
Tabla 2.2	Diferencia entre costeo tradicional y ABC.....	30
Tabla 2.3	Aplicación de los Drivers más utilizados.....	57
Tabla 2.4	Tabla de Drivers Proceso de Microcrédito.....	62
Tabla 2.5	Factores de éxito.....	71
Tabla 2.6	Procedimientos de Control del Proceso de Micro.....	79
Tabla 3.1	Unidades de Observación.....	98
Tabla 3.2	Plan de recolección de la información.....	100
Tabla 4.1	Sistema de Costeo Establecido.....	103
Tabla 4.2	Tasa de Interés vs Costo del crédito.....	104
Tabla 4.3	Plazo del microcrédito vs costo del producto.....	105
Tabla 4.4	Crear un producto conociendo el costo del mismo.....	106
Tabla 4.5	Política de Crédito vs Sistema de Costeo.....	107
Tabla 4.6	Presupuesto del Micro vs Sistema de Costeo.....	108
Tabla 4.7	Conoce el costo de los productos.....	109
Tabla 4.8	Implementación del Sistema de Costeo ABC.....	110
Tabla 4.9	Información para la Toma de Decisiones.....	111

Tabla 4.10	Costeo de los productos.....	112
Tabla 4.11	Diseño del producto vs Costeo.....	113
Tabla 4.12	Costeo para mejorar las operaciones.....	114
Tabla 4.13	Tabla de Frecuencias.....	116
Tabla 4.14	Fórmula para el cálculo de frecuencias.....	117
Tabla 4.15	Verificación del Ji Cuadrado.....	119
Tabla 6.1	Matriz del FODA.....	136
Tabla 6.2	Cronograma para la Implementación del Modelo de Costeo ABC....	138
Tabla 6.3	Análisis del Proceso Microcrédito en COAC OSCUS LTDA.....	142
Tabla 6.4	Mano de Obra Directa e Indirecta.....	148
Tabla 6.5	Recursos de Equipos e Instalaciones.....	148
Tabla 6.6	Amortización.....	149
Tabla 6.7	Otros Gastos.....	149
Tabla 6.8	Tiempo del personal por Actividad.....	150
Tabla 6.9	Inductores para la distribución de los Recursos.....	150
Tabla 6.10	Direccionadores Primarios.....	151
Tabla 6.11	Diagrama de Flujo de Costos.....	152
Tabla 6.12	Recolección de Información.....	153
Tabla 6.13	Distribución del espacio físico .....	154
Tabla 6.14	Distribución de la MOD/MOI a cada actividad.....	155
Tabla 6.15	Depreciación y Amortización.....	156

Tabla 6.16	Asignación a Depreciación por actividad.....	156
Tabla 6.17	Asignación de la Amortización por actividad.....	157
Tabla 6.18	Asignación de Otros Gastos Por actividad.....	157
Tabla 6.19	Resumen de los costos.....	159
Tabla 6.20	Colocación por Tipo de Crédito.....	160
Tabla 6.19	Costo Tradicional.....	160

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Distribución de la Cartera a Nivel Nacional.....	5
Gráfico 2.1	Contabilidad Financiera y de Gestión.....	21
Gráfico 2.2	Costo Total, Absorbente o Tradicional.....	26
Gráfico 2.3	Costeo Basado en metas.....	28
Gráfico 2.4	Costeo Basado en Actividades.....	29
Gráfico 2.5	Función de una actividad en ABC.....	33
Gráfico 2.6	Relaciones entre Procesos, Actividades y Tareas.....	34
Gráfico 2.7	Asignación Objeto del Costo.....	35
Gráfico 2.8	Definición gráfica del Costeo ABC.....	37
Gráfico 2.9	Asignación de Recursos según ABC.....	37
Gráfico 2.10	Actividades de la Cadena de valor Interna.....	46

Gráfico 2.11	Proceso de la Cadena de Valor del Negocio.....	48
Gráfico 2.12	Asignación del Costo de las Actividades según ABC.....	51
Gráfico 2.13	Esquema de los Cost Drivers De Primer Nivel.....	59
Gráfico 2.14	Agrupación de Actividades en Proceso.....	61
Gráfico 2.15	Estructura del Mercado de Microcrédito.....	70
Gráfico 2.16	Fuentes de Financiamiento de las Microempresas.....	70
Gráfico 2.17	Factores Claves de la Operación.....	73
Gráfico 2.18	Desarrollo de la Metodología.....	75
Gráfico 2.19	Proceso de otorgamiento del Microcrédito.....	76
Gráfico 2.20	El Proceso Crediticio.....	76
Gráfico 2.21	Evolución de la Ecuación Económica.....	84
Gráfico 2.22	Costeo por Asignación.....	84
Gráfico 2.23	Costeo Basado en Actividades ABC.....	85
Gráfico 2.4	De Inclusión Interrelacionados.....	92
Gráfico 2.4.1	Superordinación.....	92
Gráfico 2.4.2	Subordinación Conceptual.....	93
Gráfico 4.1	Sistema de Costeo Establecido.....	103
Gráfico 4.2	Tasa de Interés vs Costo del crédito.....	104
Gráfico 4.3	Plazo del microcrédito vs costo del producto.....	105
Gráfico 4.4	Crear un producto conociendo el costo del mismo.....	106

Gráfico 4.5	Política de Crédito vs Sistema de Costeo.....	107
Gráfico 4.6	Presupuesto del Micro vs Sistema de Costeo.....	108
Gráfico 4.7	Conoce el costo de los productos.....	109
Gráfico 4.8	Implementación del Sistema de Costeo ABC.....	110
Gráfico 4.9	Información para la Toma de Decisiones.....	111
Gráfico 4.10	Costeo de los productos.....	112
Gráfico 4.11	Diseño del producto vs Costeo.....	113
Gráfico 4.12	Costeo para mejorar las operaciones.....	114
Gráfico 4.13	Verificación de los hipótesis.....	118
Gráfico 6.1	Modelo del Sistema de Costos ABC COAC OSCUS.....	132
Gráfico 6.2	Mapa estratégico COAC OSCUS.....	135
Gráfico 6.3	Cadena de Valor.....	136
Gráfico 6.4	Distribución de los Recursos hacia las Actividades y O.C.....	139
Gráfico 6.5	¿Cómo se cargan los costos a los productos históricamente?.....	140
Gráfico 6.6	¿Cómo se cargan los costos en el Modelo ABC?.....	140
Gráfico 6.7	Filosofía del Costeo Basado en Actividades.....	141
Gráfico 6.8	Análisis de las Actividades del Microcrédito.....	144
Gráfico 6.9	Estructura del Sistema ABC en la COAC OSCUS.....	161
Gráfico 6.10	Fuentes de agrupación de la información de costo ABC.....	163

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDIORÍA**

“DISEÑO DE UN MODELO DE COSTEO ABC FOCALIZADO AL SEGMENTO MICROEMPRESARIAL PRODUCTIVO DEL SECTOR COOPERATIVO, CASO DE APLICACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA.”

Autor: Ing. Ninfa Eileen Solís Jiménez

Tutor: Mg. Dr. Luis Jaramillo

Fecha: Junio 2010

**RESUMEN**

El ABC ha ayudado a las empresas en responder al mercado con productos de mejor calidad a precios más competitivos. El control de costos como herramienta para que las organizaciones obtengan productos y servicios financieros con una mayor eficiencia y eficacia. Analizando la rentabilidad del producto y la rentabilidad del cliente, el método del ABC ha contribuido eficazmente con el proceso de toma de decisión de la alta gerencia. Con el ABC, las empresas pueden mejorar su eficacia y reducir costos sin sacrificar valor para el cliente.

Esto también permite a la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., calcular el impacto de la reducción de costos y confirmar posteriormente, los ahorros logrados; el Costeo Basado en Actividades (ABC) es un método dinámico para la mejora continua de los procesos. Con éste método la entidad puede tener su particular ventaja competitiva basada en costos, así que puede agregar valor continuo a sus clientes.

La implantación del modelo de gestión basado en la metodología ABC/ABM, no sólo le permite a la entidad conocer el costo de sus productos y servicios financieros, sino que va a determinar los centros de costos, y sobre los cuales ejercerá un control de costos a todo nivel de la organización.

Con la aplicación del modelo en Excel que se plantea le permitirá mejorar los procedimientos, conocer que actividades le generan valor al proceso, qué recursos optimizar, va a considerar una integración y cohesión entre los niveles de la dirección, y el personal de negocios donde se generan los resultados.

De la investigación realizada se presenta un modelo conceptual y práctico del procedimiento que lleva su implantación, seguimiento y evaluación del modelo dentro del proceso; este modelo se puede aplicar en los diferentes productos financieros de la institución una vez definidos los recursos, las actividades, los direccionadores y el objeto del costo. Además se propone con la implantación del modelo contar con la información necesaria como soporte para la toma de decisiones.



## INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se han desenvuelto con éxito durante la última década en medio de la crisis económica y dentro de un mercado financiero cada vez más competitivo, basado en la favorable aceptación por parte de los diferentes grupos sociales quienes buscan satisfacer sus necesidades inmediatas; actualmente se orienta a financiar actividades productivas rentables que generen ingresos sustentables a socios/clientes, su accionar está enmarcado en función de la responsabilidad social.

La entidad necesita contar con la información necesaria que constituya un instrumento útil para controlar su eficiencia en las distintas actividades que se realizan en el proceso de los productos y servicios financieros, que servirá de apoyo en la toma de decisiones.

Se plantea como objetivo fundamental un modelo de gestión para determinar el Costo Basado en Actividades ABC, para el producto de microcrédito, lo que servirá de base para la aplicación en los demás productos y servicios financieros.

La entidad no puede seguir realizando tareas que no agreguen valor, deben eliminarse todas aquellas tareas que no ayudan al desempeño eficaz de los factores productivos identificados en el proceso de concesión del microcrédito, por ello se plantea un modelo de Costeo Basado en Actividades el mismo que permite la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo a las actividades realizadas, identificando el origen del costo de cada actividad, contribuyendo en la toma de decisiones sobre las líneas de productos y servicios financieros que la entidad ofrece. Para cubrir los objetivos propuestos a través del modelo expuesto, se ha estructurado la tesis con los siguientes capítulos.

Posteriormente a esta introducción en el primer capítulo se estructura el planteamiento del problema, así como su contextualización, pronosis, la formulación del problema y la delimitación del mismo; se emite la correspondiente justificación del trabajo de investigación y los objetivos planteados para la misma.

En el capítulo dos se efectúa una revisión de la literatura más destacable publicada en los últimos años sobre el sistema de costos ABC, antecedentes investigativos y la fundamentación del mismo; se plantea la hipótesis que será verificada en el desarrollo del trabajo investigativo.

En los capítulos tres y cuatro se encuentra el marco metodológico, allí se detalla la modalidad y tipo de investigación efectuada, así como la población sobre la cual se realizó la entrevista para el estudio; en el cuarto capítulo se efectúa un análisis e interpretación de la información procesada. Con esta investigación se pretende describir el desarrollo de la implantación del sistema de costeo basado en actividades en el proceso de concesión del microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

En el capítulo quinto se encuentran las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado. En el capítulo sexto se presentan los pasos de la implantación llevada a cabo en relación con la identificación, codificación y análisis de las actividades realizadas en el proceso de microcrédito, a partir del cual se elabora un cronograma de implementación, diccionario de actividades, distribución de los recursos, a través del empleo de diversos inductores para determinar el objeto del costo, en la parte final se expone un comparativo con el costeo tradicional que en algunas empresas aplican; debo señalar que en la Institución no se aplica sistema de costo alguno.

El sistema de costeo ABC, no es un modelo libre de críticas, sin embargo es un modelo que permite conocer las actividades más costosas, las que no agregan valor y sobre las cuales se debe aplicar un mejoramiento continuo; la información que proporciona el modelo planteado es determinante en la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Diseño de un modelo de costeo ABC focalizado al segmento micro empresarial productivo del sector cooperativo, caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde su inicio las entidades financieras cooperativas tenían su nicho de mercado propio y hoy en día la banca está incursionando en el mercado de las cooperativas ofreciendo productos de microcrédito, convirtiéndose en el segmento donde la banca ve un potencial más rentable; por ello es necesario que las Cooperativas inicien a mejorar sus procesos administrativos, haciéndolas más competitivas al conocer el costo de sus procesos y productos; por ser el crédito el principal producto financiero más rentable, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., debe priorizar su gestión dotándose de la información necesaria y suficiente sobre los costos de los procesos y productos ya que ésta le permitirá tomar la mejor decisión.

Para evitar que la eficacia de estas decisiones no dependa únicamente de la buena suerte, sino más bien, sea el resultado de un análisis de las posibles consecuencias, cada decisión debe ser debidamente respaldada.

La contabilidad de costos moderna ofrece la información que los gerentes necesitan para tomar decisiones que deriven en un desempeño extraordinario, la contabilidad de costos ayuda a comprender mejor la manera en que los gerentes y contadores contribuyen a las operaciones y los prepara para desempeñar también papeles de liderazgo. El costeo basado en actividades, ABC, es un sistema gerencial y no un sistema contable.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda., se lleva una contabilidad financiera tradicional y muy poco basada en costos, gran parte de su tiempo se ha dedicado a diseñar informes que nada tiene que ver con las exigencias actuales, por ello es importante en esta época tan competitiva, que la institución deba ser proactiva, proyectiva y más audaz e inicie con mejorar los procesos de concesión del micro crédito. La Cooperativa debe proponer alternativas que garanticen ventajas competitivas para lograr las metas, lo cual parece fácil si la administración se compromete a desarrollar costos basados en actividades y productos de alta calidad.

### **1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

La provincia del Tungurahua se ha caracterizado por poseer un sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, controlado y no controlado, muy competitivo, mismos que ofrecen productos financieros similares, por tratarse del mismo nicho de mercado, en donde la calidad del producto y del servicio hace la preferencia de mercados cada vez más competitivos.

En los últimos tiempos mucho se ha hablado del microcrédito y hasta se diría que nos resulta familiar, sin embargo se desconoce de sus costos, especialmente en el sector productivo. Las oportunidades de accesos a recursos financieros a través de una gama de productos y servicios innovadores; el reto que emprende el sistema cooperativo en micro finanzas está en desarrollar más producto de mejor calidad y lograr niveles superiores de eficiencia operativa.

#### 1.2.1.1 Contexto Macro

El sistema cooperativo ecuatoriano desde hace 50 años entendió que los accesos a los servicios financieros eran cada vez más limitados para un gran porcentaje de la población debido a las condiciones económicas y sociales en los que estaban inmersos, no le importó sacrificar sus resultados con tal de atender a los sectores urbanos y rurales.

La Cooperativa conoce y se desarrolla en la micro empresa, por lo tanto conoce las ventajas competitivas del mercado, por ello es necesario implementar un modelo de costeo basado en actividades ABC; de ahí que se ha implantado políticas crediticias y estrategias de apoyo que incluyen iniciativas orientadas a conocer el costo de una operación de micro crédito, siendo éste direccionado para producción, comercialización o servicios.

#### 1.2.1.2 Contexto Meso.

El presente estudio se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., quién al momento no cuenta con un sistema de costeo que permita conocer el costo de sus productos para una mejor toma de decisiones, así como para contar con la información suficiente que apoyará el mejorar su actividad crediticia.

Por el nivel de crecimiento de la cartera de microcrédito con relación a la cartera de Comercio, Consumo y vivienda, es importante que la Cooperativa cuente con un modelo de costeo basado en actividades ABC, aplicado a cada uno de los procesos que se aplican para el otorgamiento de los préstamos, con el cumplimiento de la metodología de micro, donde se detalla cada una de las etapas que se debe cumplir.

**Tabla 1.1.**

**DISTRIBUCIÓN A NIVEL NACIONAL DE LA CARTERA POR TIPO DE CRÉDITO**

**AL 31 DICIEMBRE 2009**

NOMBRE COOPERATIVA	CARTERA COMERCIAL TOTAL	CARTERA CONSUMO TOTAL	CARTERA VIVIENDA TOTAL	CARTERA MICROCRÉDITO TOTAL	TOTAL DE CARTERA
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.	43,742.50	72,482,191.61	461,891.87	61,480,151.53	134,467,977.51
COOPPROGRESO LTDA.	123,012.40	21,675,228.59	13,340,051.36	43,224,760.61	78,363,052.96
<b>OSCUS</b>	<b>-</b>	<b>26,471,123.38</b>	<b>10,647,840.08</b>	<b>40,384,820.30</b>	<b>77,503,783.76</b>
RIOBAMBA	1,717,696.49	25,664,642.00	6,172,865.66	38,829,788.86	72,384,993.01
CACPECO	1,887,619.13	12,771,407.29	2,946,629.64	33,101,601.69	50,707,257.75
SAN FRANCISCO	619,256.06	18,118,765.19	3,321,058.59	28,376,673.50	50,435,753.34
29 DE OCTUBRE	413,605.07	47,714,576.27	24,323,304.51	28,025,971.68	100,477,457.53
CODESARROLLO	631,148.22	8,128,656.31	4,828,403.48	24,642,235.65	38,230,443.66

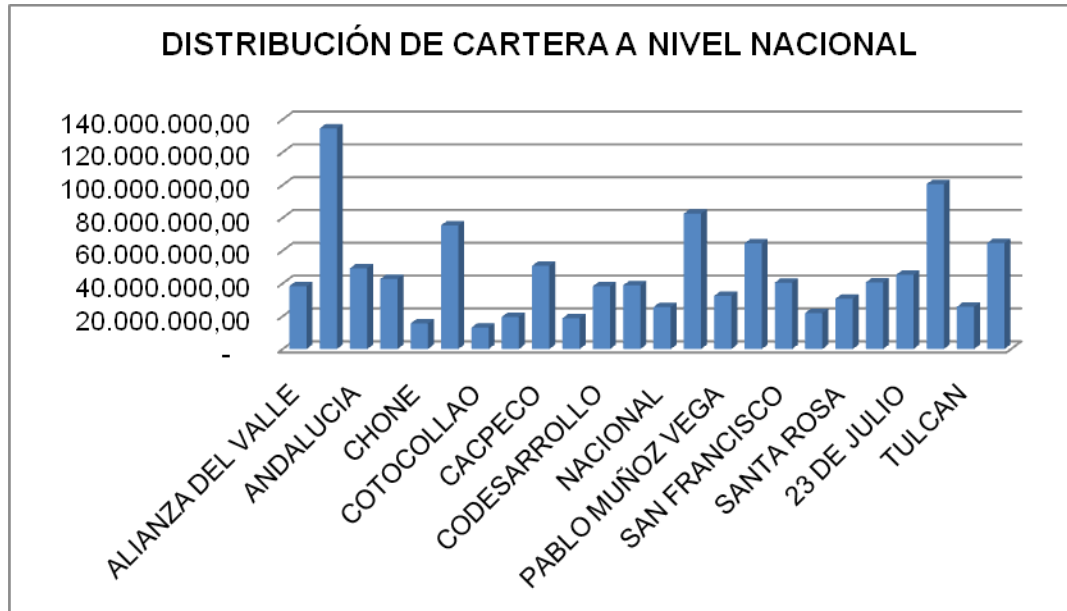
ATUNTAQUI	19,487.54	13,322,403.08	6,385,125.65	22,958,470.51	42,685,486.78
NACIONAL	-	2,812,533.73	15,784.06	22,708,513.42	25,536,831.21
23 DE JULIO	1,194,003.62	18,451,781.00	6,424,979.04	19,200,492.05	45,271,255.71
MEGO	3,302,057.96	42,272,662.11	488,643.16	18,587,578.84	64,650,942.07
ANDALUCIA	-	28,391,463.42	3,495,862.83	17,328,262.22	49,215,588.47
ALIANZA DEL VALLE	98,910.08	20,099,167.27	1,835,148.27	16,294,435.24	38,327,660.86
PABLO MUÑOZ VEGA	12,565.65	15,302,627.96	2,367,792.09	14,695,598.61	32,378,584.31
EL SAGRARIO	10,505.37	14,707,748.84	9,460,087.06	14,639,306.38	38,817,647.65
TULCAN	187,118.86	8,912,094.60	3,619,749.23	13,013,100.42	25,732,063.11
15 DE ABRIL	1,191,430.82	16,146,276.45	10,903,031.07	12,396,216.65	40,636,954.99
SAN JOSE LTDA.	-	8,036,393.15	1,902,975.87	12,018,666.65	21,958,035.67
CHONE	-	4,565,111.98	593,490.14	10,421,607.35	15,580,209.47
CACPE PASTAZA	60,796.19	7,853,184.41	1,000,251.06	9,787,793.05	18,702,024.71
CACPE BIBLIAN	-	12,848,073.69	1,158,802.14	5,573,770.87	19,580,646.70
COTOCOLLAO	182,702.79	5,616,169.07	2,099,506.25	5,129,493.11	13,027,871.22
SANTA ROSA	2,583,339.75	17,866,670.99	6,296,545.32	3,940,419.38	30,686,975.44
<b>TOTAL COOPERATIVAS</b>	<b>16,172,647.07</b>	<b>528,752,870.11</b>	<b>141,508,331.06</b>	<b>557,106,893.68</b>	<b>1,243,540,741.92</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

**Gráfico 1.1**

**Distribución de la cartera a nivel Nacional**

**Al 31 de diciembre de 2009**



Fuente Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por SOLIS, Ninfa

**1.2.1.3 Contexto Micro**

Este estudio se lo realizó en el departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda., a los procesos de microcrédito del segmento productivo, de compra y venta, transformación y servicios. Con la aplicación de la metodología de micro, se cumple varias etapas en el levantamiento de información del negocio, actualización de datos, seguimiento; lo que conlleva tiempo, recursos, por ello es necesario costear el mismo para hacerlo más eficiente y rentable.



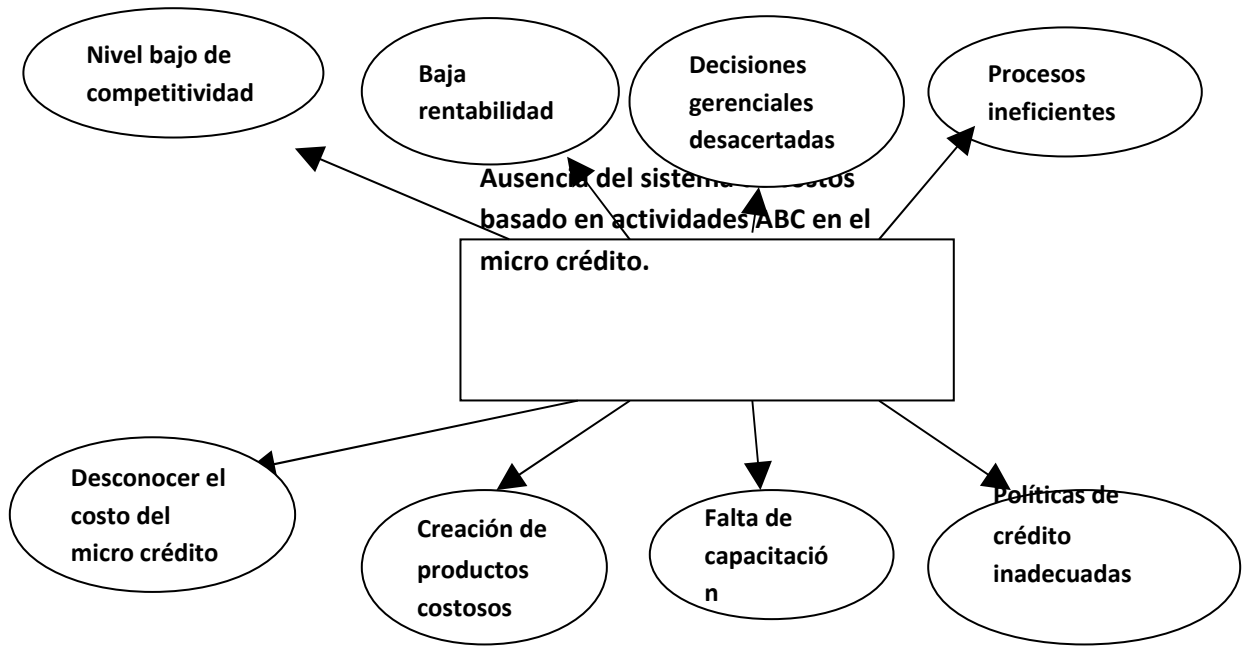
## **1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda., como objetivo institucional el de satisfacer las necesidades financieras a socios/clientes y el impacto que produce el desconocer el costo del microcrédito en los diferentes segmentos económicos se ven reflejadas en la gestión gerencial y administrativa.

En un ambiente competitivo sólo sobreviven los más eficientes, por ello se debe manejar la Gestión de Gerencia basada en los costos, ya que permite conocer con confianza que productos o servicios son rentables y cuales no; poniendo más atención a los primeros. Como se dice muchas veces, lo que no se conoce difícilmente se controla y se mejora, por ello es necesario abrirse a un modelo que nos permita conocer los costos para buscar oportunidades de reducción del mismo y mejorar los rendimientos.

**PROBLEMA: DESCONOCER EL COSTO DEL MICROCRÉDITO**

**EFFECTOS**



## CAUSAS

### 1.2.3 PROGNOSIS

La Cooperativa al no conocer el costo de sus productos de crédito y en especial el microcrédito, no estará en condiciones de competir con la banca nacional o con entidades especializadas en microcrédito.

### 1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera afecta la ausencia de un sistema de costeo ABC en el microcrédito para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda., en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2009.

Variable independiente: Ausencia de un modelo de costeo basado en actividades ABC en el micro crédito

Variable dependiente: Toma de decisiones para la concesión

#### **1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES**

- ¿Cómo afecta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., el desconocimiento del costo del producto de micro crédito?
- ¿De qué manera se toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.?
- ¿Cómo establecer el modelo de costeo ABC?

### **1.2.6 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**

CAMPO: Económico

ÁREA: Empresa

ASPECTO: Costeo ABC (basado en actividades) para la toma de decisiones

TEMA: Diseño de un modelo de costeo ABC focalizado al segmento micro empresarial productivo del sector cooperativo, caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda.

1.2.6.1 Delimitación Espacial: El presente trabajo investigativo se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda., ubicada en el cantón Ambato, en la calle Lalama entre Sucre y Bolívar.

1.2.6.2 Delimitación temporal: Esta investigación está focalizada al período Enero 1 a Diciembre 31 de 2009.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN.**

La Contabilidad de Costos moderna ofrece la información que los gerentes necesitan para tomar decisiones que deriven en un desempeño extraordinario, la Contabilidad de Costos ayuda a comprender mejor la manera en que aquellos gerentes y contadores contribuyen a las operaciones y los prepara para desempeñar también papeles de liderazgo.

La introducción de nuevos productos, que sean rentables o de nuevas actividades que varíen la composición de los productos ya existentes y que generen

un margen de contribución por encima de sus costos, justifica la aplicación de un método ABC que antes fue diseñado para empresas manufacturas, sin embargo gracias a los buenos resultados en el manejo de los costos, su aplicación se extiende a entidades de servicios.

En la actualidad, toda empresa moderna aplica con éxito diferentes sistemas de costos que se han implantado y cada día se hacen innovaciones en uno u otro sentido, demostrando con ellos la dinámica de los costos, con énfasis en el control de la toma de decisiones. Todo ello junto con el concurso de aspectos matemáticos, socio económico, ha dado lugar a lo que se conoce como contabilidad gerencial o administrativa, reconocida como una de las herramientas administrativas más importantes del ejecutivo moderno.

### **1.3.1 INTERÉS POR INVESTIGAR**

Mediante la aplicación del sistema de costeo basado en actividades ABC, mejora la toma de decisiones, conoce el costo por actividad y por producto, identificando cuales son los más rentables, eficientes y eficaces. Un estudio de la secuencia de actividades y procesos, unidos a sus costos asociados, permite ofrecer a los directivos de la organización una visión de los puntos críticos de la cadena de valor, así como la información relativa para realizar una mejora continua que puede aplicarse en el proceso.

Le permite conocer el ciclo del producto de crédito, desde su promoción, concesión y recuperación total. Conocer qué etapa del proceso de una actividad no genera valor, la información que provee el sistema de costeo basado en actividades ABC, va a determinar las herramientas de análisis para la evaluación cuantitativa de las alternativas existentes. La institución para ser eficiente debe optimizar los recursos.

La nueva organización basada en la actividad se torna más ágil y orientada hacia el mercado, lo que permite enfrentar un mercado más competitivo. Permite a su vez, alinear la información de la organización con la misión y las operaciones comerciales de la misma, en lugar de hacerlo con las transacciones financieras. Separa la información financiera del resto de los datos, facilitando así el flujo de información, para la toma de decisiones.

### 1.3.2 IMPORTANCIA TEÓRICO PRÁCTICO

Al implementar un sistema de costeo basado en actividades ABC en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., mejoran sus procesos, controles y la reducción del costo, aportando mayor información cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones.

En este sentido el sistema de costos basado en actividades ABC, incrementa la credibilidad y utilidad de la información de costos en el proceso de toma de decisiones. Según Amat y Soldevila (1997:84), las ventajas del modelo ABC son: a) es aplicable a todo tipo de empresas; b) identifica clientes, productos, servicios; c) permite calcular de forma más precisa los costos. El costeo ABC ayuda a las organizaciones a obtener mejor información sobre sus procesos y actividades mejorando en forma continua la eficiencia de las operaciones.

### 1.3.3 NOVEDAD EN ALGÚN ASPECTO

Con el método ABC se atribuyen los costos de los recursos (insumos) utilizados a actividades, en lugar de a centros de costos de producción, y, adicionalmente, se emplean factores estructuralmente diferentes de los tradicionales para asignar costo a las distintas actividades. El apoyo que el sistema basado en actividades ABC significa para las decisiones gerenciales constituye la mayor diferencia respecto de los sistemas tradicionales.

#### 1.3.4 UTILIDAD (BENEFICIOS)

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda., es muy importante contar con un sistema de costeo ABC, por cuanto le permite que la toma de decisiones esté basada en información cuantitativa, conocer la viabilidad de las actividades y productos más competitivos y rentables.

Ayuda a tomar las medidas correctas con relación al diseño o precio de la cadena de valor de los productos. Ofrece información confiable para soportar decisiones estratégicas para así tener una mejor visión de la incidencia de las actividades en cada producto.

Incentiva al trabajo en equipo en las áreas estratégicas de producción o negocios como en las áreas de apoyo, ya que sin ello, no se puede tener la idea clara de Ingeniería de Producción y la diversidad de Costos, surgiendo la interacción del área.

Permite evaluar cualitativa y cuantitativamente cada uno de las áreas que integran la organización promoviendo así la mejora continua para poder medir la competitividad con los bienes y servicios obtenidos con la parte externa.

#### 1.3.5 IMPACTO

El sistema de costeo ABC es más que una herramienta para gestionar adecuadamente los recursos y actividades para la ejecución de un objetivo empresarial, su información es vital para la toma de decisiones por todos los entes organizativos y se utiliza para analizar el costeo de productos y servicios, para analizar procesos, evaluación de gerencia, seguimiento de utilidades y para efectuar una administración basada en el valor.

Los cambios constantes en los modelos de gestión, obliga a la Institución a tener adecuados sistemas de información que le permitan adaptarse a los cambios del entorno y desarrollar ventajas competitivas.

#### 1.3.6 FACTIBILIDAD

Es factible realizar esta investigación ya que cuenta con el compromiso de directivos, ejecutivos y operativos para realizar los cambios necesarios y conocer mejor los costos que se incurren en el área de negocios para la concesión y recuperación de un microcrédito. La posibilidad de analizar el proceso del microcrédito es muy factible ya que el personal que labora en el área conoce la tecnología y metodología del crédito.

El sistema de administración de costos basado en actividades ABC, permite a la empresa analizar las funciones, los procesos y las actividades que se realizan en toda su cadena de valor; se logra un mejor control y reducción de los costos indirectos, por la supresión de las actividades que no agregan valor y en especial por su vinculación con la técnica de la administración del costo total; el ABC es muy útil en



la etapa de planeación, pues suministra una abundante información que sirve de guía para varias decisiones estratégicas tales como: fijación de precios; introducción de nuevos productos y adopción de nuevos diseños o procesos.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar la metodología de un Sistema de Costeo ABC focalizado al micro crédito productivo, para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar un sistema administrativo de costeo ABC al producto de microcrédito focalizado al segmento productivo.
  
- Definir el tipo de información para la toma de decisiones.
  
- Diseñar un modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC) para el producto de micro crédito.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Antes de 1980, las empresas industriales consideraban que sus procedimientos de acumulación de costos constituían secretos industriales, pues el sistema de información financiera no incluía las bases de datos y archivos de la Contabilidad de Costos.

Así fue como en 1981 el norteamericano Jonhson, resaltó la importancia de la Contabilidad de Costos y los sistemas como herramienta clave para brindar la información a la gerencia sobre la producción, lo cual implicaba existencia de archivos de costos útiles por la fijación de precios adecuados en mercados competitivos. De esta manera, surgió la Contabilidad de Costos de la Contabilidad General o Financiera.

La implementación de las bases del perfeccionamiento empresarial impone nuevos métodos que permitan obtener una mayor eficiencia, mediante el uso racional de recursos, materiales, financieros y humanos, lo que lleva implícito la disminución sistemática de los costos de la producción de bienes y servicios.

El logro de la reducción de los costos, el incremento de la calidad y la optimización de los resultados de la empresa, se logra mediante la implementación de nuevos sistemas de costos ABC /ABM.

En investigaciones realizadas se ha podido constatar que en los grupos gerenciales, no existe un sistema de costos que tribute a la gestión de costo, por tal razón el problema científico de la presente investigación se centra en la necesidad de diseñar un modelo de costeo que posibilite el registro, control y cálculo de los servicios internos para la toma de decisiones que contribuyan a obtener resultados eficaces, eficientes y competitivos.

Según Ramírez Padilla (2005,71) El proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, posibilita lograr, de forma sistemática un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos, teniendo como objetivo fundamental lograr la competitividad de la empresa, incrementando la eficiencia y la eficacia, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propicien el desarrollo de iniciativas, la creatividad y la responsabilidad individual y colectiva.

Los sistemas tradicionales de costos consideran que su única misión es determinar correctamente el costo de un producto o servicio, ignorando que lo que demandan los usuarios de costos es información para ver que se puede hacer para reducirlos, es decir, se requiere de un sistema de información que determine qué actividades agregan valor y cuáles no, con el fin de lograr el mejoramiento continuo. James W. Brackner (2004,25). La gerencia necesita de información sobre los costos que les permitan tomar decisiones que posibiliten maximizar el rendimiento del negocio, pues los sistemas de costos tradicionales no resultan eficaces, hecho que coadyuva a proporcionar informaciones erróneas sobre los márgenes y rentabilidades de los productos y servicios.

Siguiendo a Ramírez Padilla (2005,73), la contabilidad de costos se ha caracterizado más por lograr un registro de los acontecimiento que rodean la producción que por la filosofía del valor en donde todos los elementos que intervienen son dependientes, donde la búsqueda de oportunidades de mejoramiento continuo, crea ventajas competitivas necesarias para desarrollar liderazgo y rentabilidad.

El nacimiento del Costeo Basado en Actividades (ABC), “se debe a la necesidad de resolver el problema acerca de la asignación de los gastos indirectos de fabricación a los productos”. Siguiendo a Backer, el ABC fue desarrollado por los profesores Kaplan y Cooper de la Universidad de Harvard, a finales de la década de los 80 con el propósito de obtener información estratégica que permitiera determinar de una manera más exacta la adecuada mezcla de productos y establecer los precios de venta basados tanto en el costo como en la disponibilidad de pago de los clientes. Para lograr un sistema con tal exactitud se tuvieron que agregar más factores de asignación de costos, que midieran adecuadamente los recursos que empleaba cada producto.

El ABC tradicional (60), tenía un problema: sólo estaba diseñado para determinar el costo de los productos y no para proyectos de mejora en los procesos internos, lo cual limitaba los niveles de gestión que se podía alcanzar con el mismo.

Existieron ciertas limitaciones en su primera etapa de desarrollo, su limitación primordial fue la ausencia de información directa sobre las actividades, sobre todo porque estas no estaban definidas por sí mismas y como resultado de esto los costos no se asignaban a cada actividad.

Lo anterior condujo a una segunda versión del costeo ABC, la cual estaba compuesta ahora por dos distintos enfoques; el primero referido a la gestión y asignación de los costos y el segundo a los procesos internos. Con todo esto se empezó a generar información acerca del desempeño de las actividades y así poder elaborar medidas de desempeño de las actividades con lo que se buscó una calidad tanto interna como externa, dando como resultado una elaboración estructural para el costeo ABC.

El sistema de costo ABC, se basa en la agrupación de actividades en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Centra sus esfuerzos en el razonamiento gerencial en forma adecuada de las actividades que originan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo final.

R. Cooper y R. Kaplan (1999), afirman que las empresas de servicios son ideales para la aplicación de un sistema de costo ABC, incluso más que las empresas industriales. Ya que tienen pocos materiales directos y gran parte de su personal proporciona un soporte indirecto y no directo a los servicios y los clientes, no teniendo una referencia adecuada para la medición de estos costos.

La complejidad cada vez mayor de los procesos productivos y la falta de medios técnicos e informáticos fueron los factores que provocaron que la Contabilidad de Costos se preocupase cada vez menos de las actividades como núcleo del cálculo de costos y de las diferentes partes de la organización al frente de los cuales fueron apareciendo responsables de la gestión.

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. Los costos se remiten al producto porque se presupone que cada elemento del producto consume los recursos en proporción al volumen producido.

Las actividades y los procesos para ser operativos desde el punto de vista de eficiencia, necesitan ser estandarizados en las Oficinas Operativas para medirlos, evaluarlos, monitorearlos y mejorarlos, y se han establecido para la concesión del micro crédito los procedimientos siguientes:

- Promoción

- Información y recepción
- Verificación y análisis
- Aprobación y Formalización
- Cobranza
- Seguimiento del crédito

Para realizar esta investigación se ha analizado la trayectoria de la Cooperativa y realmente no existe ningún estudio o una aplicación de costos en ABC. Se ha revisado investigaciones realizadas sobre el costeo por actividades.

La Cooperativa está inmersa en los micro créditos y las micro finanzas puesto que permanentemente se atiende a personas que no son atendidas por la banca tradicional, a fin de apoyar su gestión de proyectos de desarrollo con políticas acorde a las necesidades, por lo que la Institución ha implementado procedimientos en el proceso del microcrédito.

Los procedimientos que hasta ahora se han utilizado en la Cooperativa para conocer el costo individual de los productos no suministra toda la confianza para asegurar las oportunidades de rentabilidad. Los estados financieros se han limitado a mostrar una utilidad global, pero no se informa el detalle de los productos o servicios individuales.

La mejora continua en los procedimientos son los principales fundamentos para lograr productos de excelencia. La filosofía de la administración de calidad total, en la cual se forma un entorno que permite crear al producto de microcrédito; el tiempo es un elemento crucial en todas las fases de la cadena de valor, ya que el objetivo de la institución es entregar créditos de micro más rápido y que agreguen valor.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se orienta por la corriente paradigmática “Crítico Propositivo”, Según Luis Herrera y otros (2004, p 21) manifiestan que es “Crítico porque cuestiona los esquemas de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder, porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y por actividad.

Este enfoque privilegia una visión de totalidad concreta, ya que luego de analizar el problema en el contexto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda. Identifica la posibilidad de cambio al implementar un sistema de costeo ABC focalizado al micro crédito productivo, fomentando una cultura de costeo.

La información que proporciona se usa para corregir deficiencias, al comparar los recursos consumidos con los productos finales, más que para emplazar acciones o decisiones que conduzcan a un mejoramiento del proceso.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Como proyección de la labor social que iniciara y desarrollara en España y otros países de Europa la ORGANIZACIÓN SOCIAL Y CULTURAL SOPEÑA (OSCUS), con su ayuda incursiona en el Centro Obrero de Instrucción y de allí surge la idea de organizar la cooperativa del Centro de Obrero de Ambato, bajo el amparo de la Ley de Cooperativas y que fuera dictado en 1938.



A partir del terremoto de Ambato en agosto de 1949, se pone hincapié en contar con una cooperativa y con la ayuda que recibían entre ellas Alianza para el progreso, a través de la Agencia Internacional para el desarrollo (AID), el 27 de marzo de 1962 se efectúa la reunión oficial de inscripción de aspirantes a socios, quienes aportaban sus cuotas de S/. 5,00 a S/ 20,00 para financiar gastos de la organización y administración de la naciente cooperativa bajo el nombre “Centro de Obrero de Instrucción; inicia con un capital de S/ 500,00 sucres

Las primera directiva reunida el 23 de junio de 1962, sería la encargada de continuar con las gestiones para atraer mas y nuevos socios y obtener la aprobación de los estatutos por el Poder Ejecutivo, con un capital de S/ 21.000,0 sucres y 265 socios, posteriormente el 29 de mayo de 1963 mediante Acuerdo Ministerial 6321 del Ministerio de Previsión Social y Trabajo se reconoce su existencia jurídica con la correspondiente inscripción en el Registro de la Dirección Nacional de Cooperativas.

Bajo la denominación inicial habría permanecido la cooperativa hasta 1970 y sus directivos resuelven cambiar su razón social y en homenaje a quienes fueron sus inspiradoras y propulsoras, la señalan bajo el nombre OBRA SOCIAL CULTURAL SOPEÑA (OSCUS), reformándose así sus estatutos, los que adoptan también la clasificación de cooperativa abierta; para realizar el trámite ante el Ministerio y obtener el Acuerdo Ejecutivo del 6 de octubre de 1970 en el que se obtiene la denominación “Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda. Como se registra en el Dirección Nacional de Cooperativas.

En mayo de 1985, la institución dado el capital que registraba, pasa a control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, como una entidad de intermediación financiera.

Para el Sistema Cooperativo, no existe ninguna Ley a nivel del Organismo de Control que especifique la aplicación de un Sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC), sin embargo la Institución, dentro de su Normativa Interna cuenta con Estatutos, Reglamento de Crédito, Políticas y la Normativa establecida por el organismo de control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, misma que dispone que toda entidad financiera debe contar con la Unidad de Riesgo Integral, encargada de velar por los intereses de la institución y entre su normativa establece que las Instituciones controladas deben definir esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito, al que se expone en el desarrollo del negocio.

Las instituciones controladas deberán contar con un proceso formalmente establecido de la administración del riesgo del crédito que asegure la calidad de sus portafolios y permita identificar, medir, controlar mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones.

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES PARA LA VARIABLE INDEPENDIENTE.**

Diseño de un modelo de costeo focalizado al segmento micro empresarial productivo del sector cooperativo, caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda.

Dentro del segmento de microcrédito se encuentran actividades productivas de comercialización, producción y servicios, cuyas condiciones del crédito son diferentes por la periodicidad de pago.

Para poder llegar a determinar el sistema de costos basado en actividades y la gerencia basada en actividades se debe mencionar ciertas definiciones que permiten comprender de una manera más clara.

**Contabilidad:** es un sistema de información para predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informa de los costos de producción, distribución, administración y financiamiento.

**Contabilidad Financiera:** Sistema de información cuantitativa, como resultado de las transacciones que realiza un ente económico. Tradicionalmente se ha empleado la información suministrada por la contabilidad financiera, para interpretar aspectos históricos que dan pautas para conocer la situación de la empresa en un período determinado.

**Contabilidad Administrativa:** Sistema de información contable diseñado exclusivamente para la administración. Es una contabilidad sin usuarios externos, hecha a la medida de la gerencia, también conocida como gerencial o de gestión.

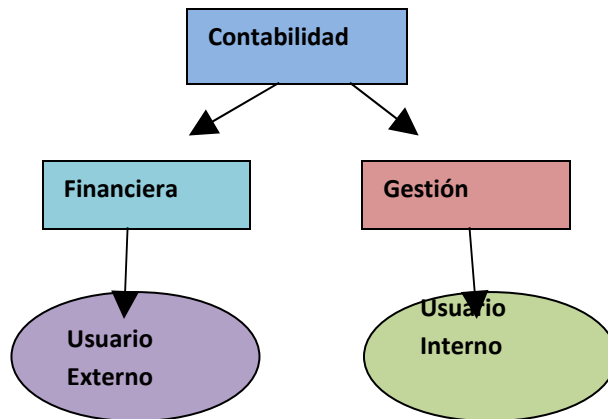
**Contabilidad de Costos:** Es una rama de la Contabilidad la cual se relaciona fundamentalmente con la acumulación y el análisis de la información de costo para uso interno por parte de los gerentes, en la valuación de inventarios, la planeación, el control y la toma de decisiones.

La Contabilidad Financiera y de Gestión es el lenguaje de las decisiones financieras, es el principal medio de comunicación con relación al impacto financiero de las actividades de la empresa. Esta ayuda a la toma de decisiones, mostrando el origen y destino del dinero, la capacidad de pago para cubrir las obligaciones, evaluando el desempeño.

Los usuarios de la Contabilidad son los gerentes, los cuales necesitan evaluar el desempeño, así como la gestión en la actividad económica. También son usuarios de la contabilidad los acreedores, los prestamistas, las autoridades tributarias, los inversionistas. La contabilidad acorde al uso de la información, se clasifica en Contabilidad Financiera y Contabilidad de Gestión lo que se muestra en el siguiente esquema.

GRÁFICO 2.1

### Contabilidad Financiera y de Gestión



Fuente: Ramírez; David 2005

La gerencia se nutre para la toma de decisiones fundamentalmente de la contabilidad de gestión, ya que brinda información acerca del marco interno de la empresa por ser esta portadora de datos relevantes que permitan conocer el resultado de la empresa y sus áreas, contabilidad que debe adecuarse a la utilización correcta de los recursos de la misma, evitar los despilfarros. Teniendo dentro de sus planes la mejora continua, así como el desarrollo de nuevos sistemas de costos.

La Contabilidad de Gestión persigue los siguientes objetivos:

1. Informar a las personas involucradas en la organización, brindándole información requerida, haciendo uso de sistema de información ideal para una buena gestión.
2. Indica la forma adecuada y precisa de hacer uso de los recursos con eficiencia y eficacia.
3. Incentiva a los involucrados en alcanzar los objetivos a usar los sistemas ligados al control de la gestión.

**Contabilidad por áreas de responsabilidad:** Es un sistema de información según el cual se clasifican y registran adecuadamente los ingresos, costos y gastos incurridos, correspondiendo al departamento o funcionario que tiene a su cargo la responsabilidad y el control de los mismos. Se entiende por área de responsabilidad aquella parte o subunidad de la organización cuyo administrador es responsable de una serie específica de actividades. Los centros o áreas de responsabilidad se clasifican en:

- **Centro de costo:** Unidad de la organización que es responsable por todos sus costos y gastos en los que incurre para el desarrollo de todas sus actividades, revisa las metas y controla las operaciones de su centro con miras alcanzar sus objetivos.
- **Centro de utilidad:** Unidad de la organización responsable del exceso de los ingresos sobre los costos; por lo general los ingresos se obtiene de clientes externos, sin embargo también pueden transferirse bienes o servicios entre centros de responsabilidad de la misma entidad.
- **Centro de inversión:** unidad en la cual la realización se mide en términos de ingresos presupuestados, costos e inversión en activos.

- **Centro de ingresos:** Unidad de la organización, que es responsable por la cantidad de ingresos generados, estos ingresos no tienen relación con los costos y gastos generados en este centro.

**Costos:** Son los esfuerzos económicos orientados a la producción o comercialización de bienes o a la prestación de servicios. Ejemplo: materias primas, nómina de trabajadores, depreciación de las maquinarias, servicios públicos entre otros.

**Gastos:** Son los esfuerzos económicos orientados a mantener la administración de las empresas, Ejemplo sueldos administrativos, comisiones por ventas, depreciación de equipo de oficina, servicios públicos consumidos por las oficinas administrativas, entre otros.

En la actualidad muchas organizaciones utilizan sistemas de información de costos cuyas única misión es determinar correctamente el costo de los productos, para conocer la valuación de los inventarios y el costo de los productos vendidos; sin embargo, ante el reto que tienen las empresas de mejorar constantemente la productividad para poder competir con costos más bajos, a fabricar productos más complejos de vida más corta y una competencia cada vez más fuerte, los sistemas tradicionales se vuelven más obsoletos. Ante ello, algunas empresas han empezado a utilizar nuevos sistemas de información administrativa, que permita detectar si se está entregando a los clientes productos a los cuales se les agrega valor, de tal forma que exista una cultura de calidad y con ello mejorar la utilidad de la empresa.

TABLA 2.1

**Clasificación de los costos**

1. De acuerdo con la función en la que se originan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de producción</li> <li>• Costos de distribución y venta</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de administración</li> <li>• Costo de financiamiento</li> </ul>
2. De acuerdo con su identificación con una actividad, departamento o producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo directo</li> <li>• Costo indirecto</li> </ul>
3. De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos históricos</li> <li>• Costos predeterminados</li> </ul>
4. De acuerdo con el tiempo en que se cargan o se enfrentan a los ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo del período</li> <li>• Costo del producto</li> </ul>
5. De acuerdo con el control que se tenga sobre la ocurrencia de un costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos controlables</li> <li>• Costos no controlables</li> </ul>
6. De acuerdo con su comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos variables</li> <li>• Costos fijos</li> </ul>
7. De acuerdo con su importancia en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos relevantes</li> <li>• Costos irrelevantes</li> </ul>
8. De acuerdo con el tipo de sacrificio en que se ha incurrido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos desembolsables</li> <li>• Costos de oportunidad</li> </ul>
9. De acuerdo con el cambio originado por un aumento o disminución de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos sumergidos</li> <li>• Costos diferenciales</li> </ul>
10. De acuerdo con su relación con una disminución de actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos evitables</li> <li>• Costos inevitables</li> </ul>

Fuente. ZAPATA Pedro, Contabilidad de Costos

### **Sistemas de Costeo**

Los sistemas de costo, son métodos que se utilizan para conocer los costos de los diferentes productos o servicios. El desarrollo de estos métodos está vinculado con la evolución de las empresas a través del tiempo.

El objetivo de un sistema de costeo es:

- Proporcionar información oportuna y suficiente para una mejor toma de decisiones.

- Generar información para ayudar en la planeación, evaluación y control de las operaciones.
- Determinar los costos unitarios para evaluar los inventarios de producción en proceso y de artículos terminados.
- Generar informes sobre el costo de los productos y servicios

**Acorde a las características de producción:**

- Costeo por órdenes
- Costeo por proceso

**Costeo por Órdenes**

Un sistema de costeo por órdenes proporciona un registro separado para el costo de cada cantidad de producto que pasa por la fábrica. A cada cantidad de producto en particular se le llama **orden**. Un sistema de costeo por órdenes encaja mejor en las industrias que elaboran productos la mayoría de las veces con especificaciones diferentes o que tienen una gran variedad de productos en existencia. Muchas empresas de servicios usan el sistema de costeo por órdenes para acumular los costos asociados al proporcionar sus servicios a los clientes. Algunas características de los sistemas de costeo por órdenes se mencionan a continuación.

- Se acumulan por lotes
- Producción bajo pedidos específicos
- No se produce normalmente el mismo artículo
- Ejemplos: Despacho contable, constructora, editora, envases con diseño específico.



### **Costeo por Procesos:**

En un sistema de costeo por procesos, los costos son acumulados para cada departamento o proceso en la fábrica. Un sistema de procesos encaja más en las compañías de manufactura de productos los cuales no son distinguibles unos con otros durante un proceso de producción continuo. Algunas características de los sistemas de costeo por procesos se mencionan a continuación:

- Se acumulan por departamento
- Producción continua y homogénea

### **Filosofía del Costo:**

- Full Costing: Costeo total, absorbente o tradicional
- Direct Costing: Costeo directo, variable o marginal
- Throughput Costing: Costeo basado en las restricciones
- Target Costing: Costeo basado en metas
- Sales Based Costing: Costeo basado en ventas
- Activity Based Costing: Costeo basado en actividades
- **Costeo total, absorbente o tradicional (Full Costing)**

Considera como costos del producto, todas las erogaciones que directa o indirectamente tienen que ver con la producción, es decir, tanto costos fijos como variables: Materiales directos, Mano de obra directa y los Costos indirectos de Fabricación totales. Se usa básicamente para informar a los usuarios externos. Llamado también costeo tradicional o simplemente fijo. El Costo total se ve reflejado en el estado de pérdidas y ganancias, por ello el costo directo permite que la administración tome decisiones.

GRÁFICO 2.2

### COSTO TOTAL, ABSORBENTE O TRADICIONAL



Elaborado por: SOLIS, Ninfa

#### ➤ **Costeo directo, variable o marginal (Direct Costing)**

El costo directo, definido como el costo variable de los productos. Este costo incluye los insumos, servicios, y gastos variables en función de los productos manufacturados o comprados.

#### **Ventajas:**

- Permite conocer el costo directo o variable de la producción de los diferentes productos
- Es útil en la toma de decisiones, elección de alternativas, planeación de utilidades a corto plazo.

#### **Desventajas:**

- Por ser un costo incompleto, no se precisa la separación del costo fijo y variable
- No es aplicable en empresa con gran diversidad de productos

#### ➤ **Costeo basado en las restricciones (Throughput Costing)**

Es un modelo que asigna los costos indirectos en los puntos débiles del sistema. La identificación de los recursos escasos (cuello de botella) se hace absolutamente necesaria para sincronizar el sistema.

➤ **Costeo basado en metas (Target Costing)**

Es una herramienta en cuando al cálculo de costos, nacida en Japón a finales de los ochenta, compañías como Honda, Ford e Intel han recurrido a esta tecnología como herramienta para enfrentar a sus competidores. La empresa para lanzar un producto al mercado, determina cuánto costaría producirlo, para después determinar el precio de venta, en función del margen de utilidad deseada. Este proceso no puede aplicarse en la actualidad dado que es el mercado y no los productores quienes en última instancia deciden el precio de los bienes y servicios.

$$\text{Costo meta} = \text{Precio de venta} - \text{Margen de utilidad deseada}$$

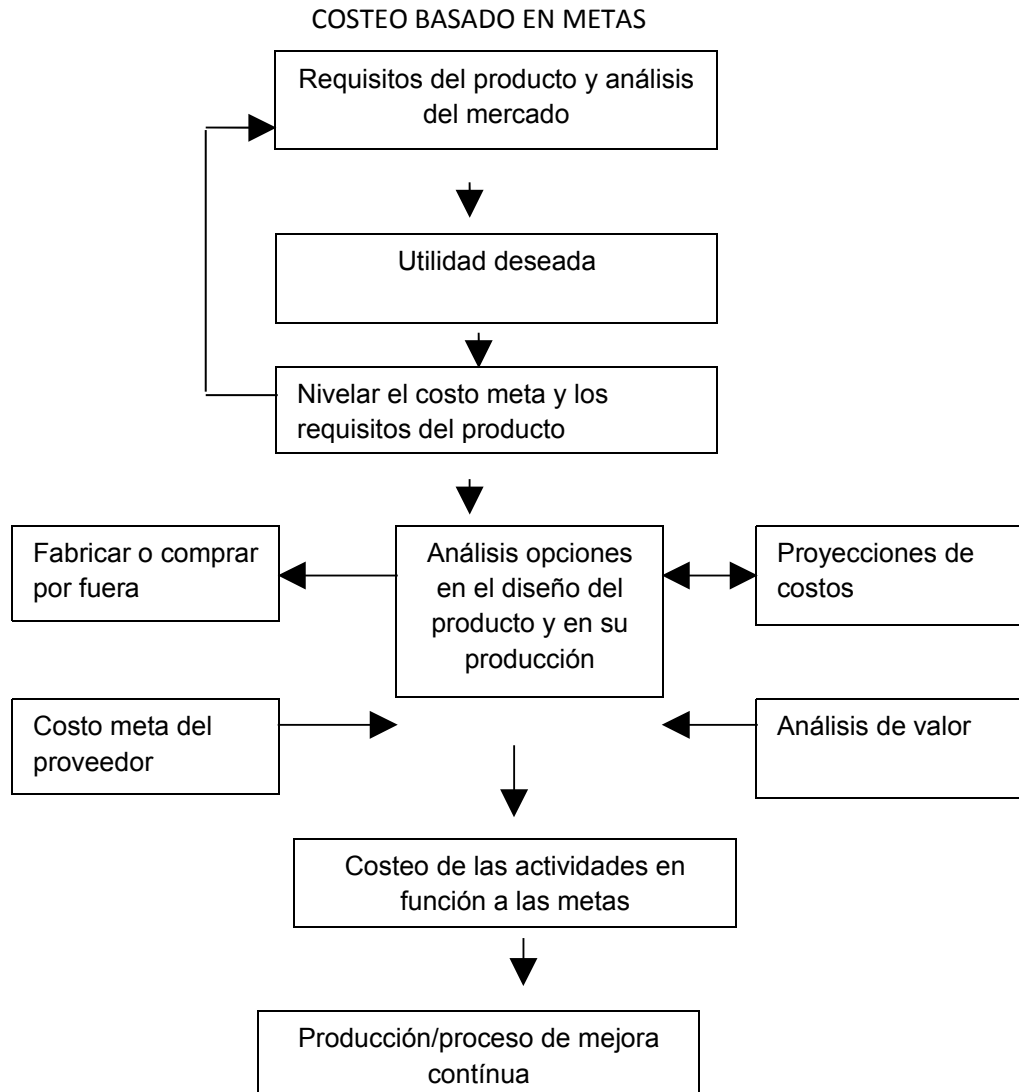
Elaborado por: SOLIS, Ninfa

En un ambiente de alta competencia donde el precio está determinado por el mercado, la empresa sólo cuenta con la opción de encontrar el camino que le permita el costo para lograr la rentabilidad deseada.

El objetivo del costeo basado en metas es simple y se basa en tres premisas básicas:

1. Orientar los productos a la capacidad adquisitiva del cliente o un precio acorde con el mercado
2. Tratar a los costos del producto como una variable independiente durante la definición del producto
3. Trabajar proactivamente para alcanzar el costo meta durante el desarrollo del producto

**GRÁFICO 2.3.**



Fuente: RAMIREZ, David 2005

➤ **Costeo basado en actividades (Activity Based Costing).**

Kaplan (1999,82) manifiesta: éste sistema asigna a los productos o servicios los materiales directos y el costo de las actividades necesarias para producirlos o prestarlos y costea las actividades con base en los recursos necesarios para realizarlas. Los costos y gastos agrupados son los recursos del sistema.

Asigna costos a las actividades basado en cómo éstas usan los recursos y asigna costos a los objetos del costo, basados en cómo hacen uso de las actividades. El proceso de asignación de costos a las actividades y objetos de costos, se apoya en criterios llamados “drivers” (“generador” o “inductor” de costos), que explican la relación de causa efecto entre estos elementos.

GRÁFICO 2.4.



Elaborado por: SOLIS, Ninfa

La tabla siguiente presenta la diferencia entre el costeo tradicional y el costeo basado en actividades ABC.

TABLA 2.2.

#### DIFERENCIA ENTRE EL COSTEO TRADICIONAL Y EL ABC

<b>COSTO TRADICIONAL</b>	<b>COSTO BASADO EN ACTIVIDADES</b>
Divide los gastos de la organización en costos de fabricación, los cuales son llevados a los productos en gastos de administración y ventas	Los costos de administración y ventas son llevados a los productos.
Utiliza criterio de asignación de los costos indirectos a los centros de costos, el cual no es revisado con frecuencia	Los gastos de los centros de costos son llevados a las actividades del Departamento, los cuales son entonces asociados directamente a los productos.
Utiliza criterio de distribución de los costos de fabricación	Utiliza varios factores de asociación, buscando obtener el costo más real posible
Facilita una visión departamental de los costos de la empresa, diferenciando las acciones de reducción de costos	Facilita una visión de los costos a través de las actividades, haciendo posible direccionar mejor las acciones en donde los recursos de la empresa son realmente consumidos

Fuente: ZAPATA, Pedro, Contabilidad de Costos

El costo por actividades se encarga de hacer asignaciones de recursos a productos servicios y otros elementos sujetos a evaluación, sin importar el origen de las cuentas. El costeo basado en las actividades se central en la gestión de las actividades como mecanismo que utilizan las empresas para ganar competitividad.

El costeo por actividades es recomendable para negocios que poseen productos muy distintos entre sí, con altos niveles de automatización y en donde el costo indirecto ocupa una proporción importante dentro de los tres elementos del costo.

En una comunidad de competencia, sólo viven los eficientes; donde los recursos son escasos, no se puede convivir con actividades que no generen valor y que se desarrollen de

manera ineficiente. Una labor permanente de optimización de recursos proporcionará la posibilidad de reducir los costos, crear ventajas competitivas y refinar de manera sostenible la cadena de valor de la entidad.

De acuerdo con Robin Cooper y Robert Kaplan, (dos prestigiosos profesionales de la Universidad de Harvard), (2005:446); publicaron el libro Accounting and Management, donde plantean la filosofía del costeo basado en actividades ABC, ésta metodología se dirige a aquellas entidades donde el ambiente competitivo ha hecho que los márgenes de rentabilidad se tornen muy estrechos, elimina la falta de productividad, reduciendo y cuestionando todas aquellas actividades que no generan valor; de esta manera se consigue un aumento de la competitividad global de la organización; su modelo básicamente trata la inconsistencia causada por las distribuciones de los costos indirectos.

Por ello se describen algunos conceptos del Costeo basado en actividades.

"El Método de "Costos basado en actividades" (ABC) mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentando en el uso de recursos, así como organizando las relaciones de los responsables de los Centros de Costos, de las diferentes actividades"

*(Del Río González Cristóbal, 2000,204).*

Ante éste concepto es indispensable contar con un sistema de información administrativo que integre todas las herramientas para aumentar la eficiencia de la empresa, de manera que proporcione información oportuna y confiable en la cual pueda apoyar la toma de decisiones.

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

El costeo basado en actividades ABC, pone de manifiesto la necesidad de gestionar las actividades, en lugar de gestionar los recursos, lo que significa que se debe mejorar la asignación de recursos a cualquier objeto de los costos y mide el desempeño de las actividades que se ejecutan en la empresa y los costos de los productos o servicios a través del consumo de actividades.

Los sistemas de información deben facilitar el análisis a todos los niveles de la organización con el objeto de lograr metas de eficiencia y analizar las actividades indirectas consumidas por los productos en su elaboración para corregir y mejorar las distorsiones que se presentan; el costeo en ABC, no asigna los costos a los productos sino a las actividades que se realizaron para producirlo.

En éste mundo actual, donde el paradigma es el valor, hay que propender para que el profesional de costos conozca alternativas valiosas que están orientadas a crear un sistema de información, que ayuden a identificar las oportunidades en cuanto a reducir el costo, así como apoyar a la gerencia a decidir en cuanto a la configuración de la cadena de valor, la elección de las ventajas competitivas y la combinación más conveniente de productos y servicios.

La meta del costeo ABC no es prorratear los costos comunes (materia prima, mano de obra) a los productos, sino medir y luego asignar un costo a todos los recursos utilizados por las actividades de soporte a la producción y distribución de bienes y servicios. “El sistema de administración de costos basado en actividades, permite a la empresa analizar las funciones, los procesos y las actividades que se realizan en toda su cadena de valor”.

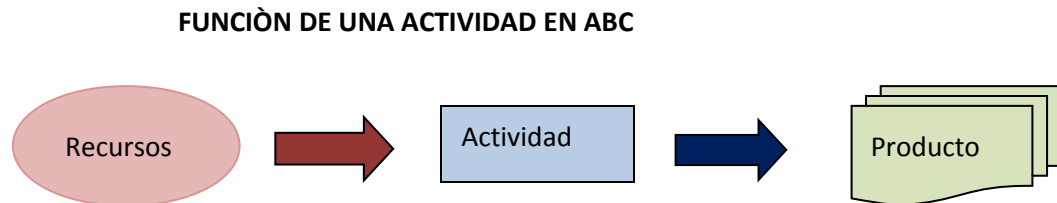


La metodología de costeo plantea sistemas cuantificables de los procesos productivos, administrativos y operativos, que son las áreas que intervienen en los proyectos de elaboración de los Productos Financieros.

Muchos costos indirectos son fijos en el corto plazo, ABC toma la perspectiva de largo plazo, reconociendo que en algún momento determinado estos costos indirectos pueden ser modificados, por lo tanto relevantes para la toma de decisiones. El costeo basado en actividades ABC, en un modelo que identifica los centros de costos o nodos de actividad, de una organización.

El Costeo Basado en Actividades ABC, no es un método de contabilidad financiera, ya que el análisis de actividades usa cifras obtenidas del sistema contable. Su propósito es proporcionar a los gerentes una herramienta para aumentar la rentabilidad por medio de proveer información basada en hechos, para mejorar las decisiones estratégicas, operacionales y de precios; que en forma conjunta determinarán el resultado financiero futuro de la empresa.

GRÁFICO 2.5



Fuente: Joaquín Cordero Tafur- Costeo basado en actividades

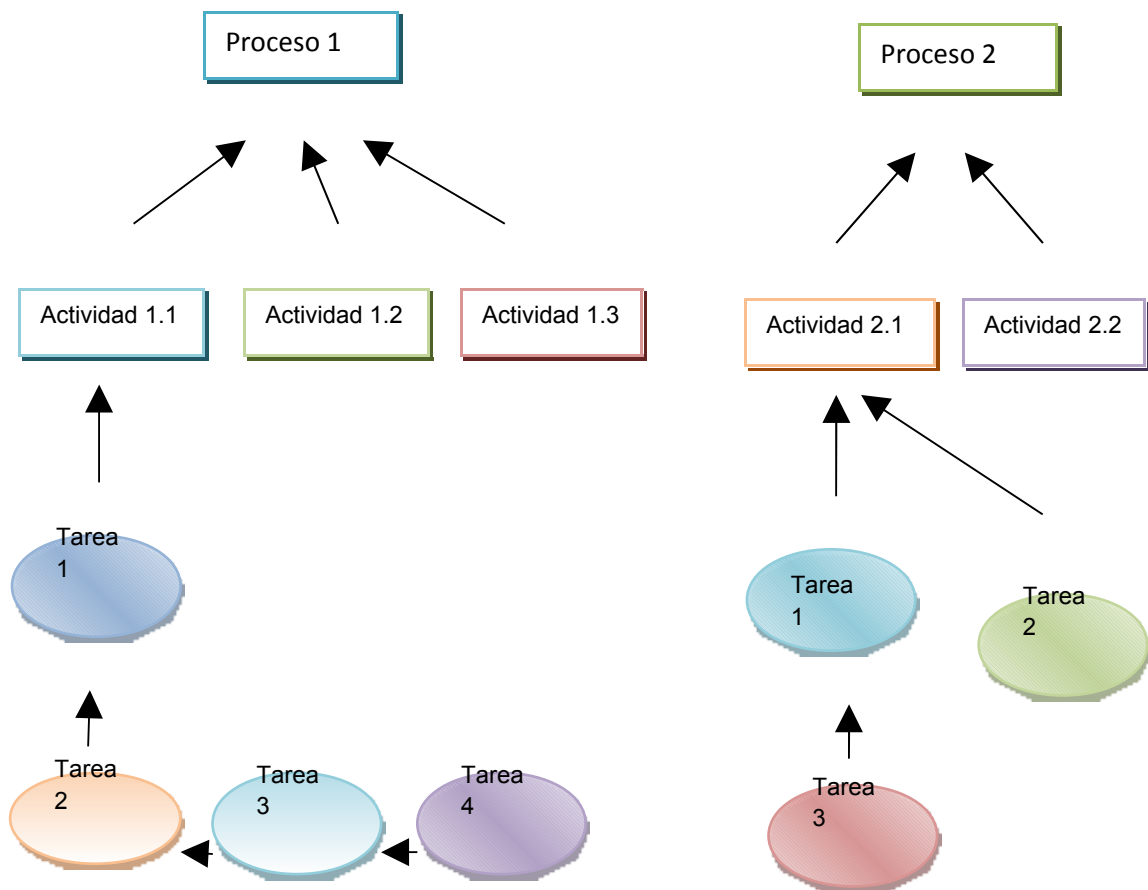
### **Objetivos del costeo ABC**

Los objetivos fundamentales del costeo basado en actividades son:

- Obtener información precisa sobre el costeo de las actividades y procesos de la empresa.
- Ser una medida de desempeño que permite mejorar los objetivos de satisfacción y eliminar el desperdicio en actividades operativas y administrativas.
- Proporciona información para la toma de decisiones estratégicas.
- Integrar toda la información necesaria para llevar adelante la empresa.

GRÁFICO 2.6

**RELACIONES ENTRE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS**



Fuente: Joaquín Cuervo Tafur- Costeo Basado en Actividades

En el costeo ABC, las actividades pueden clasificarse así:

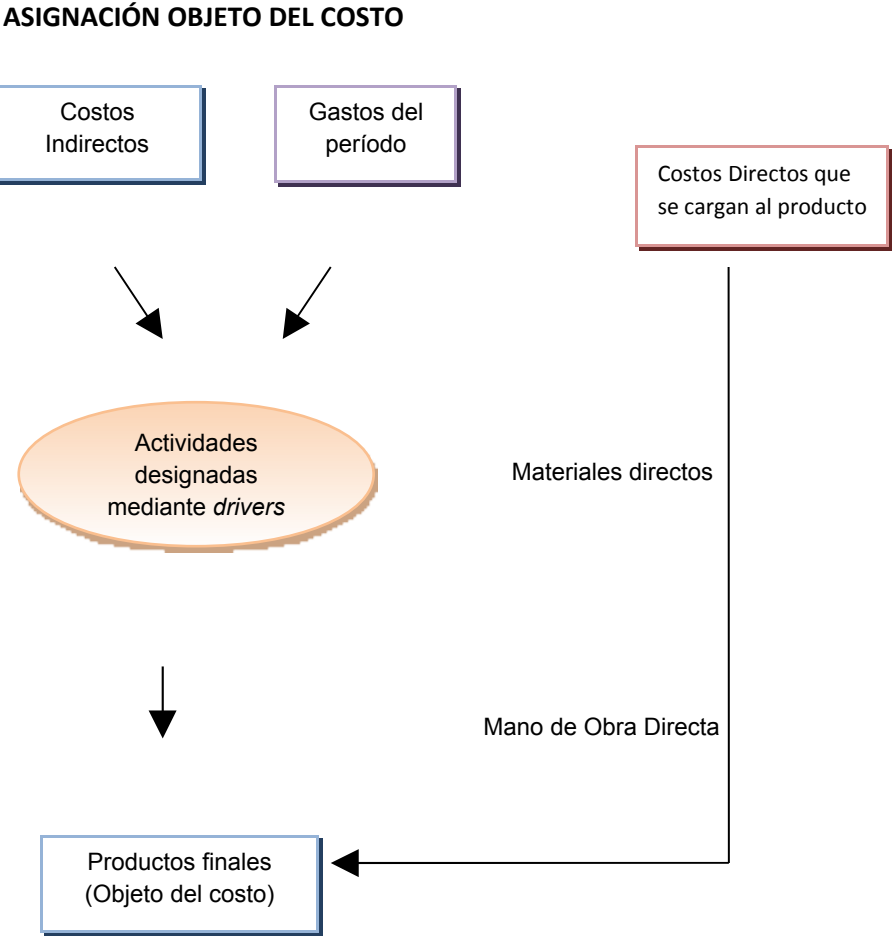
- Por la frecuencia
  - a) **Recurrente:** La que hace la organización sobre una base continua, se compone de una entrada, una salida y un producto
  - b) **Periódica y eventual:** la que ocurre una vez específicamente para proyectos únicos y que con frecuencia afecta a varios departamentos.
  
- Por la importancia
  - a) **Primaria:** contribuye directamente a la misión de un departamento o unidad organizativa
  - b) **Secundaria:** apoya las actividades primarias de la organización. Tiene carácter general y se convierte en recursos que son consumidos por actividades primarias.

### **Objeto del costo**

Este es un elemento final para el cual se desea una acumulación de costos; es decir es todo aquello que queremos medir por su costo final o provisional.

1. Son objetos del costo los productos y servicios que una empresa suministra a sus clientes.
2. Son objetos provisionales aquellos costos que se acumulan para luego ser imputados en todas las direcciones dentro de la empresa

GRÁFICO 2.7



Fuente: Ramírez, David 2005 Administración de Costos

**Factor de asignación**

Factor o unidad de medida, seleccionando entre varias alternativas, para asignar los costos indirectos entre las actividades relevantes escogidas para el costeo.

### **Inductores de costo de actividades (cost driver activity)**

Se define como la medida cuantitativa de lo que se invierte de un determinado recurso en una actividad, este factor se utiliza para medir cómo se incurre en un costo y como conducir a cada objeto del costo una porción de costos de cada actividad que éste consume. Para la selección adecuada de un inductor debe existir una relación de causa-efecto entre el driver y el consumo de este por parte del objeto del costo.

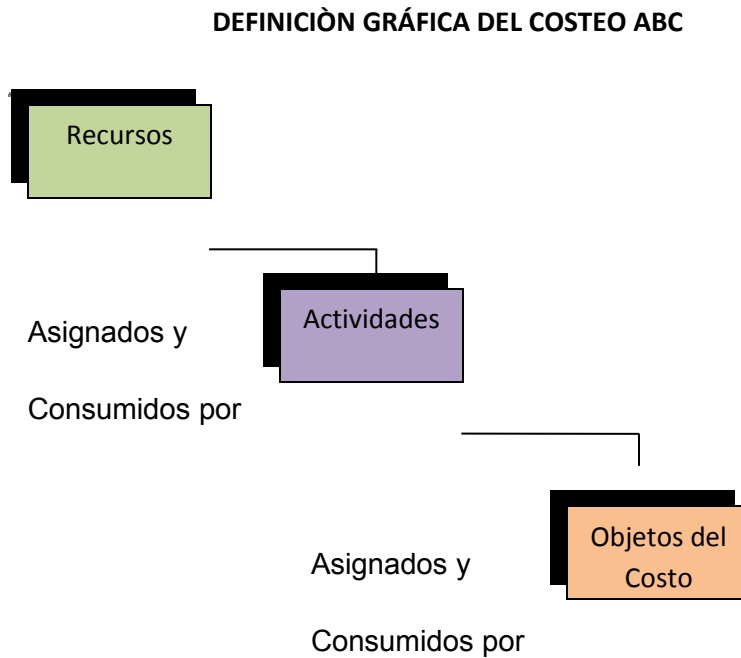
Para que los parámetros e inductores (drivers) sean eficaces, deben reunir tres condiciones básicas:

1. Constantes: es decir que deben permanecer dentro de un tiempo específico, a fin de poder efectuar comparaciones de costos de un período a otro.
2. Oportunos: es decir que deben responder a las exigencias del momento.
3. Medibles: puesto que a través de ellos se harán las asignaciones entre las actividades desde ellos hasta los productos u objetos del costo.

El método de "Costos Basados en Actividades (ABC), mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentado en el uso de recursos, así como organiza las relaciones de los responsables de los centros de costos, de las diferentes actividades. El costo por actividades busca la relación directa entre el consumo de recursos de cada producto u objeto de costo.

El modelo ABC permite mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas y permite la visión e ellas por actividad, entendiendo por actividad lo que hace una empresa, la forma en que los tiempos se consume y la salida de los procesos, es decir transformar recursos (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas.

GRÁFICO 2.8

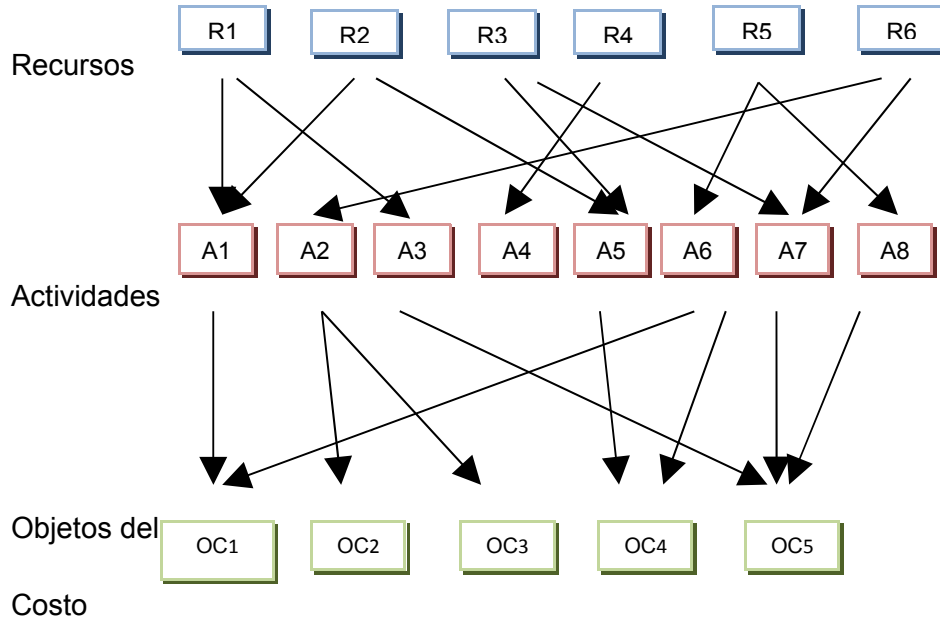


Elaborado por: SOLIS J. Ninfa

Para gestionar las actividades es necesario conocer y comprender los recursos utilizados por éstas (costo de las actividades), así como los resultados obtenidos después de la realización de cada actividad (medida de la actividad) además de cómo se ejecuta la misma (medida del rendimiento).

GRÁFICO 2.9

### ASIGNACIÓN DE RECURSOS SEGÚN ABC



Fuente: Joaquín Cuervo Tafur-Costeo Basado en Actividades

La información que se puede extraer de un sistema de costos basado en actividades, es finalmente, el costo del producto, para lo cual, hay que tener presente la consideración de los costos de materiales y la mano de obra que afectan directamente a los productos obtenidos y el resto de los costos (indirectos) que se distribuyen a las actividades a través del proceso siguiente:

- Cada uno de estos costos se deben relacionar con la actividad que lo origina y en cada sección o centro de responsabilidad pueden haber diferentes actividades que forman parte de distintas secciones debido a que tienen la misma finalidad por lo que es necesario una reagrupación de los costos en función de las actividades; y,

- Una vez que se tienen asociados cada uno de los costos a sus actividades se trata de determinar el costo de productos o servicios, asignando los costos de cada actividad a los objetos del costo (clientes, productos, y mercados) a través de un generador o inductor de costos o unidad de obra que indica aquellos factores que, dentro de cada actividad, causan, generan o inducen al costo.

### **La Administración de costos y el uso del costeo basado en actividades para mejorar la empresa**

Actualmente con un mercado competitivo en productos y servicios, es necesario contar con un sistema de información administrativa que integre todas las herramientas para aumentar la eficiencia de la empresa de tal manera que proporcione información oportuna y confiable en la cual puedan apoyar sus decisiones y estrategias.

#### **Ventajas**

- Planear, administrar y reducir costos.
- Identificar las actividades que no agregan valor.
- Facilitar el proceso de mejoramiento continuo.
- Hacer evidente la necesidad de un programa de calidad, de entrega a tiempo.
- Identificar y medir correctamente los costos de calidad como un elemento del costo del proceso productivo y del producto.
- Identificar los costos de los recursos consumidos por las actividades y determinar la eficiencia de éstas.
- Identificar oportunidades de inversión y cuantificar los costos de la mala calidad y la entrega a destiempo.
- Se aumenta la credibilidad y la utilidad de la información de costeo, en la toma de decisiones.



### **Desventaja:**

- Se pueden incrementar las asignaciones arbitrarias de costos, porque los costos son incurridos al nivel de proceso no a nivel de producto.
- En áreas de **mercado**, distribución clara entre la raíz causal de una actividad y el "cost driver" de la misma, que es usado para asignar los costos de los productos.
- No es fácil seleccionar el "cost driver" de actividad que refleje el comportamiento de los costos.
- Su implantación es costosa.
- Un sistema ABC es todavía esencialmente un sistema de costos históricos.
- Determinados costos indirectos de administración, comercialización y dirección son de difícil imputación a las actividades.
- Si se seleccionan muchas actividades se puede complicar y encarecer el sistema de cálculo de costos.
- Los cálculos que exige el modelo ABC son complejos de entender.

### **Administración Basada en Actividades (ABM)**

Peter Drucker, experto en administración, señala el crecimiento del costeo basado en actividades, mediante el registro y la relación que debe existir en todos los costos.

#### **a) El análisis de una empresa con base en funciones, procesos y actividades**

El objetivo del costeo es identificar todas las actividades de una organización, para que los recursos se consuman en las actividades y en la identificación exacta de los costos para facilitar las decisiones administrativas.

#### **b) Jerarquía de actividades.**

Cooper estudio más de 50 sistemas de costeo y propone una jerarquía del consumo de recursos de acuerdo a las siguientes actividades:

- **Nivel unitario:** actividades para producir un producto.
- **Nivel de tirada:** actividades para producir varios productos.
- **Nivel de producto:** actividades para producir un tipo de producto.
- **Nivel de fábrica:** actividades que posibilitan los procesos de fabricación.

Cooper propone que los tres primeros sean asignados a los productos utilizando los generadores de costos, el último debe ser tratado como gasto del período.

#### **c) Enfoque de recursos**

El costeo basado en actividades y la administración enfoca su atención en el control de los recursos que consumen en la empresa a través de las diferentes actividades.

#### **d) Asignación de procesos**

Los costos variables y la mano de obra pueden ser asignados directamente a las unidades de productos, los gastos indirectos son asignados mediante otro método, la diferencia con el costeo basado en actividades radica en la forma como se hacen las asignaciones ya sea utilizando unidades o algún generador de costos.

#### **e) La técnica del costo basado en actividades**

El costeo basado en Actividades (CBA) es una herramienta desarrollada a principios de la década de los noventa por Kaplan y Cooper con el fin de proveer formas más razonables para asignar los GIF y los gastos de departamentos de servicios a actividades, procesos, productos y clientes. La meta del ABC no es prorratear los GIF a los productos, sino medir y luego asignar un costo a todos los recursos utilizados por las actividades que dan soporte a la producción y a la entrega de productos y servicios al cliente.

El costeo tradicional se basa en el supuesto de que todos los gastos indirectos de fabricación son generados conforme el producto pasa por su proceso de producción. Esta visión resulta incorrecta puesto que:

- Existen gastos indirectos de fabricación que son independientes al número de unidades producidas.
- La diversidad misma de productos que una compañía puede hacer, implica que sistemáticamente cada tipo de unidad producida tendrá diferentes proporciones de GIF.

De una forma sencilla el modelo ABC, se define al proceso como un conjunto de actividades interrelacionadas, caracterizadas por entradas y salidas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.

Una vez que se demuestre la aplicabilidad de costear, es necesario administrar y presupuestar por actividades, por lo que se considera oportuno seguir el criterio de clasificación de procesos siguientes:

- **Procesos estratégicos o directivos:** destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto, en el Organigrama estructural está identificado el responsable de éstas estrategias es el Nivel Gobernante.

- **Procesos operativos o claves:** destinados a llevar a cabo las acciones que permiten

desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa. De estos procesos se encargan los directivos funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos, el responsable es el nivel productivo.

• **Procesos de soporte o apoyo:** no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativo, el responsable es el nivel habilitante o de apoyo.

El proceso para la implementación del ABC consiste en las siguientes fases:

1. Identificación de las actividades y sus atributos,
2. Asignación de costo a cada actividad,
3. Asignar los costos de las actividades a otras actividades. Se determina si las actividades que se analizan se encuentran directamente relacionadas con el producto (primarias) o tiene una relación indirecta (secundarias). En caso de que existieran actividades secundarias, el costo de éstas es distribuido entre las actividades primarias que la consumen.
4. Asignar los costos al producto. Una vez que se tiene el costo de las actividades primarias se procede a la asignación de su costo a los productos. Esto se puede hacer en función del uso que cada tipo de producto hace de cada actividad, utilizando un generador de costo cost driver.

### **1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

Dado que una actividad es una acción realizada por una persona o una máquina para entregar algo a otra persona, la identificación de las actividades requiere de una serie de observaciones y encuestas en el área de trabajo, en donde se determinen cuestiones tales como: recursos que se utilizan para hacer la actividad, el tiempo que se invierte en llevarla a

cabo, beneficiarios inmediatos del producto de la actividad. De esta información, se forma un diccionario de actividades en donde se enumeran las diferentes actividades así como sus atributos particulares (factores financieros y no financieros que describen cada actividad en lo particular).

Existen tres factores para la identificación de las actividades en un proceso productivo:

- Las actividades deben tener un resultado o “Producto” identificable
- Deben tener un cliente para este producto
- Debe absorber una proporción importante de tiempo de una persona al menos (esto es, deben haber una persona encargada de esa actividad)

Al implementar el sistema ABC establecer que procesos del negocio se van a incluir, cuál es la secuencia conveniente a seguir. Para este proceso es recomendable utilizar el enfoque de “Análisis de la Cadena de Valor”

#### **La cadena de valor. Nociones básicas**

Cadena de valor es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, desde la promoción, información recepción hasta la etapa final que es la adjudicación del préstamo de micro. La importancia del valor agregado radica en que permite identificar las actividades que realmente crean valor al área del negocio dentro del proceso productivo o de comercialización. Examinar todas las actividades que desempeña y cómo interactúan es necesario para analizar la ventaja competitiva. La cadena de valor disgrega a la institución en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. La empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes creando productos de crédito más barato o mejor que sus competidores.

## **Estudio de la Cadena de Valor**

El análisis de la cadena de valor supone identificar y explotar los vínculos externos e internos con el objeto de fortalecer la posición estratégica de una firma. Una sólida gestión estratégica de costos obliga a tomar en consideración la porción de la cadena de valor en que participa la empresa (llamada cadena de valor interna).

Actualmente se hace mucho hincapié en el análisis de valor, que tiene como misión proporcionar los beneficios de un producto existente a un costo menor sin sacrificar el desempeño del mismo. El mejoramiento de un producto por medio de la utilización de disciplinas de valor es el resultado de un uso sistemático de técnicas que identifican las funciones básicas de un producto, y asegurar que estas sean realizadas a menor costo.

### **Fundamentos de la cadena de valor**

El valor para el cliente aumenta conforme un artículo o servicio satisface sus necesidades, siempre que el producto esté al alcance de su poder económico.

- a) Valor para administrar a través de la cadena de valor.

El valor aumenta en la medida en que los procesos de una organización hacen llegar al cliente en beneficio a un costo adecuado.

- Desarrollo de productos para conquistar clientes.
- Procesos productivos.
- Logística para cumplir con los compromisos de demanda de productos.
- Servicio al cliente para asegurarse de que todo está bien.

La cadena de valor es el uso explícito, formal y consciente de la información de costos para el desarrollo de estrategia encaminadas al logro de una ventaja competitiva sostenible de la empresa.

b) Estructura de la cadena de valor

Los procesos se definen de acuerdo con la similitud de actividades que cada uno agrupa, y su efecto en el valor que, a cada uno asigna al cliente. Es conveniente que se cuantifiquen los costos de cada proceso y se identifiquen sus generadores de valor.

c) Pasos para el análisis de la cadena de valor

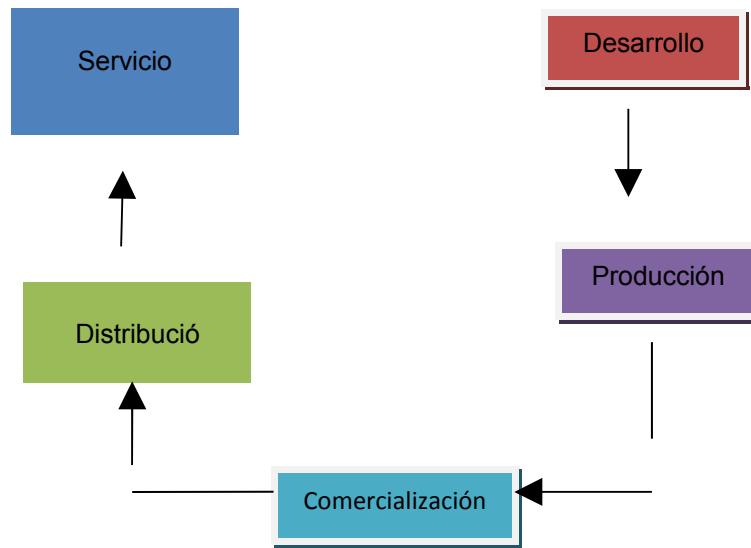
La cadena de valor es la piedra angular en que se fundamenta el análisis para poder cuantificar si una empresa está cumpliendo con su misión de crear valor para los clientes, los accionistas y la administración; por ello es indispensable entender todo el proceso que implica la cadena de valor.

- Definir la cadena de valor de la empresa y asignar los costos y los activos correspondientes a cada gran proceso.
- Identificar los generadores de costos que impulsan el costo de cada gran proceso
- Identificar los generadores de valor de cada gran proceso
- Explorar las posibilidades de lograr una ventaja competitiva.

**GRAFICO 2.10**

**ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR INTERNA**





Fuente: Asociación española de contabilidad, 2001

Las actividades anteriores y posteriores a la producción deben ser identificadas y reconocidas y explotados sus vínculos. La explotación de los vínculos internos provoca que la relación entre actividades se valoren y se utilicen para reducir el costo e incrementar el valor.

El análisis de la cadena de valor es indispensable para determinar exactamente dónde, en la cadena de valor del cliente, la calidad puede ser mejorados bien pueden reducirse los costos. El análisis de la cadena de valor es un método de segmentación de la cadena de valor en actividades pertinentes desde el punto de vista estratégico, que permite comprender el comportamiento de los costos y los recursos de diferenciación.

Si una empresa quiere alcanzar una ventaja competitiva debe llevar a cabo sus actividades de una forma más efectiva que sus competidores, al menos en términos de costos. Es claro que una empresa necesita conseguir una cadena de valor en lo cual:



- Tenga el menor número de actividades.
- Todas las actividades sean efectivas.
- Todas las actividades sean ejecutadas al menor costo.

En todo caso, el conocimiento y mejora de la cadena de valor proporciona una fuente básica de reducción de costos. La cadena de valor es uno de los aspectos clave dentro de un conjunto de elementos que permiten la obtención de ventajas competitivas basadas en costos. Entre éstos cabe mencionar: el efecto experiencia; el rediseño y normalización de procesos y actividades; las mejoras de productos; las economías de escala; el uso de la tecnología. La identificación de las actividades que generan valor no es suficiente para la obtención de verdaderas ventajas competitivas. Es importante identificar las actividades que están directamente vinculadas a los factores críticos de éxito que soportan la misión de la empresa.

La cadena de valor es un modelo que describe una serie de actividades que añaden valor y que conectan la oferta de la empresa (materias primas, logística interna y procesos de producción) y su demanda (logística externa, marketing y ventas). Mediante el análisis de las fases de la cadena de valor, los directivos han conseguido diseñar sus procesos internos y externos para mejorar su eficiencia. El modelo de la cadena de valor considera que la información es un elemento de apoyo del proceso que añade valor, no una fuente de valor en sí misma.

**GRÁFICO 2.11**



#### PROCESO DEL APOYO AL NEGOCIO

- |   |  |
|---|--|
| 1. Desarrollar nuevos negocios                        | 7. Planear y administrar                       |
| 2. Administrar relaciones externas                    | 8. Realizar adquisiciones                      |
| 3. Administrar Servicios corporativos e instalaciones | 9. Realizar validación                         |
| 4. Administrar asuntos financieros                    | 10. Administrar asuntos del medio ambiente     |
| 5. Administrar recursos humanos                       | 11. Desarrollar y mantener sistemas tecnología |
| 6. Proveer servicios legales                          |  |

Fuente: ZAPATA, Pedro, Contabilidad de Costos

#### PROCESO DE LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO

La primera etapa en la implementación de un sistema de Costeo ABC consiste en la identificación de las actividades, para la ejecución de ello es necesario tener presente el costo que puede suponer la obtención de la información requerida de las actividades de la empresa, de manera que se reagrupen actividades; para ello un catálogo de actividades, esto es, un diagrama de flujo de actividades que realiza la empresa, puede facilitar esta agrupación, donde se detalle el volumen, capacidad, consumo y tiempo de estas actividades.

El primer objetivo de la gestión estratégica de costos es organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad a través de la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes al menor precio. Este objetivo de búsqueda y mantenimiento de la excelencia empresarial se logra mediante el diseño y la adaptación continua de una combinación productiva global, que mantenga el valor percibido por el cliente y que le permita anticiparse a los cambios. Esta combinación productiva es la cadena de valor, por lo tanto, también la podemos definir como el conjunto de funciones que añaden valor a los productos y servicios de una empresa.

#### 2. ASIGNACIÓN DEL COSTO A CADA ACTIVIDAD

Una vez que se han identificado las actividades, la siguiente parte del proceso es determinar el costo en que se incurre por realizar cada una de ellas. Esto implica que deben identificarse los recursos que se consumen para realizarlas, tales como: mano de obra, tiempo, materiales, energía etc.

La segunda fase es la determinación del costo de las actividades; para ello esta fase se divide a su vez en cuatro pasos:

### **Determinar los elementos del costo**

La forma de correlacionar las actividades con objetos de costos (tales como productos, servicios y clientes) es hecho a través de detonadores de costos por actividades. Un detonador de costos por actividades (*o cost driver*) es una medida cuantitativa de lo que se invierte de un determinado recurso en una actividad. Estos *cost drivers* requieren, aparte de los tradicionales en función de horas de Mano de Obra Directa, horas máquina, el uso de las medidas para asignar costos por mantenimiento de clientes, a cada producto o cliente.

### **Selección del *cost driver***

Existen tres tipos de *cost drivers* en ABC, de acuerdo con la función a la cual se asigna el costo de las actividades al producto o al cliente:

✓ **Por transacción:** tales como número de unidades producidas, o de clientes atendidos. Este tipo de *cost drivers* es el más fácil de obtener y el menos costoso, pero puede

ser también el más inexacto puesto que asume que se utiliza la misma cantidad de recursos cada vez que la actividad es llevada a cabo.

✓ **Por duración:** tales como tiempo para preparar una producción, horas de inspección, u horas de mano de obra directa. Representa el tiempo requerido para llevar a cabo una actividad. Este tipo de detonadores deben ser utilizados cuando existe una variación significativa entre lo que diferentes productos requieren de una misma actividad.

✓ **Por intensidad** Asigna directamente los recursos utilizados cada vez que una actividad es llevada a cabo. El tipo de detonadores son los más exactos pero, al mismo tiempo, son los más costosos de implementar, puesto que requieren de un sistema por órdenes para rastrear todos los recursos utilizados por una actividad en lo particular.

### 3. ASIGNAR LOS COSTOS A LAS ACTIVIDADES

Para asignar los costos a cada una de las actividades, se debe:

- Analizar las actividades en base a la cadena de valor de Porter, para determinar actividades primarias y de apoyo.
- Elección de los inductores de un costo.
- Cálculo del costo de las actividades primarias y de apoyo, mediante la información que aportan a partir del control y registro existente en tales actividades.
- Identificar y seleccionar para la asignación del costo de las actividades de apoyo a las actividades primarias, deben ser los mejores inductores que reflejen la relación causa – efecto de cada actividad.
- Asignación de los costos de las actividades a los procesos operativos.

Cuantificar el output de la actividad

Para determinar el costo de los procesos operativos, debe considerarse la asignación del costo de las actividades primarias de los procesos estratégicos y de apoyo a los procesos operativos.

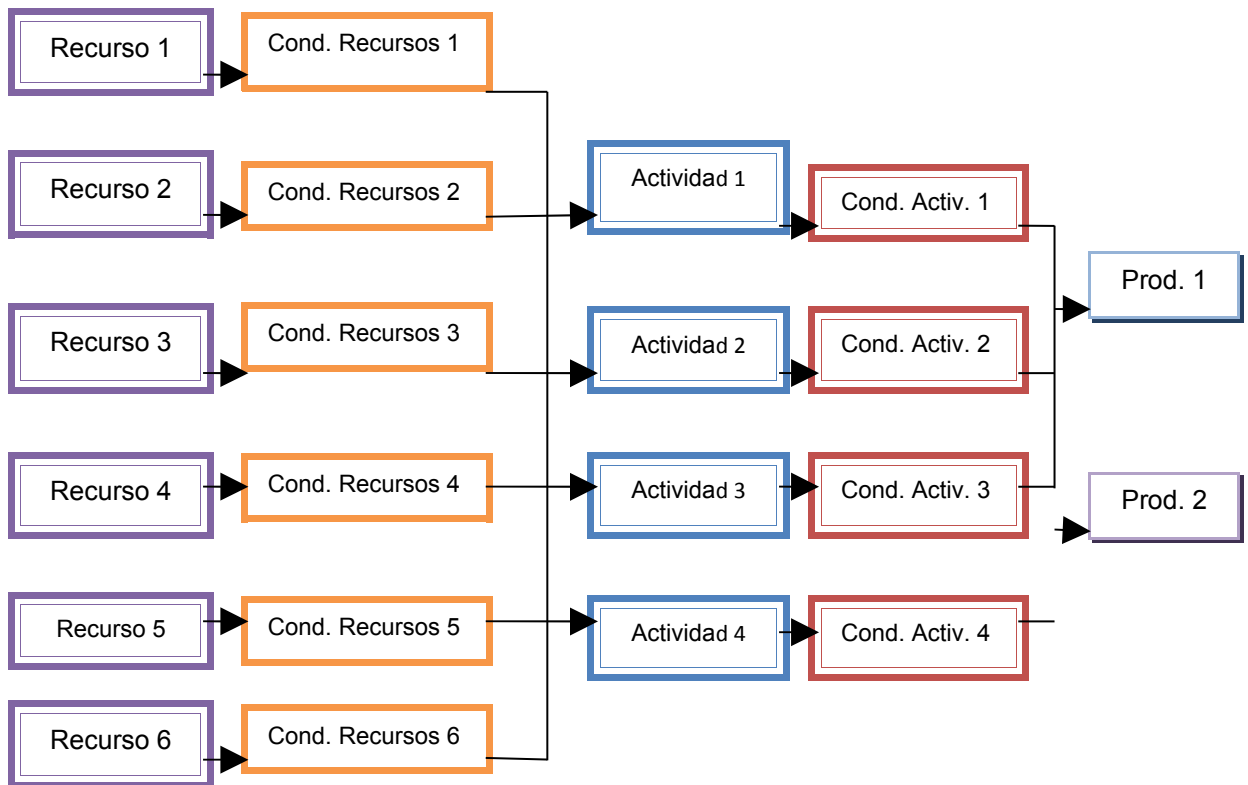
#### **4. ASIGNACIÓN DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES AL PRODUCTO**

La última fase consiste en la imputación del costo de las actividades a los objetos de costo; para ello es necesario la existencia de un cost-driver que establezca la relación de los factores que dentro de cada actividad causan o inducen al costo, de esta manera se determina el costo de la productos o servicios.

Una vez que se determina el costo de las actividades, éste debe ser después asignado a los productos en función de los *cost drivers* utilizados para cada actividad. Esto se hace obteniendo una tasa predeterminada por cada detonador de costo y luego multiplicándola por la base real utilizada para cada actividad, para obtener así cuándo se le habrá de asignar a cada producto por la actividad consumida para poder producirlo.

GRÁFICO 2.12

ASIGNACIÓN DEL COSTO DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN ABC.



Fuente: FOSTER, George 2002

La meta del ABC no es prorratear costos comunes (materia prima, mano de obra) a los productos, sino medir y luego asignar un costo a todos los recursos utilizados por las actividades de soporte a la producción y distribución de bienes y servicios a los clientes de la empresa.

Por otro lado, lo que busca un sistema de ABC no es tener un sistema de costeo más exacto, sino uno que equilibre el costo ocasionado por las estimaciones incorrectas en la medición de los costos.

El sistema de administración de costos, en particular el costeo basado en actividades, permite a una empresa analizar las funciones, los procesos y las actividades que se realizan en toda su cadena de valor dado que la empresa, como resultado del costeo, es segmentado en actividades que a su vez integrarán procesos y funciones.

El modelo de costeo ABC se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Centra sus esfuerzos en el razonamiento de gerencial en forma adecuada las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos.

Las actividades se relacionan en conjuntos que forman el total de los procesos productivos, los que son ordenados de forma secuencial y simultanea, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso.

Los procesos se definen como "Toda la organización racional de instalaciones, maquinaria, mano de obra, materia prima, energía y procedimientos para conseguir el resultado final". En los estudios que se hacen sobre el ABC se separan o se describen las actividades y los procesos.

Una de las principales tecnologías que responden a éste nuevo sistema de costos para incrementar la competitividad de las empresas es el Costo Basado en Actividades, herramienta que facilita el proceso en la toma de decisiones, así como el diseño de estrategias al ofrecer información más exacta y confiable acerca de los costos que los otros sistemas de información tradicional no proveen.

La administración basada en actividades requiere el establecimiento de indicadores de gestión que permita guiar a la cooperativa hacia la meta. Las actividades que representen una proporción de costo significativa ofrecerán una posibilidad mayor para mejorar la posición de la entidad y, por tanto, son las que requieren más cuidado.

**El modelo de costeo estará sustentado por cuatro condiciones básicas:**

- Definición del objetivo del costo; es decir definir las actividades que apoyan la gestión del micro crédito.
- Desarrollar un diagrama basado en procesos que represente el flujo de actividades, los recursos y la relación entre ellos. Definir la vinculación entre actividades y beneficios en el proceso de micro crédito.
- Recopilar **datos** pertinentes que se refieren a costos y flujo físico de la unidad del causante de costo entre recursos y actividades. Desarrollar los costos de las actividades.
- Calcular e interpretar la nueva información basada en actividades. La **administración** ahora dispone de información de costos más exacta para la **planeación** y la toma de decisiones.

**Consideraciones acerca del costeo basado en actividades**

La meta del ABC no es prorratear costos comunes (materia prima, mano de obra) a los productos, sino medir y luego asignar un costo a todos los recursos utilizados por las



actividades de soporte a la producción y distribución de bienes y servicios a los clientes de la empresa.

Por otro lado, lo que busca un sistema de ABC no es tener el sistema de costeo más exacto, sino uno que equilibre el costo ocasionado por las estimaciones incorrectas en la medición de los costos.

Con el costeo basado en actividades ABC, no es necesario remplazar el actual sistema contable. Cuando la implementación avanza al interior de la empresa y se aprecian cada vez mayores beneficios, generalmente se tiende a modificar los sistemas internos para hacerlos más eficientes.

Por ello, es muy importante analizar el costo real de dichas funciones, procesos y actividades a fin de:

- Apoyar el diseño de una estructura organizacional competitiva.
- Contar con métodos de trabajo simplificados y a bajo costo.
- No perder el control de las operaciones después de simplificar dichos métodos.
- Facilitar el proceso de integración de los sistemas institucionales de información.
- Lograr una respuesta oportuna y de calidad a los requerimientos de clientes externos e internos.

### **Definiciones básicas del Costeo Basado en Actividades**

Las definiciones propias de éste sistema de costos ayudará a comprender el ambiente en el cual opera el costeo ABC.

**Macroprocesos:** Es el conjunto de procesos estratégicos que por su nivel de jerarquía están relacionados con las principales áreas de gestión.

**Proceso:** “Cualquier actividad o grupo de actividades que empleen un insumo, le agreguen valor a este y le suministren un producto a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos” (Harrington,1996)

“Es una secuencia de eventos organizados para lograr resultados predeterminados y reproducibles” (Alborada 2000, 1996).

Las Características de los procesos:

- Utiliza Materia Prima suministrada por los proveedores
- Tienes recursos programables
- Tiene propósitos claros
- Tiene un responsable para cada proceso
- Tiene límite inferior y superior
- Tiene interacciones y responsables internos
- Tiene procedimientos bien documentados
- Tiene controles de evaluación y retroalimentación
- Genera unos resultados denominados productos o servicios

**Recursos.** Son todos los medios utilizados en el desarrollo de las actividades debidamente agrupadas según sus características homogéneas Ejemplo:

- Nómina de empleados, salarios, horas extras
- Pagos de seguridad social
- Viáticos capacitación
- Honorarios (pagos a terceros, servicios profesionales)
- Maquinaria: Depreciación, energía, mantenimiento, seguros, reparaciones, aseo.
- Edificios incluye depreciaciones, energía mantenimientos, seguros

- Equipos de Oficina: Depreciaciones, energía, mantenimientos, seguros

**Actividades:** Conjunto de tareas relacionadas y que tengan un sentido económico relevante para el negocio de la empresa Por ejemplo:

- Preparar un plan anual
- Facturar
- Vender
- Atender clientes

**Objetos del Costo:** Representa todo aquello que se desea costear o que es la razón del negocio Ejemplo el portafolio de productos y servicios

**Direccionador o Conductor:** Recibe el nombre de driver, cost driver o inductores un criterio de aplicación o de distribución de todos aquellos parámetros convencionales que se toman como referencia para hacer una asignación efectiva y razonable de los costos, que indica cómo se distribuyen los recursos a las áreas de responsabilidad, a las actividades y a los objetos del costo. Ejemplo: Número de empleados, área de metros cuadrados.

### **Los inductores**

Los inductores son una serie de factores que influyen en el comportamiento de los costos de las actividades que las empresas desarrollan dentro del sistema de creación de valor en el que están inmersas.

### **El cost driver:**

Llamado driver, conductor, o inductor de una actividad es un evento que hace que una actividad se genere, y que, como consecuencia, afecte al costo asociado con ella, podemos concluir que es un elemento que describe el comportamiento del costo. Es un factor de

distribución que se elige porque identifica de la mejor forma, la manera como el costo es consumido.

Se puede definir el Inductor de Costo como el factor que crea o influye en el comportamiento del costo, ya sea consecuencia de una estrategia de diferenciación o de liderazgo en costos. Los inductores de costos originan cambios en el rendimiento de una actividad y, por tanto, afectan a los recursos requeridos para realizar la actividad. El costo está causado o generado por muchos inductores que se relacionan entre sí de forma compleja, lo que dificulta la identificación del causante.

Las ideas claves que subsisten en análisis del comportamiento de los costos y los inductores de costos son los siguientes:

1. Para el análisis estratégico de costos el volumen de la producción, generalmente, no constituye el mejor modo de explicar el comportamiento de los costos.
2. Bajo una perspectiva estratégica es más adecuado explicar el comportamiento de los costos en función de las elecciones estratégicas que haya realizado la empresa para, posteriormente, analizarlos a la luz de la generación de costos que inducen los productos y los procesos.
3. Dada la evolución competitiva del entorno no todos los inductores estratégicos tienen la misma importancia a lo largo del tiempo. Aunque muchos de ellos serán importantes.

A continuación se detalla un ejemplo de los drivers más utilizados en la aplicación del sistema de costos ABC:

TABLA 2.3

### APLICACIÓN DE LOS DRIVERS MÁS UTILIZADOS

<u>RECURSOS</u>	<u>DRIVERS</u>
Materias primas (costo directo al objeto de costo)	* Cantidad * Costo de los materiales
Mano de obra (costo directo al objeto de costo)	* Costo de la MOD * Horas de MOD * Horas de MO * Número de trabajadores
Maquinaria, equipo y tecnología	* Horas máquina * Costo de la maquinaria, equipo y técnicos. * Tiempo del proceso * Tiempo de ciclo productivo
Edificio e instalaciones físicas (capacidad)	* Área ocupada en metros cuadrados por actividad
Vehículos	* Costo de los vehículos * Horas de utilización * Kilómetros recorridos
Suministros	* Cantidad * Costo de los suministros
Servicios públicos	* Cantidad (según tipo de servicio)
Sistemas de información	* Horas máquina
Impuestos a la propiedad	* Área ocupada en metros cuadrados

Fuente: Joaquín cuervo Tafur – Costeo Basado en Actividades.

## **Importancia Estratégica de los Inductores**

Los inductores de la ventaja competitiva pueden influirse mutuamente y condicionar positiva o negativamente el desempeño de las actividades de la empresa. Una empresa debe examinar cada una de las áreas de ventaja competitiva para determinar que inductor o inductores la sostienen. Esto será crítico para el mantenimiento de la ventaja competitiva porque algunos inductores de costo proporcionan más apoyo que otros.

## **Criterios para seleccionar el direccionador**

Para la selección del cost driver se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

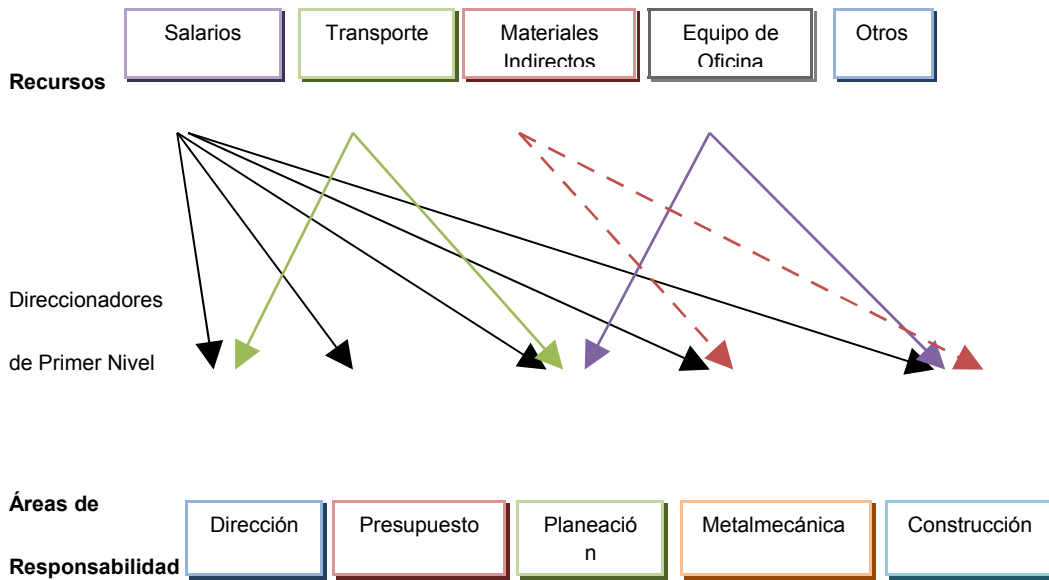
- *Relación de causalidad:* El costo debe ocurrir por circunstancias exclusivas del direccionador. Debe existir una relación causa- efecto.
- *Independencia del direccionario:* el costo sólo debe su comportamiento al direccionador. Si el costo varía por circunstancias diferentes al conductor, éste estaría mal seleccionado.
- *Que el direccionador sea económico y de fácil manejo:* jamás el costo del direccionador debe ser mayor que el beneficio del mismo, No se debe proponer una metodología para lograr una base de distribución que sea compleja; ésta debe ser tan ágil que fácilmente se reconozca su bondad.

## **Tipos de direccionadores:**

- **Direccionadores combinados:** En algunas oportunidades es probable que se tenga que recurrir a más de un direccionador para encontrar la relación causa – efecto que asegure la distribución más objetiva del costo.
- **Direccionadores de primer nivel:** Esta distribución se vuelve más compleja, mientras más niveles existan. Los direccionadores de primer nivel son aquellos que se utilizan para distribuir los recursos a las áreas de responsabilidad, siendo estas, las unidades en las cuales se desea acumular los costos con el ánimo de evaluar los desempeños.

**GRÁFICO 2.13**

**ESQUEMA DE LOS COST DRIVERS DE PRIMER NIVEL**



Fuente: Joaquín Cuervo Tafur- Costeo Basado en Actividades

**Los direccionadores o conductores de primer nivel** son las bases de distribución propios de una estructura de centro de costos. Se debe tomar en cuenta que la sumatoria de los costos contables de las áreas de responsabilidad debe ser igual a la totalidad de los recursos contables.

**Los direccionadores de segundo nivel:** con estos conductores o drivers se empieza a pulir el atributo de confiabilidad de este modelo de costos. Los direccionadores de primer nivel han existido mucho antes que el ABC. Los conductores de segundo nivel hacen parte de la innovación del sistema. Aquí se responde la pregunta: ¿Cómo se distribuyen los costos de las áreas de responsabilidad a las actividades?; esta pregunta debe responderse sobre la base de los diferentes tipos de recursos.



Los direccionadores de segundo nivel más usuales son:

- Mano de obra total ponderada MOTP

Es la base de distribución que se utiliza para repartir los costos del personal; como sueldos, prestaciones sociales, bonificaciones u otros recursos que son muy propios de la persona. Consiste en ponderar el peso de la asignación salarial con el tiempo de dedicación de las actividades. Se fundamenta este driver en la condición que las actividades deben recibir recursos en relación con la remuneración de quien las realiza.

- Tiempo completo del empleado TCE

Es utilizado para distribuir los recursos generales; es decir, afectan a todas las actividades pero son diferentes a los que se distribuyen según MOTP. Este direccionador se obtiene sencillamente sumando los porcentajes por cada actividad en un cuadro conocido como FTE (full time employed)

- Recurso total ponderado RTP

Este driver se utiliza en la distribución de los recursos específicos, esto quiere decir que no afecta a todas las actividades, sino a un grupo de actividades. Bajo este argumento no existirá un solo RTP, sino tantos, cuantos recursos existan para distribuir de esta manera.

Existen cuatro clases de recursos: propios, compartidos, holísticos y especiales.

**Los recursos propios:** Son los que pertenecen con exclusividad a un funcionario. Se dividen en

dos grupos: generales y específicos.

- Recursos propios generales: son aquellos que por su naturaleza pertenecen a todas las actividades del funcionario, como por ejemplo los sueldos y las prestaciones sociales. Este recurso se distribuirá de acuerdo con el Tiempo Completo del Empleado (TCE).
- Recursos propios específicos: son aquellos que no son consumidos por todas las actividades de un individuo, sino por alguna de ellas.

**Los recursos compartidos:** Son aquellos que no son utilizados por varios funcionarios; no pertenecen a uno solo; y pueden ser utilizados solo en algunas actividades.

**Los recursos holísticos** son aquellos que son consumidos por todas las actividades de una dependencia o centro de responsabilidad. Estos recursos se deben distribuir entre todas las actividades del área de responsabilidad. Es recomendable distribuir los recursos holísticos empleando el procedimiento de la MOTP (Mano de Obra Total Ponderada)

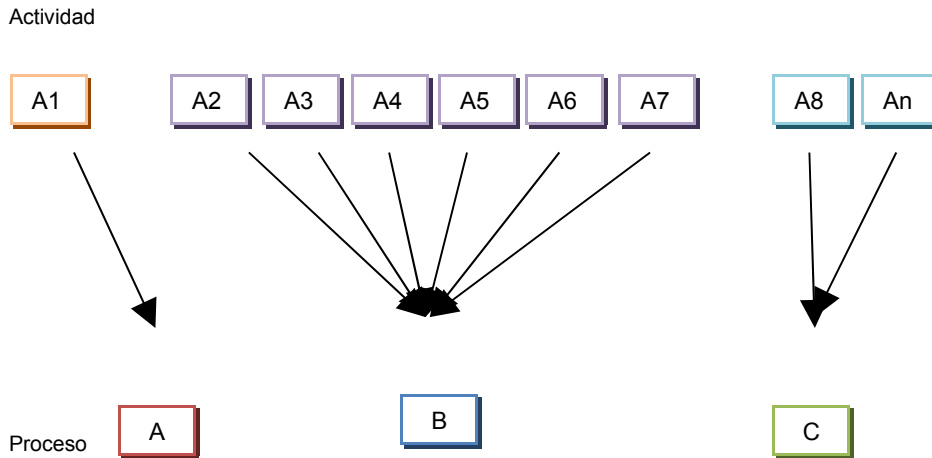
**Los recursos especiales** son aquellos que no se distribuyen a las actividades, como es el caso de los materiales que se identifican plenamente con los productos finales. Si bien la materia prima es asignada mediante las requisiciones a los centros de costos productivos, este recurso es asignado desde las áreas de responsabilidad directamente a los objetos de costo sin pasar por las actividades.

**Los direccionadores de tercer nivel:** Tal vez es el paso más descomplicado; las actividades generalmente están vinculadas a un proceso; esto explica la representación gráfica de los procesos incluyendo las actividades.



**GRÁFICO 2.14**

**AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES EN PROCESO**



Fuente: OSORIO, Jair 2006

**Los direccionadores de cuarto nivel:** son los drivers que se utilizan para distribuir los costos de los procesos administrativos a los procesos operativos. La administración no es un propósito en sí misma; es un apoyo fundamental para el desarrollo y logro de la misión; es por eso, que después de conocer sus costos y evaluar sus actividades debe ser asumida por los procesos operativos. Con este procedimiento se cumple que todos los recursos finalmente deben concentrarse en los procesos que generan los objetos de costos.

El direccionador debe ser seleccionado en base al criterio de causalidad; algunas bases sugeridas son las siguientes:

También se puede combinar bases de distribución. Esta metodología es una adecuada asignación cuando la mejor relación de causalidad con un costo, corresponde a varias bases de distribución.

**TABLA 2.4**

**TABLA DE DRIVERS PROCESO DE MICROCRÈDITO**

<b>Proceso de Colocación</b>	<b>Posible bases de distribución al proceso operativo</b>
Promoción	Tiempo dedicado- Número de visitas
Información y Recepción	Número de socios y clientes – No. solicitudes
Verificación y Análisis	Número de solicitudes
Aprobación y Regularización	Créditos aprobados
Cobranza	Número de créditos al día – morosos
Seguimiento	Número de socios – clientes
Sistemas	Número de equipos
Presupuesto	Valor asignado por cartera
Talento Humano	Número de empleados

Elaborado por: SOLIS; Ninfa

**Los direccionadores de quinto nivel:** son aquellos que se utilizan para distribuir los costos de los procesos operativos a los objetos de costo finales. El costo último de los objetos de costos está integrado por los materiales directos y las actividades necesarias para producirlos. De acuerdo con lo anterior, la distribución de estos procesos debe realizarse actividad por actividad. Para cada actividad debe existir un driver.

## **Secuencia lógica del costeo con base en actividades**

Es fundamental que el sistema de costeo ABC, cuente con una secuencia lógica.

- Su estructura organizacional es definida por su localización, línea de productos.
- En el proceso de diseñar, producto, vender y entregar, se cruza la estructura organizacional.
- Un proceso consta de actividades realizadas por la organización
- Las actividades consumen recursos
- Los productos consumen actividades.
- Se costea la actividad.
- Se costea el producto.

## **Fuentes de información del sistema ABC**

Hay tres fuentes primarias de información necesarias para el desarrollo de un sistema de costeo ABC, las personas, el balance y el sistema informático de la entidad.

- Las personas quiénes desempeñan el trabajo son la principal fuente de información, proveen datos acerca de las actividades de la organización, el consumo de los recursos y los tiempos empleados.
- El balance provee la información

## **FUNDAMENTOS DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**

1. Es un modelo gerencial y no un modelo contable.
2. Los productos o servicios (objetos de costo) consumen actividades.
3. Considera como recursos tanto los costos como los gastos.
4. Se enfoca en las relaciones de causalidad entre los recursos y las actividades y entre estas y los objetos de costo (productos o servicios).

5. Su enfoque es sistémico (integral); poco interesan las jerarquías departamentales.
6. Es la base fundamental para desarrollar la administración basada en actividades.
7. Si no existen compromisos de grupo, sus objetivos fracasan

#### **Limitaciones del Costeo Basado en Actividades.**

- **Los elementos claves:** el éxito o fracaso del modelo ABC es directamente proporcional a una buena definición del diccionario de actividades, a una buena información contable, y a una excelente selección de directores.
- **Implantación del ABC por moda simplemente:** la adopción de este modelo debe implantarse si la filosofía del ABC se acomoda a las necesidades de información que requiere su organización. La filosofía del costeo ABC son útiles a las empresas desde el punto de vista estratégico, toda vez que le da herramientas a los administradores para ir más allá de conocer el costo de un producto o servicio, pues permite ver a la organización como un conjunto de actividades y procesos y a su vez, identificar y hacer gestión sobre el consumo de recursos de aquellas actividades que no agregan valor a la organización.
- **Implantación del ABC como sistema aislado, de los demás modelos de gestión:** la utilización de un modelo de costos basado en actividades debe formar parte de la cultura organizacional para garantizar su permanencia en el futuro y debe estar enmarcado dentro de las grandes estrategias de la organización, de tal forma que sincronice con los demás modelos de medición y desempeño que presentan a los procesos como su principal materia prima.

- **Lento reconocimiento del ABC como una herramienta para la administración del cambio del comportamiento:** el costeo ABC es una herramienta técnico – social, debiendo enfatizarse en el aspecto social. El verdadero valor del ABC consiste en que proporciona datos apoyados en hechos que pueden ser utilizados por los empleados para presentar casos de negocios, para identificar rápidamente problemas u oportunidades de negocios, y probar hipótesis.
  
- **La cantidad excesiva de detalles y grado de precisión innecesarios:** el flujo de los costos en el modelo ABC puede tolerar algunos errores razonables en los datos de entrada, y todavía generar resultados razonablemente correctos. La alta probabilidad de fracasar con exagerados límites de información cumple la ley de rendimientos decrecientes.
  
- **En ABC no se sabe con exactitud cuál debe ser el nivel de detalle de la información de costos y por ende la estructura que se requiere:** es imposible determinar con exactitud cuál es el tamaño ideal, pues todas las empresas presentan diversidad de productos, procesos, actividades, etc., lo que hará que todos los modelos provean estructuras diferentes de ABC, tales como planas, altas, angostas o anchas. Para definir el nivel de detalle de la estructura, se debe tener en cuenta algunos factores tales como:
  - Diversidad y cantidad de líneas y productos y/o servicios.
  - Diversidad y cantidad de clientes internos y externos
  - Diversidad y cantidad de proveedores internos y externos
  - Tipo de enfoque utilizado: funcional, sistémico o matricial.
  - Cantidad de procesos y macroprocesos.
  - Simplicidad o complejidad de los procesos.
  - Necesidades de información de costos por parte de la alta gerencia.



- **Resulta algo complejo seleccionar adecuados direccionadores de costos:** la distribución de los recursos hacia las actividades no es fácil, y en ocasiones se puede caer en el error de los sistemas tradicionales de costeo, debido a la poca imaginación y creatividad del personal a cargo de la implantación, para seleccionar adecuados direccionadores. Asimismo, algunas de las actividades relacionadas con administración, comercialización y logística no son de fácil asignación a los objetos de costo.
  
- **Dificultad para realizar un análisis costo-volumen-utilidad:** en el modelo ABC se dificulta identificar los procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de los costos a lo largo de su estructura. La diferenciación entre costos fijos, variables, semivariables o semifijos, no se puede hacer si no se conoce el origen de los costos, esto sólo se logra mediante la utilización de herramientas determinadas que no siempre están al alcance de las organizaciones.

### **VENTAJA TÍPICA DEL COSTEO POR ACTIVIDADES**

- Identifica a los clientes, productos y canales más rentables
- Identifica a los clientes, productos y canales menos rentables
- Identifica las causas de un desempeño financiero pobre
- Sigue la trayectoria de los costos en las actividades
- Equipa a la gerencia con valiosa información de costos
- Facilita un mejor Plan de Marketing
- Logra un mejor posicionamiento de productos

### **GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS**

- Es una nueva filosofía que compromete al recurso humano para fortalecer las empresas y lograr sus metas.
- Gerencia estratégica de Costos significa gestionar con diligencia el uso de recursos escasos. La época de utilizar los costos para valorar los inventarios y fijar precios quedó atrás. Ahora los costos se utilizan para hacer gestión diligente y estratégica.

#### **2.4.2 LAS MICROFINANZAS**

Es el nuevo paradigma de los organismos internacionales, presentada como la innovadora herramienta financiera que concede pequeños créditos a los pobres. Debe entenderse a las microfinanzas “como el suministro de servicios financieros en pequeña escala a empresas y familias que tradicionalmente se han mantenido al margen del sistema financiero, según el Banco Mundial. Es la “promesa de llegar a los pobres, para la generación de ingresos, para empresas operadas por hogares de bajos ingresos”. Microfinanzas puede entenderse como servicios financieros a la microempresa, es decir una visión más amplia que el simple crédito.

El microcrédito se dice que comenzó hace unos 30 años con Muhammad Yunus, fundador y director del Banco Grameen en Bangladesh, que hasta (mediados de 2005) ha concedido 5.000 millones en créditos a 4 millones de personas. Además de Grameen, más de 500 instituciones microfinancieras han concedido créditos por 7.000 millones a cerca de 30 millones de microempresarios. Potencialmente hay 300 millones de empresarios de microempresas en América que podrían recibir microcrédito.<sup>1</sup>

Las microfinanzas nacen como un mecanismo financiero alternativo a los mercados financieros tradicionales, como los grandes bancos regulados y las bolsas de valores, para combatir las prácticas de racionamiento de crédito que se generan en estos mercados, que

---

<sup>1</sup> Revista América Economía de junio de 2005

afectan en forma directa a grandes segmentos de la población (urbana o rural) y al fomento de las actividades de micro, pequeñas y medianas empresas

## **EL MICROCRÉDITO**

La decisión institucional de Cooperativa OSCUS de incursionar en Microcrédito, fija nuevos espacios de gestión, decisión que lleva consigo la necesidad de implementar políticas e instrumentos que permitan viabilizar el producto de manera eficiente y efectiva acorde a los estándares de la industria.

La Cooperativa como entidad formal dentro del sistema financiero, establece los parámetros y lineamientos operativos necesarios para el normal desarrollo de su portafolio de productos, en este caso, la reglamentación para el Producto de Microcrédito bajo el marco regulatorio existente.

Para la consideración de una operación se debe evaluar la voluntad de pago, la capacidad de pago y el riesgo sectorial. Para determinar la capacidad de pago se efectuará un análisis estático. Para este proceso será indispensable la inspección física del negocio y/o domicilio del cliente y, en los formularios elaborados por la Cooperativa, siendo esta información (tanto cualitativa como cuantitativa), levantada por el Asesor, información de "calidad", con alto grado de congruencia entre los datos recibidos y la realidad física del negocio y su actividad.

### **Las Microempresas**

- Segmentos de población con escaso acceso a servicios básicos
- Segmento muy vulnerable a choques externos  
Muerte o accidente de la persona que aporta la principal fuente de ingreso al hogar, clima, terremoto, erupción del volcán Tungurahua
- Escaso capital de trabajo, pocos trabajadores
- Bajo nivel de calificación, Ausencia de formación empresarial

### Segmentación por nivel de acumulación

Acumulación ampliada: genera excedentes para retribuir mediante los factores de capital de trabajo; montos desde \$10.000,00 en adelante

Acumulación simple: logra retribuir mediante el trabajo y no al capital de trabajo; monto desde \$ 3000.00 hasta \$ 10.000,00

Minorista; no logra retribuir adecuadamente ni al capital de trabajo, monto menor a \$ 3.000,00

Se definen algunos conceptos que la Superintendencia de Bancos y Seguros así lo establece, lo que conlleva que la cartera de microcrédito se presente con esta estructura.

**Microcrédito.-** Es todo crédito no superior a USD\$20.000 concedido a un prestatario, sea una empresa constituida como persona natural o jurídica con un nivel de ventas inferior a USD\$100.000, un trabajador por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero.

Cuando se trate de personas naturales no asalariadas, usualmente informales cuya principal fuente de repago constituyan las ventas o ingresos generados por las actividades que emprenda, indiferentemente si el destino del crédito sea para financiar actividades productivas o para la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios de uso personal,

se entenderá a esta operación como microcrédito, y por ende la tasa de interés que se deberá aplicar será la de cualquiera de los tres segmentos de microcrédito que existe.

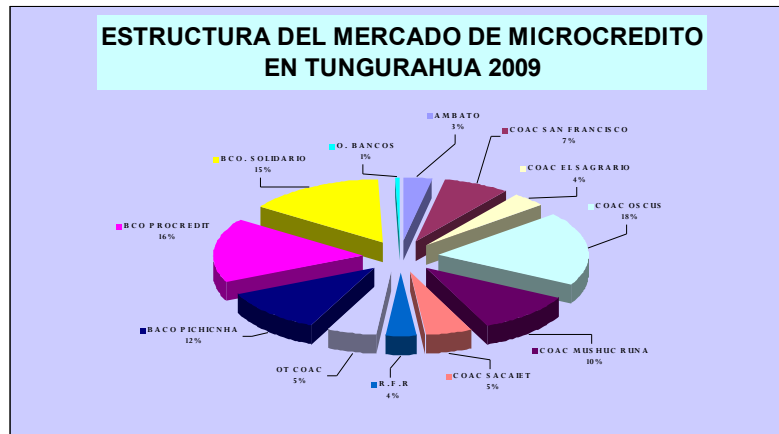
**Microcrédito de subsistencia.**- son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en micro créditos a la institución financiera sea menor o igual a USD\$600, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD\$100.000, a trabajadores por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria.

**Microcrédito de acumulación simple.**- son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en micro crédito a la institución financiera sea superior a USD\$600 hasta USD\$8.500, otorgadas a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a USD\$100.000, a trabajadores por cuenta propia, o aun grupo de prestatarios con garantía solidaria.

**Microcrédito de acumulación ampliada.**- son aquellas operaciones de crédito superiores a USD\$8.500 otorgadas a microempresarios y que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD\$100.000, a trabajadores por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria.

GRÀFICO 2.15

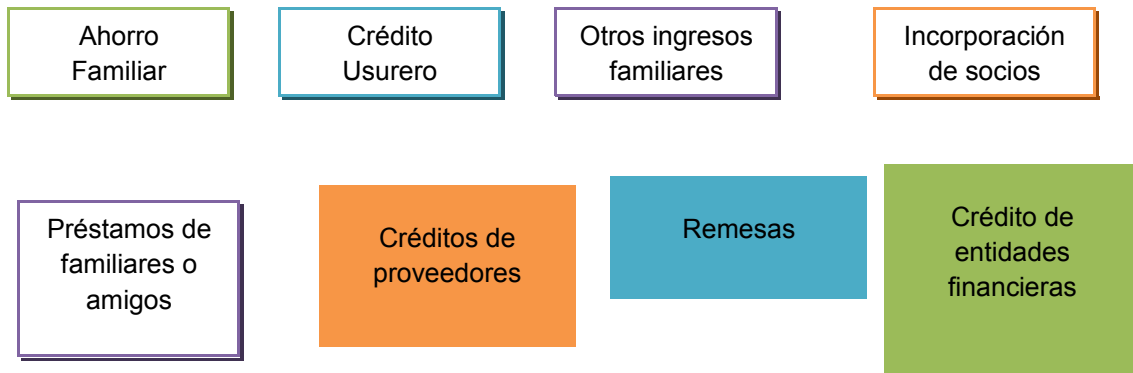
**ESTRUCTURA DEL MERCADO DE MICROCRÉDITO EN TUNGURAHUA**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Enero 2010

## GRÁFICO 2.16

### Fuentes y formas de financiamiento de las microempresas



Elaborado por: SOLIS, Ninfa

El Microcrédito, permite que los pobres y microempresarios mejoren su activo y utilicen su capital humano y productivo de manera más rentable.

Por todos estos factores el microcrédito tiene *riesgos*; por lo tanto se requiere tecnología crediticia diferente a las tradicionales que permitan realizar la promoción, el análisis, seguimiento y recuperación de crédito de una manera eficiente. Las tecnologías utilizadas son intensivas en personal de campo (90% del tiempo en la calle y el 10% en Oficina), y requieren procesos operativos muy automatizados.

TABLA 2.5

### FACTORES DEL ÉXITO

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado Objetivo</li> <li>• Liderazgo y gobernabilidad</li> <li>• Capacidad financiera</li> <li>• Costos Bajos</li> <li>• Calidad de Servicio</li> <li>• Tiempo de entrega oportuna</li> <li>• Gestión de riesgo</li> <li>• Auditoría y control Interno</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención integral al cliente</li> <li>• Estructura Organizacional</li> <li>• Políticas de productos</li> <li>• Procesos y procedimientos de Crédito</li> <li>• Posibilidad de desarrollar nuevos productos</li> <li>• Gestión de Recursos Humanos</li> <li>• Plataforma tecnológica</li> <li>• Sistema de Información Gerencial</li> </ul>
--	---

Fuente: PALAN, Carlos 2008 Tecnología de Microcrédito

### DIFERENCIA CON EL CRÉDITO COMERCIAL

En el Ecuador se ha definido dos tipos de créditos comerciales, el Corporativo y el de PYMES.

**Comercial PYMES:** Son aquellas operaciones de crédito dirigidas a pequeños y medianas empresas (PYMES), cuyas ventas anuales sean iguales o superiores a USD 100.000 o inferiores a los niveles de ventas anuales mínimos del segmento comercial corporativo. También forman parte de éste segmento las operaciones de créditos dirigidas a personas naturales que ejercen su trabajo como profesionales en libre ejercicio y registran un nivel de ingresos



totales anuales por USD 40.000. Se entiende por profesional en libre ejercicio a toda persona con título universitario, politécnico o tecnológico que presta servicios a otras personas, sin relación de dependencia, por si misma o en asociación con otras personas y percibe un ingreso en forma de honorarios, participaciones u otras retribuciones distinta al sueldo, salario o remuneración.

### **DIFERENCIA CON EL CRÈDITO DE CONSUMO**

En el Ecuador se han definido dos tipos de crédito de consumo: Consumo General y Minorista.

**Consumo:** Son aquellas operaciones de crédito directo superior a USD 600.00 otorgadas a personas naturales asalariadas, rentistas o trabajadores profesionales en libre ejercicio para adquirir bienes de consumo o pago de servicios. También forman parte de este segmento todas las operaciones de crédito directo de consumo inferiores a USD 600.00 cuando el sujeto de crédito tenga un saldo adeudado en créditos de consumo a la institución financiera, sin incluir lo correspondiente a tarjetas de crédito, superior a USD 600.00

**Consumo Minorista:** Son aquellas operaciones de crédito directo otorgadas a personas naturales asalariadas, rentistas o trabajadores profesionales en libre ejercicio, para adquirir bienes de consumo o pago de servicios, cuyo monto por operación y saldo adeudado a la Institución financiera en créditos de consumo, sin incluir lo correspondiente a tarjetas de crédito, no supere los USD 600.00.

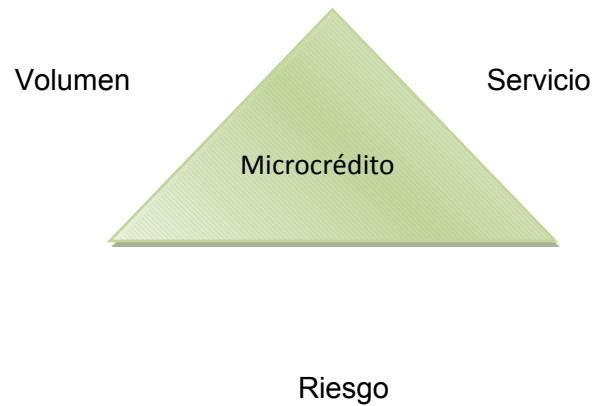
### **DIFERENCIA CON EL CRÈDITO DE VIVIENDA**

En el Ecuador se han definido un tipo de créditos de vivienda

**Vivienda:** Son aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren caucionadas con **garantía hipotecaria** y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble, caso contrario, se consideran como operaciones de crédito comercial, de consumo o micro crédito según las características del sujeto de crédito y del monto de la operación.

GRÁFICO 2.17

**FACTORES CLAVES DE LA OPERACIÓN**



Elaborado por: SOLIS; Ninfa

**REQUISITOS DE UNA TECNOLOGÍA DE CRÉDITO**

Una tecnología de crédito debe cumplir con tres requisitos básicos:

- Ser aplicable a las condiciones del cliente (mayoría)
- Permite evaluar adecuadamente el riesgo en relación con el tamaño y la complejidad del crédito
- Mantener una correlación manejable entre su costo de aplicación y los ingresos que el crédito genera.

**Los clientes que se busca**

- Que quieran pagar el crédito (Voluntad de Pago) y,
- Que puedan pagar el crédito (Capacidad de Pago)

## **Tecnología de Crédito**

Un factor clave para evaluar el riesgo relativo a la capacidad y a la voluntad de pago es el acceso o disponibilidad de información confiable y actualizada sobre el cliente. La inexistencia de dicha información para la gran mayoría de las microempresas es el primer gran problema que determina que se deba diseñar tecnologías particulares para este tipo de crédito.

El segundo gran problemas es la dificultad de recurrir a garantías reales que evidencien un fuerte compromiso de pago; dentro de los servicios de microcrédito se cuenta con modelos básicos de mayor difusión y aplicación.

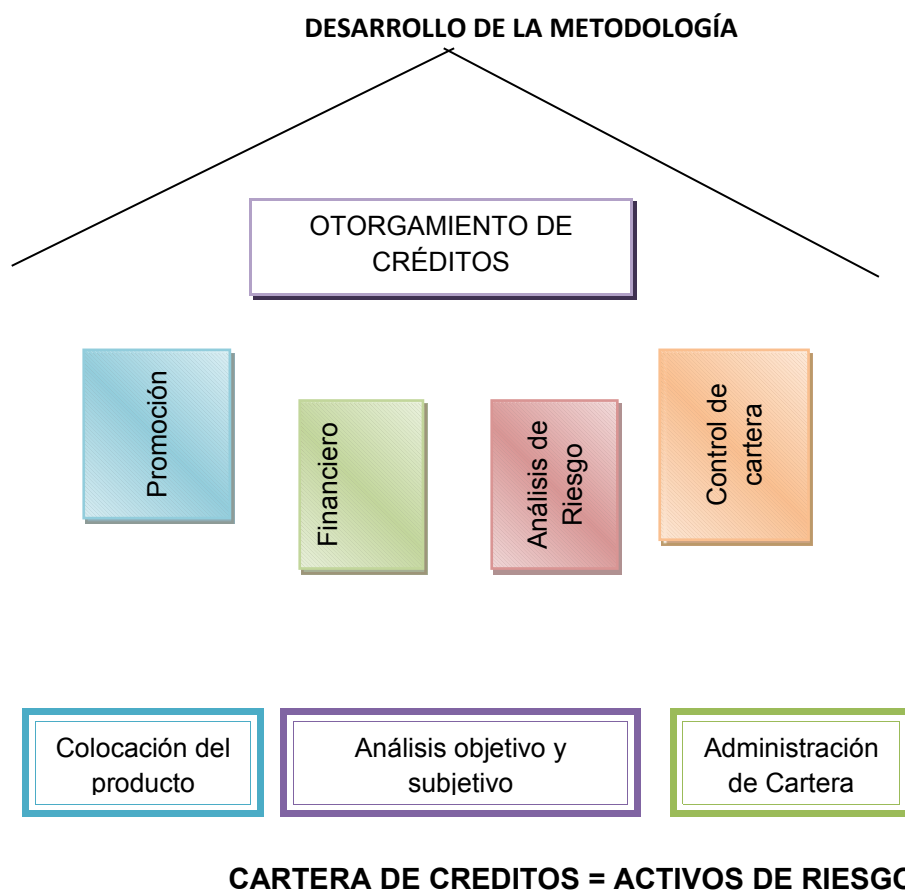
- Crédito individual con énfasis en la empresa.
- Crédito individual con énfasis en la persona.
- Crédito mediante grupos solidarios.
- Crédito para grupos que administran crédito (bancos comunales)

## **Desarrollo de la Metodología**

**Objetivo:** Minimizar el riesgo en la atención crediticia de la micro y pequeña empresa, buscando sustituir la importancia de las garantías por calidad de información. La calidad de información permitirá determinar: la estabilidad, moral de pago, capacidad de pago y capacidad de endeudamiento.

La metodología del diseño del producto de microcrédito se puede definir como un camino estructurado y a la vez flexible que nos va a permitir llegar a diseñar un producto financiero realmente adaptado a las necesidades del mercado objetivo y acorde a las reales condiciones y capacidades de la Cooperativa.

**GRÁFICO 2.18**



Fuente: PALAN Carlos 2008 Tecnología de Micro crédito

**Análisis de las 5Cs**

Toda solicitud de crédito se analiza en función de las siguientes consideraciones:

- **Comportamiento:** Verificación y evaluación de su experiencia y moral de pago
- **Capacidad de pago:** Evalúa la capacidad de pago
- **Conocimiento:** Experiencia en la Administración del Negocio
- **Capital:** Composición del capital del negocio y de la familia
- **Colateral o Garantía:** Tipo de garantía que presenta.

Dentro del proceso de Microcrédito se tiene establecido una metodología:

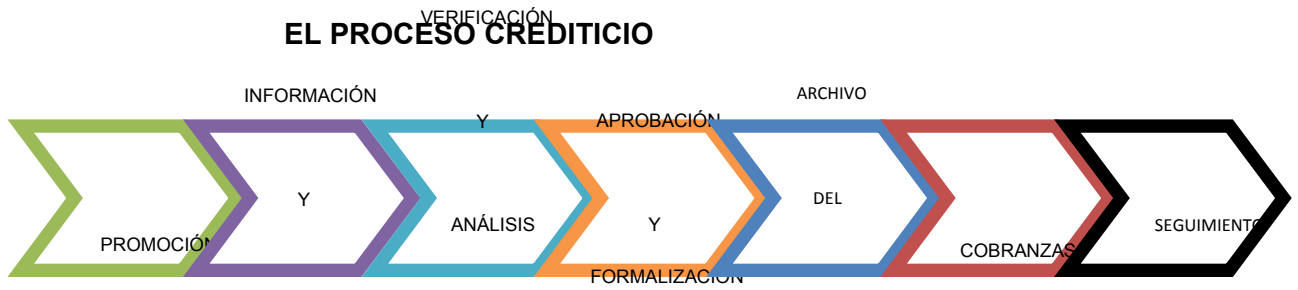
- Promoción,
- Información y recepción de documentos,
- Verificación y levantamiento de información,
- Análisis económico,
- Aprobación,
- Formalización,
- Desembolso,
- Administración de cartera.

GRÁFICO 2.19



Fuente: PALAN, Carlos- Metodología de Microcrédito

GRÁFICO 2.20



Fuente: Metodología crédito COAC OSCUS

## **PROMOCIÓN**

Este procedimiento tiene como objeto mercadear los productos financieros de la Institución de modo que sean de acceso masivo.

## **ALCANCE**

Este procedimiento tiene que ver con todos los productos de crédito, así como su aplicación en todas las Oficinas Operativas

## **INFORMACIÓN Y RECEPCIÓN**

El propósito de este procedimiento es establecer la metodología que se aplica para cubrir los requerimientos de información del socio sobre los productos de crédito que ofrece la Cooperativa para la precalificación del crédito.

## **ALCANCE**

Inicia con el requerimiento de información de crédito en la entrevista con el socio cliente y culmina con la recepción de los documentos para el trámite del crédito

## **VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA FUENTE DE PAGO**

Este procedimiento tiene como objeto establecer la metodología que se aplica para desarrollar las actividades correspondientes a la Verificación y Análisis de la información de microcrédito.



## **ALCANCE**

Inicia en la verificación y recopilación de la información del sujeto de crédito precalificado y culmina con la presentación de los informes de levantamiento de la información del negocio, de la verificación y análisis económico.

## **APROBACIÓN Y FORMALIZACIÓN DEL CRÉDITO**

El objeto de este procedimiento es establecer la metodología que se aplica para desarrollar las actividades correspondientes a la Aprobación y formalización de los documentos de microcrédito aprobado.

## **ALCANCE**

Este procedimiento inicia con el análisis del Comité de Crédito de los informes de verificación, avalúo, Jurídico e Informe del asesor de negocios de deudores y garantes; culmina con la resolución del Comité de Crédito y la formalización de los documentos.

## **ARCHIVO DE EXPEDIENTES**

Este procedimiento tiene como objeto contar con el procedimiento para el archivo de los documentos que sustentan la capacidad de pago, solvencia moral, económica y patrimonial del deudor (es) y garante(s) o garantía que respaldan las operaciones de crédito concedidas por la Institución.

## **ALCANCE**

Tiene que ver con el orden que se debe seguir para el archivo de los documentos soporte de las operaciones de crédito y que debe ser aplicado por el personal responsable del archivo y custodia de los expedientes de crédito en Matriz y Oficinas Operativas

## **COBRANZAS**

Este procedimiento tiene como objeto establecer la metodología que se aplica para desarrollar las actividades correspondientes a la recuperación del crédito a través de la gestión de cobranzas y proceder con el cambio de estados de los créditos vencidos, de acuerdo a las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

## **ALCANCE**

Este procedimiento inicia con el seguimiento del crédito y concluye con la recuperación total de la operación.

## **SEGUIMIENTO**

El objeto de este procedimiento es establecer las actividades correspondientes a la administración del crédito, el mismo que consiste en tomar el riesgo y lograr que estos sean conocidos, aceptables y controlables.

## **ALCANCE**

Este procedimiento se inicia con la adjudicación del crédito y culmina con el informe del Asesor de Negocios responsable sobre el seguimiento realizado a la inversión, recuperación total del crédito, manejo de archivos y constatación física de pagares e hipotecas, levantamiento de hipoteca, envío de reporte al organismo de control, seguros de desgravamen, incendios y vehículos.

**TABLA 2.6**

## **PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DEL PROCESO DE MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “OSCUS” LTDA.**

### **PROMOCIÓN**

<i>Actividad</i>	<i>Responsable</i>	<i>Formulario</i>
Presenta al Gerente de la oficina operativa el listado de los posibles clientes visitados con número de teléfono, dirección, tipo de negocio, número de cédulas de identidad, nombres.	Asesor de Negocio	Reporte de visitas realizadas

## INFORMACIÓN Y RECEPCIÓN

Actividad	Responsable	Formulario
Verifica cédula de identidad, papeleta de votación del último proceso electoral.	Asesor de negocios	Documentos legales
Verifica que la cuenta de ahorros se encuentre activa y que los certificados de aportación obligatorios registren los valores mínimos	Asesor de negocios	Impresión de la consulta consolidado cliente
Verifica si el socio o cliente es VINCULADO para la Cooperativa	Asesor de negocios	Reporte de vinculados
Consulta e imprime los reportes de la Central de riesgos de deudores, garantes, cónyuges y/o codeudores (si aplica)	Asesor de negocios	Reporte de la centrales de riesgos
Revisa que deudores, garantes, cónyuges y/o codeudores (si aplica) no consten en listas CONSEP/Ofac	Asesor de negocios	Reporte
Verifica y coteja que el expediente de crédito cuente con la información requerida en el check list, registra la fecha de recepción de los documentos y el sello del producto.	Asesor de negocios	Check list
Comprueba que la solicitud de crédito este completamente llena, sin enmendadura y debidamente legalizada por el socio, garantes, cónyuges y codeudores.	Asesor de negocios	Solicitud de crédito
Verifica que los certificados se encuentren actualizados, y que no existan gravámenes e impedimento legal para realizar la hipoteca.	Asesor de negocios	Documentos legales
Verifica la actividad económica que debe estar debidamente sustentada, tanto de deudores como garantes	Asesor de negocios	Documentos legales
Verifica el respaldo patrimonial que presenta este sustentado con los documentos de soporte	Asesor de negocios	Documentos legales
Negocia con el socio las condiciones del crédito, genera y entrega el anexo 2 de la solicitud de crédito	Asesor de negocios	Anexo 2 solicitud de crédito

## VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA FUENTE DE PAGO

Actividad	Responsable	Formulario
Confirma telefónicamente las referencias personales y certificados de ingresos de deudores, garantes, y codeudor (si aplica), y valida en las solicitudes su verificación	Asesor de negocios	Solicitud de crédito
Realiza la inspección de campo de la información consignada en la solicitud de crédito del socio, garante(s), cónyuges y codeudor (si aplica), y construye la información económica, financiera y patrimonial del socio en los respectivos formularios	Asesor de negocios	Informe de verificación socio y garantes
Determinarán a través del ingreso familiar la capacidad de pago, el monto a financiar y la cuota a pagar	Asesor de negocios	Informe de verificación
Elabora memorando y entrega al Perito el expediente del crédito	Asesor de negocios	Memorando
Recibe y verifica entre: La Escritura, el certificado del registro y el informe del perito, que no exista diferencias en linderos y dimensiones	Asesor de negocios	Informe del perito
Comprobará que el avalúo de los bienes hipotecados superen el 140% del valor del crédito	Asesor de negocios	Informe del perito
Revisa, coteja, analiza la información de la carpeta legal cumpla con los requisitos del Reglamento de Crédito y Cobranza y Elabora el informe jurídico sobre el inmueble en garantía.	Asesor de negocios	Carpeta legal Informe jurídico
Actualiza la información de deudores, garante (s), apoderado (si aplica), cónyuges, en el sistema en el menú clientes/clientes y graba e imprime. Ingresar la solicitud de crédito en el menú préstamos/solicitudes/ ingreso de solicitudes	Asesor de negocios	Solicitud de crédito
Verifica la calificación asignada al crédito por las 5cs,	Asesor de negocios	Formulario de

que cumpla con la política interna.		calificación.
-------------------------------------	--	---------------

### APROBACIÓN Y FORMALIZACIÓN

Actividad	Responsable	Formulario
Aprueban los préstamos hasta la suma establecida en el Reglamento de Crédito y Cobranzas, tanto en el sistema, como en la solicitud de crédito	El Asesor de negocios, Gerente oficina operativa, Jefe de Crédito, Subdelegado de negocios y Comité de Crédito	Solicitud de
Aprueba el crédito, imprime la resolución de aprobación, registra en el libro de actas y legaliza la solicitud.	Comité de crédito	Formulario de Aprobación o negación

		Libro de actas Solicitud de crédito
Verificarán que los expedientes de crédito cuenten con la información necesaria que respalde la obligación crediticia	Los niveles de aprobación	Expediente de crédito
Verificarán la capacidad de pago del socio y la garantía que respalda la obligación solicitada	Los niveles de aprobación	Expediente de crédito
Verificarán que los documentos que sustentan el crédito sean originales y se encuentren actualizados	Los niveles de aprobación	Expediente de crédito
Verificarán que la solicitud de crédito se encuentre completamente llena y legalizada por parte del socio y el oficial de crédito	Los niveles de aprobación	Expediente de crédito
Comprobará que la solicitud de crédito cuente con la respectiva autorización, de acuerdo a los niveles de aprobación establecidos en el reglamento de préstamos.	Asesor de negocios	Solicitud de crédito
Cuando se traten de renovaciones, verificará que el socio haya cancelado la política fijada en el reglamento de crédito y cobranzas.	Asesor de negocios	Estado actual
Recibe y verifica que la factura cuente con la leyenda de la Reserva de dominio a favor de la cooperativa	Asesor de negocios	Factura certificada
Verifica que el contrato de reserva de dominio se encuentre legalizado e inscrito en el registro mercantil.	Asesor de negocios	Contrato de reserva de dominio
Verifica que la escritura de hipoteca se encuentre legalizada e inscrita en el registro de la propiedad, y que garantice al socio que solicita el crédito.	Asesor de negocios	Escritura de hipoteca
Verificará si el crédito corresponde a empleados, funcionarios, directivos principales y suplentes; parientes hasta el segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad y enviará al Consejo de Administración para su aprobación	Asesor de negocios	Solicitud de crédito

Emitirá un informe en el que certifique que el grupo de vinculados del empleado o directivo no tienen ninguna obligación vencida con la Institución.	Jefe de crédito	Informe de vinculados
Emite resolución de suspensión o aprobación de los créditos vinculados y adjunta al expediente de crédito	Consejo de Administración	Resolución
Verifica que el valor del encaje este de acuerdo al Reglamento de Préstamos y Cobranzas, en la libreta de ahorros  Verifica que el socio tenga el valor de los certificados de aportación.	Asesor de negocios	Estado actual
Imprime y legaliza el pagaré verificando con las cédulas originales del socio y garantes	Asesor de negocios	Pagaré
Imprime y legaliza el formulario del CONSEP a partir del monto establecido.	Asesor de negocios	Anexo 2 Licitud de fondos
Imprime y legaliza la liquidación y la tabla de pagos del crédito	Asesor de negocios	Tabla de pagos  Liquidación del crédito
Revisa en el sistema la información del crédito antes del desembolso	Asistente de cartera	Sifizos
Entrega para custodio el pagaré, poderes especiales, escrituras de hipotecas abiertas o contratos de reserva dominio.	Asesor de negocios	Memorando
Realizará el desembolso mediante una nota de crédito a la respectiva cuenta de ahorros del socio deudor	Asistente de cartera	Sistema
Cotejará el valor liquido a recibir del crédito con la nota de crédito efectuada directamente en la cuenta del socio	Asistente de cartera	Liquidación del crédito
Actualizará anual los datos personales y comerciales de sus créditos desembolsados.	Asesor de negocio	Formulario de actualización

## ARCHIVO DE LOS EXPEDIENTES



Actividad	Responsable	Formulario
Revisa el orden cronológico de la documentación y valida los expediente de crédito con el reporte de préstamos adjudicados y los documentos con el check list.	Asesor de negocios	Check list Reporte de créditos adjudicados
Llevará un control de los expedientes que salen de su custodio en el formulario denominado "Control de expedientes"	Asistente de archivo	Control de expedientes

## COBRANZAS

Actividad	Responsable	Formulario
Genera y archiva las notificaciones entregadas a socio y garantes a partir de 1 día de mora.	Asesor de negocios	Notificaciones
Registra y legaliza en el libro de actas los créditos en mora analizados y que se remitirán al Departamento legal para iniciar la demanda.	Comité de Mora	Libro de actas comité de mora
Remite al departamento Jurídico los file de crédito de los socios a partir de los 76 días de mora para que inicie la demanda judicial, detallando los documentos.	Jefe de crédito y Gerente oficina operativa	Reporte File de crédito
Castiga los créditos en mora de más de 1080 días	Jefe de crédito	Formulario de créditos castigados

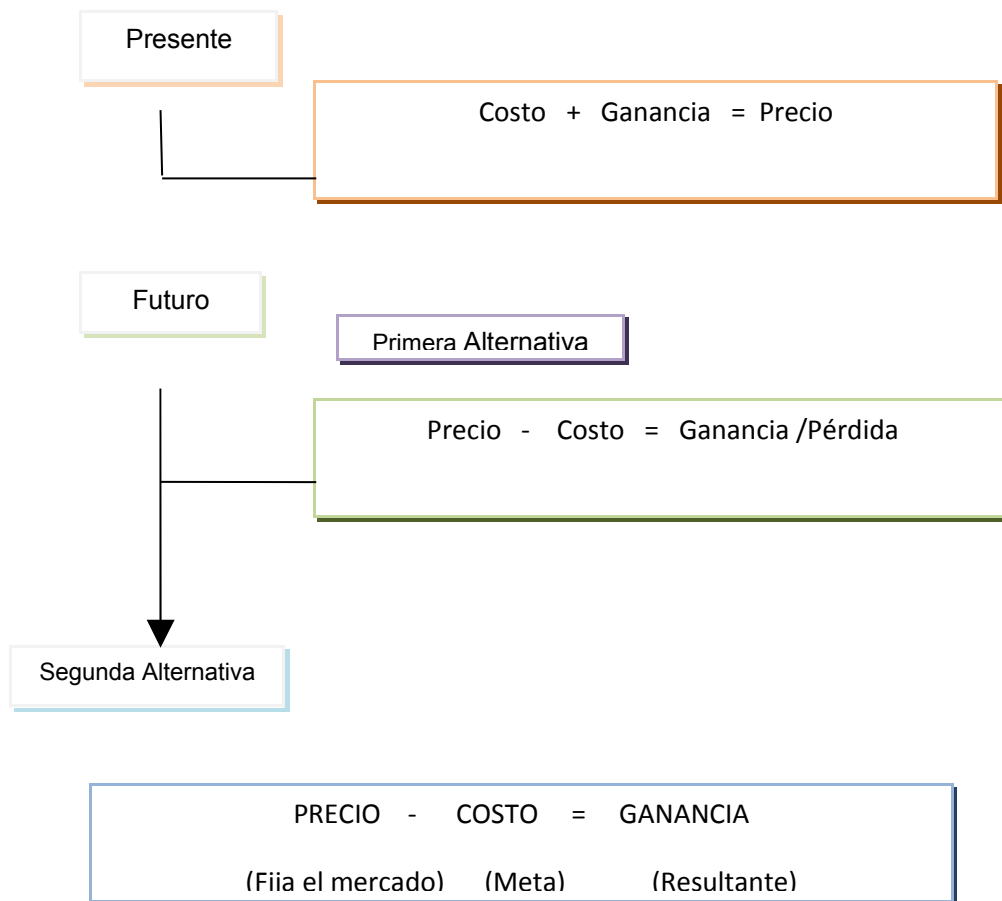
## SEGUIMIENTO

Actividad	Responsable	Formulario
Verifica y registra en el formulario de seguimiento el cumplimiento del destino de la inversión.	Asesor de negocios	Formulario de seguimiento
Planifica anualmente la constatación física de pagarés y escrituras de hipoteca.	Auditoria y Asistente de cartera, Jefe de crédito	Acta de la Constatación
Depura diariamente el archivo de pagarés y remite para la entrega al socio	Asistente de cartera y Supervisor Operativo	Reporte de créditos cancelados
Gestiona ante la aseguradora los siniestros de los socios en los plazos establecidos	Asistente Administrativo	Notificación del siniestro

Un esquema competitivo basado en costos y precios definidos por el mercado.

GRÁFICO 2.21

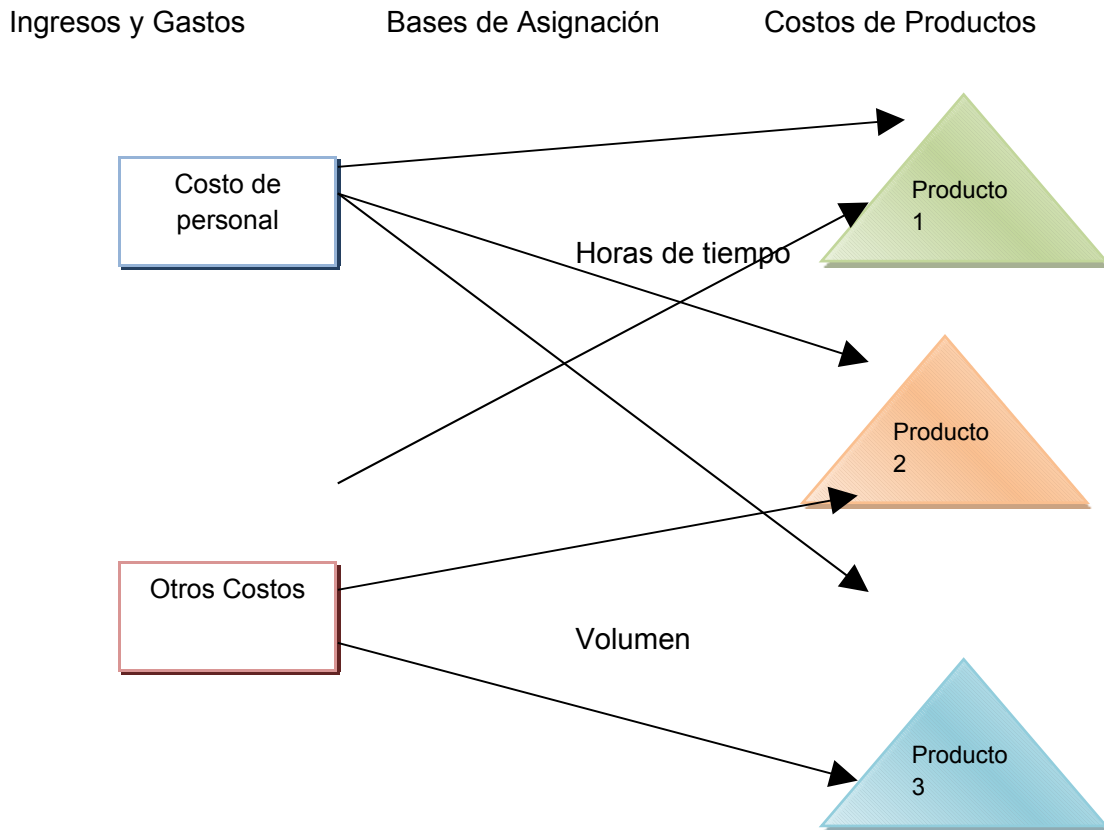
EVOLUCIÓN DE LA ECUACIÓN ECONÓMICA



Fuente: PALAN, Carlos- Metodología de Microcrédito

**GRAFICO 2.22**

**COSTEO POR ASIGNACIÓN**

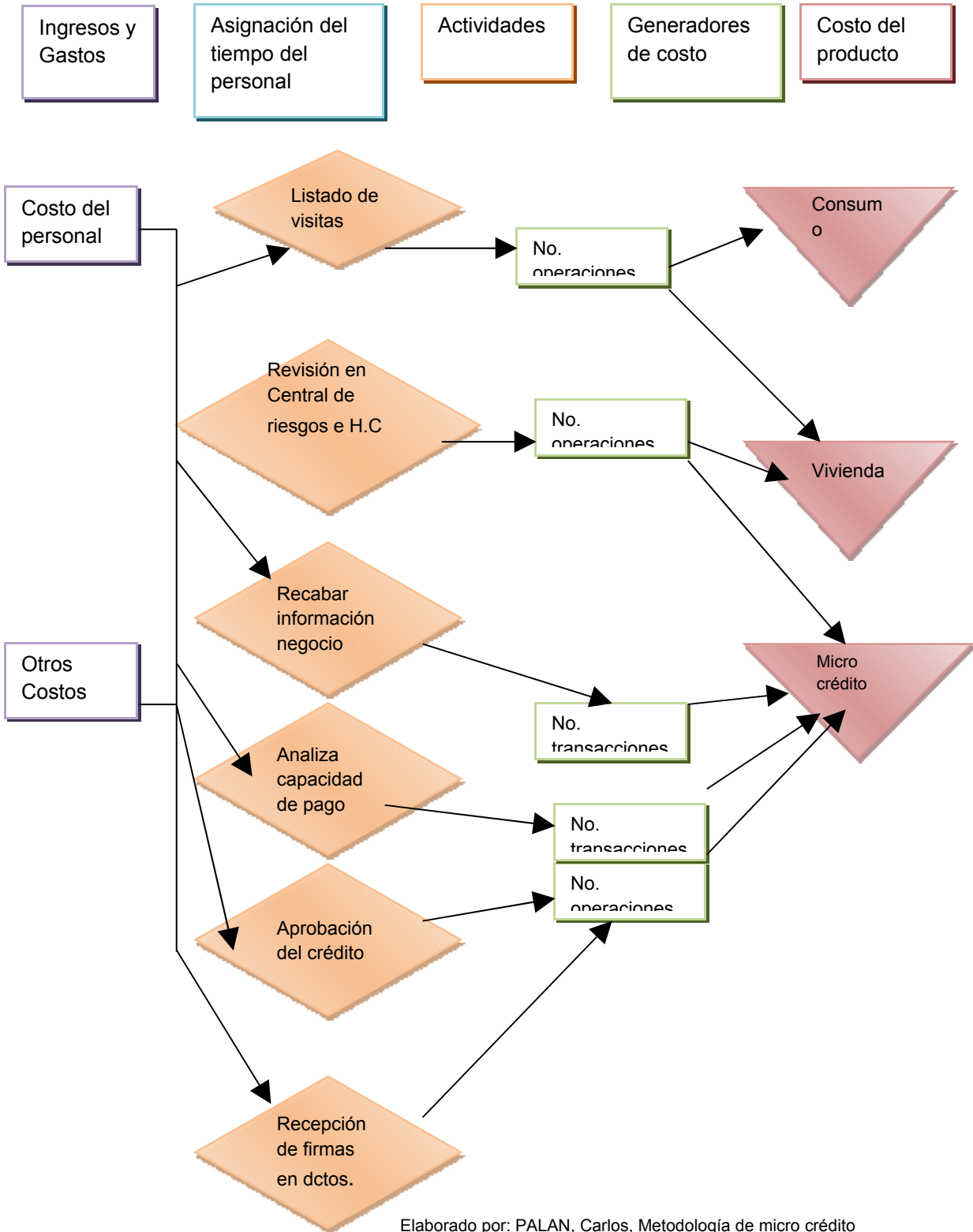


Fuente: PALAN, Carlos- Metodología de Microcrédito

El costo por asignación, en una primera etapa se clasifica en un conjunto de costos generales para los cuales las variaciones pueden explicarse mediante un solo costo – driver. En la segunda etapa el costo es asignado a cada producto, se hace utilizando el ratio utilizado en la primera etapa. Una asignación distorsionada puede producir decisiones erróneas y malas evaluaciones; es fácil advertir que las malas asignaciones de costos pueden resultar muy costosas.

**GRÀFICO 2.23**

## COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES ABC



Elaborado por: PALAN, Carlos, Metodología de micro crédito

### **2.4.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES DE LA VARIABLE      DEPENDIENTE**

#### **TOMA DE DECISIONES**

Se conceptúa como el proceso de toma de decisiones que deben considerar la gerencia para que la entidad cumpla con los objetivos en el tiempo planteado por la administración

La gerencia se nutre para la toma de decisiones fundamentalmente de la contabilidad de gestión, ya que brinda información acerca del marco interno de la empresa por ser esta portadora de datos relevantes que permitan conocer el resultado de la empresa y sus áreas, contabilidad que debe adecuarse a la utilización correcta de los recursos de la misma, evitar los despilfarros. Teniendo dentro de sus planes la mejora continua, así como el desarrollo de nuevos sistemas de costos, ejerciendo un papel decisivo en la información.

Para poder competir en el mercado de hoy, las empresas requieren contar con información sobre los costos y la rentabilidad que les permita tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada. Contar con este tipo de información de manera precisa y oportuna sirve de base a la alta dirección y la gerencia de una empresa para buscar maximizar el rendimiento logrando una gestión más eficaz en los costos para la toma de decisiones.

#### **Análisis de la información**

En un mundo tan competitivo, es impostergable un cambio de actitud en el uso de la información por parte de quien toma decisiones, cuya única misión es determinar correctamente el costo de los productos. Ante el reto que tienen las empresas de mejorar constantemente la productividad para poder competir con costos más bajos.

Existen empresas que han empezado a utilizar nuevos sistemas de información administrativa, que permiten detectar si se está entregando a los clientes productos a los cuales se les agrega valor, de tal forma que pueda crear en la empresa una cultura de calidad. Hay que tener por tanto muy claro qué productos crediticios deben mantener la participación de mercado, cuáles deben ser potenciados y mejorados.

#### **FACTORES CLAVES DE LA EXCELENCIA:**

- Eficacia de los costos: la empresa debe ser un fabricante de bajo costo, es decir que su costo total sea inferior al promedio de sus competidores. Sin embargo a veces peligra la calidad del servicio, la satisfacción del personal y las inversiones futuras.
- Integración de actividades: la clave real radica en dirigir la atención de la organización a la competencia real de modo que los miembros de la empresa puedan concentrar sus esfuerzos en otras empresas y no en competir unos con otros. Por ejemplo: las áreas de producción y ventas se perciben como enemigos, el departamento financiero adopta la actitud de perros guardianes frente a las demás áreas. Una comprensión adecuada de la interdependencia de las actividades entre todas las áreas de la organización facilita un flujo armonioso de recursos e información a través de ella suprimiendo las barreras entre las áreas e incentivando la innovación, la creatividad y la eficiencia general.

- Mejora continua y coherencia entre las unidades de la organización: la excelencia empresarial requiere mejora continua en todas las actividades minimizando los despilfarros y las actividades que no agregan valor de forma coherente entre las diferentes áreas o departamentos los cuales tienen la misma importancia unos frente a otros.
- Entrega de productos y servicios y satisfacción del cliente: los productos y servicios constituyen la esencia del encuentro entre la organización y el mercado. El diseño del producto debe obedecer a los gustos y preferencias del mercado. La empresa debe aprovechar las oportunidades de mercado y crear las condiciones para fabricar a bajo costo siempre buscando productos y servicios que lleguen a satisfacer al cliente.
- Asignación precisa de costos: un error común es agrupar los costos generales (CIF) y aplicarlos sin relacionarlos con productos y clientes específicos. Los costos tradicionales ignoran las diferencias entre productos, servicios, mercados y clientes; produciendo como consecuencias distorsiones en los costos poniendo en peligro negocios rentables.

La excelencia empresarial exige nuevos sistemas de gestión de costos mediante el suministro de información acerca de: cómo se ejecuta el trabajo, si este ayuda a alcanzar los objetivos de la organización y la eficiencia en la producción. Los nuevos sistemas de costos deben identificar cómo cada actividad de la empresa contribuye al éxito corporativo y fomenta un compromiso de búsqueda permanente de la calidad total.

### **Naturaleza de la información**



La competitividad tan fuerte que actualmente vive el sistema Cooperativo, ha provocado cambios en los estilos de la administración de la institución para poder sobrevivir a largo plazo, para eso es necesario reestructurar la información que proporciona la contabilidad de costos y la contabilidad administrativa.

Entre los principales detonadores que han propiciado los cambios en los sistemas de información para facilitar la toma de decisiones están:

- **Control total de calidad**

Es la filosofía de una cultura de trabajo que compromete al recurso humano con el mejoramiento continuo de tal manera que a través del tiempo se logre la productividad y se consiga un liderazgo en costos que permita competir. El contar con los procedimientos definidos para el proceso del crédito de micro se trata de estandarizar la calidad en el servicio en todas las Oficinas Operativas.

- **Orientación hacia los clientes**

En los últimos años se han caracterizado por una fuerte disposición a escuchar a los clientes, de manera que se ofrezcan productos y servicios que satisfagan las necesidades del socio cliente. Esto se logra cuando al socio cliente determina que el producto ofrecido le proporciona un valor.

- **El tiempo como factor clave**

El tiempo es la variable más relevante para el proceso de toma de decisiones. La Cooperativa requiere diseñar, producir, entregar y cobrar, tratando de minimizar el tiempo a fin de aumentar la liquidez, reducir la cobranza vencido siendo más oportunos, circunstancias que pueden afectar la rentabilidad ya que ocasiona costos financieros más altos esto se puede evitar con actividades y procesos que no generan valor.

Todas las organizaciones se ven comprometidas en realizar constantes cuestionamientos, para aprovechar mejor los insumos a corto plazo, obligando a los ejecutivos a tomar decisiones que maximice el valor de la empresa.

Los sistemas de información deben ser susceptibles de ser leídas, interpretadas y controladas, los mismos ejecutivos deben proponer alternativas gerenciales que garanticen ventajas competitivas para lograr las metas, parece fácil, si la administración se compromete a desarrollar costos bajos y productos de calidad.

El enfoque de la contabilidad de gestión estratégica está construido sustancialmente sobre el trabajo de Michael E. Porter. El interés de este autor es establecer las causas de la rentabilidad diferencial de las distintas industrias y considerar como las unidades estratégicas de negocios con diferentes estrategias administran la supervivencia de algunas de ellas. Básicamente dice que la competencia está en el centro del éxito o fracaso de las empresas. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable dentro del sector.

### **Liderazgo en costos**

Si la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector. A precios equivalentes o menores que sus competidores la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia. Los productores de costo bajo venden básicamente un estándar, o un producto sin adornos. Sin embargo no puede ignorar las bases de la diferenciación, ya que si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, se verá obligado a fijar precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas.

## **Estados Financieros**

El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros. Los estados financieros descansan en dos bases principales de conocimiento: el conocimiento profundo del modelo contable y el dominio de las herramientas de análisis financiero que permiten identificar y analizar las relaciones y factores financieros y operativos.

La importancia del análisis de estados financieros radica en que facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa.

El objetivo de los estados financieros es proporcionar información para predecir, comparar y evaluar la capacidad de generación de beneficios de la empresa.

El producto del proceso contable es presentar información financiera para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones, ahora la información financiera se centra en:

- Evaluación de la situación financiera
- Evaluación de la rentabilidad; y,
- Evaluación de la liquidez

Estados financieros básicos son:

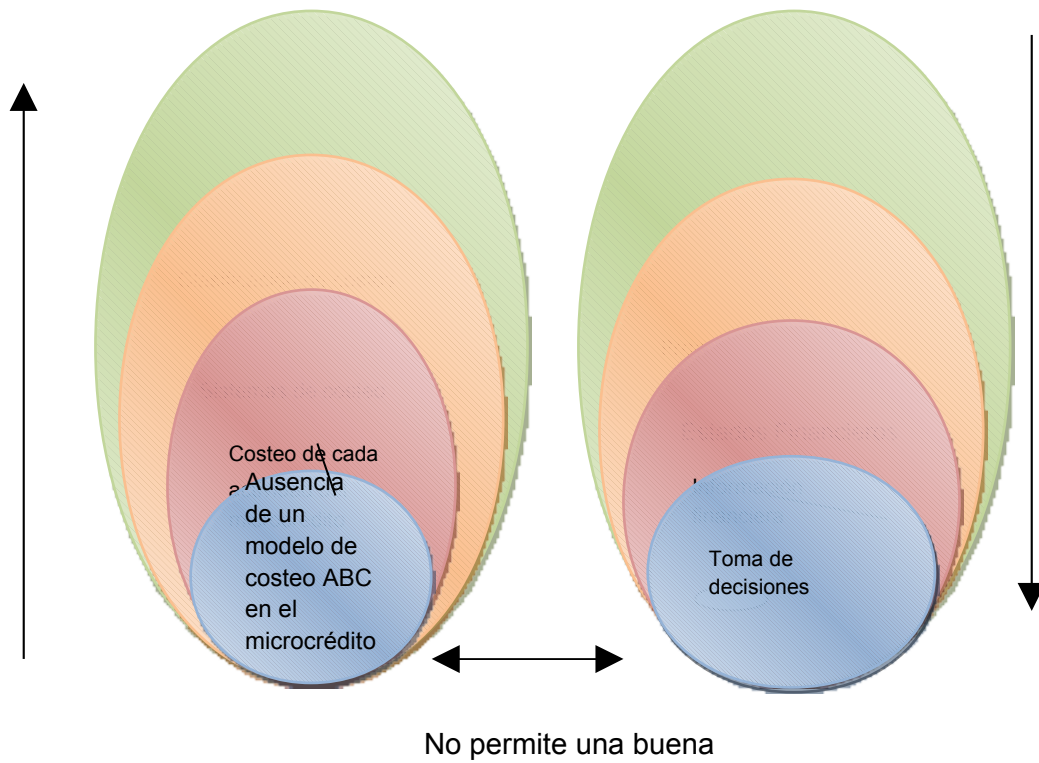
- El Balance General o Estados de Situación Financiera
- El Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados
- El Estado de Flujos de Efectivo
- El Estado de Evolución del Patrimonio

El Balance General muestra, con referencia a una fecha determinada, los datos resumidos de sus activos (inversiones), pasivos (derechos de los acreedores sobre los activos) y el patrimonio (derechos de los accionistas sobre el total de recursos).

El Estado de Pérdidas y Ganancias se le considera el más importante ya que presenta el resultado de las operaciones, es decir, el uso de los recursos durante un período determinado.

## 2.4 GRÁFICOS DE INCLUSIÓN INTERRELACIONADOS

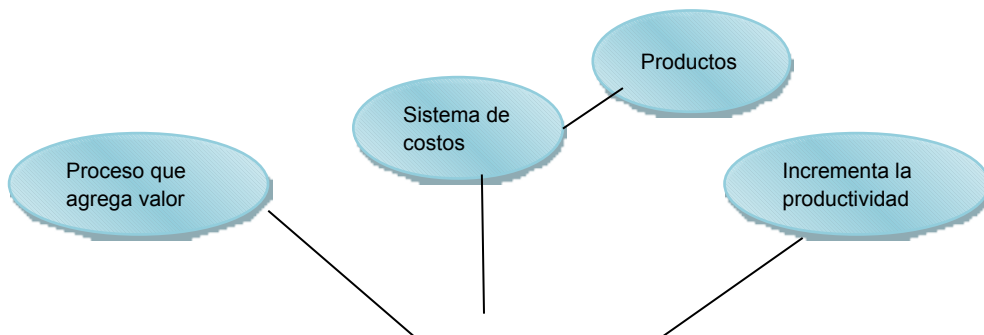
### 2.4.1 **Superordinación**

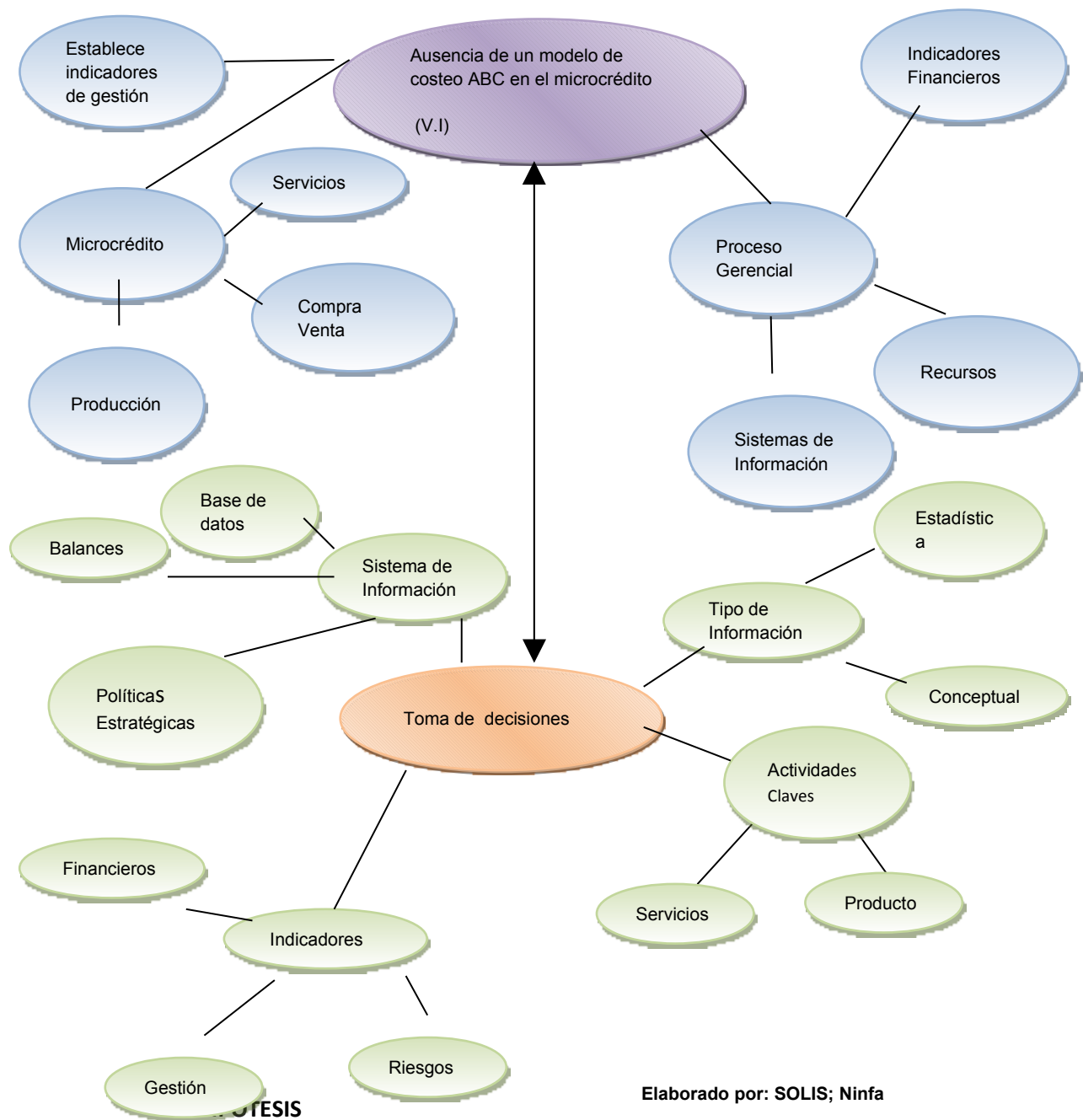


Variable Independiente

Variable Dependiente

### 2.4.2 Subordinación Conceptual





**“El Diseño de un modelo de costeo ABC focalizado al segmento micro empresarial productivo del sector cooperativo, mejora la toma de decisiones.**

## 2.6 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA HIPÒTESIS

Variable independiente: Ausencia de un modelo de costeo ABC en el microcrédito

Variable dependiente: Toma de decisiones para la concesión.

Término de relación: no permite la

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ENFOQUE**

La investigación que se aplicó es eminentemente cualitativa es decir, se buscó determinar las causas y los hechos de estudio del proyecto, realizando una medición controlada de los costos en el proceso del micro crédito que pondrá énfasis en el resultado; el cual será orientado a la comprobación de la hipótesis, de acuerdo a las variables formuladas en el problema planteado.

En el proceso de la investigación se utilizará la información proporcionada por la Institución durante el período de estudio.

#### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1 Investigación de campo**



El estudio básico de esta investigación corresponde a una investigación documentada con enfoque naturista, basada en la observación y aplicación de los procedimientos definidos para la concesión del crédito de micro, así como se utilizó los estados financieros, reporte de cartera, informes, etc. Las encuestas que fueron llevadas a cabo con el Gerente General, Subgerente de Negocios, Subgerente Administrativo Financiero, Jefe Nacional de Crédito y Cobranza, Unidad de Riesgos Auditor Interno, Contadora General y los Asesores de Negocios de la Institución.

Apoya a esta investigación documentos bibliográficos como libros, memorias, artículos de revistas especializadas, información de Internet, a fin de conocer y profundizar los modelos diferentes.

La presente investigación se realiza en el área de negocios de la Cooperativa, información que se tomó directamente del ente ejecutivo y operativo como son los Asesores de Negocios.

### **3.2.2 Investigación Bibliográfica**

La investigación bibliográfica es documental y se basa en la consulta de libros, ya que permite conocer, comparar, conocer y aplicar las diferentes teorías y conceptos de esta temática que es una propuesta nueva para la Institución.

La información recopilada se debe a una revisión de documentos escritos especialmente para levantar el marco teórico, se profundizó en el tema de costeo basado en actividades, se analizó los conceptos que manejan muchos autores, lo que ha permitido contar con la información suficiente para preparar el modelo de costeo ABC.

### 3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se aplicará en este estudio es de tipo descriptivo, ya que se buscó identificar elementos y factores que caracterizan los costos, dado que no se dispone de aplicaciones completas de los costos del microcrédito. La encuesta que se realizó al staff y Asesores de Negocios, será estructurada en base a preguntas directas cuyo conocimiento determine la calidad de información con que cuentan para una mejor toma de decisiones.

**Exploratorio:** La investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y crédito OSCUS, determinando la posible necesidad que la entidad tiene de conocer sus costos en los productos y servicios, de manera que sea más competitivo.

**Descriptivo.-** En la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. se puede observar la necesidad de mejorar internamente en relación entre los costos asignados a las actividades y su impacto en los costos reales del servicio por eso es necesario realizar un análisis detenido de cada una de ellas e identificar los cambios requeridos para su buen desarrollo.

**Investigación Correlacional.-** Tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. Aquí será posible medir el grado de relación entre las variables, conceptualizando las teorías disponibles.

**Investigación Explicativa.-** Este tipo de investigación trata de dar respuesta al ¿por qué? de las cosas, hechos, fenómenos o situaciones. Permite explicar ¿por qué? se lleva a cabo el problema presentado en esta investigación, se analiza causa y efecto de la relación entre variables. Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el

inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los ¿por qué? del objeto que se investiga.

**Deductivo.-** Analiza un fenómeno o problema desde todas las partes, es decir, estudia al problema partiendo del concepto hacia las partes o elementos constituyentes de un todo. Del análisis de los procesos se deducirán las actividades críticas que merecen ser analizadas.

**Inductivo.-** Estudia los fenómenos o problemas desde las partes hacia el todo, es decir, estudia primero los elementos o componentes de un todo para llegar al concepto norma o ley.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para esta investigación se toma como población al Staff selectivo de colaboradores, así como a los Asesores de Negocios, la muestra tomada es de 57 personas.

La observación y las encuestas se realizan en el área de negocios, con los siguientes funcionarios:

- Gerente General
- Subgerente de Negocios
- Subgerente Administrativo Financiero
- Jefe de Riegos
- Auditor Interno
- Contadora General
- Jefe Nacional de Crédito y Cobranzas.
- Asesores de Negocios de la Institución

### **TABLA 3.1**

## UNIDADES DE OBSERVACIÓN

CLIENTES	UNIDADES DE OBSERVACIÓN
Internos Ejecutivos	Área de Negocios

Elaborado: SOLIS, Ninfa

### TAMAÑO DE LA MUESTRA

No se establece tamaño de la muestra ya que se toma al 100% de la misma.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1 Variable Independiente: Ausencia de un modelo de costeo ABC en el microcrédito

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es una herramienta gerencial que analiza el valor agregado y eficiente de cada actividad.	Incremento en la productividad de las operaciones  Identificación de los procesos críticos.  Identificación de segmentos económicos de menor riesgo	Evaluación al desempeño  Cuantificación de tiempos y movimientos  Indicadores de morosidad	¿Cuándo aplico la evaluación al desempeño?  ¿A quién aplico la evaluación al desempeño?  ¿Qué proceso de mejoramiento continuo aplico?  ¿Cuándo evalúo al microcrédito por segmento	Entrevista al Subgerente de Negocios y Jefe de Crédito y Cobranza  (Ver Anexo1)

			económico?	
--	--	--	------------	--

3.5.2. Variable Dependiente: Toma de decisiones.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Acciones estratégicas que el nivel gerencial toma en base a a información que proveen los indicadores de gestión	Ausencia de Información sobre costo del microcrédito  Asignar al proceso del microcrédito actividades que agreguen valor y ventaja competitiva	Costear cada uno de las actividades del proceso de microcrédito  Indicadores de gestión.	¿Cómo afecta la falta de información sobre los costos del microcrédito?  ¿Cómo elimino actividades que no generan valor al producto de micro?	Entrevista al Subgerente de Negocios  (Ver Anexo1)

**3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para el presente trabajo investigativo se realizó a través de la información que se presenta en los Estados Financieros de la entidad, así como mediante las encuestas realizadas a los colaboradores del área de negocio de la Cooperativa.

### 3.6.1. Plan de la recolección de información

TABLA 3.2

#### PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿De qué persona?	Del personal ejecutivo y de personal de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.
3. ¿Sobre qué aspecto?	La colocación del crédito de Micro y el cumplimiento de todos los procesos
4. ¿Quién?	Investigadora: Ninfa Solís Jiménez
5. ¿Cuándo?	Enero 2009 hasta Diciembre 2009
6. ¿Dónde?	Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.
7. ¿Qué técnica de recolección?	Encuestas, observación y encuestas
8. ¿Con qué?	Cuestionarios estructurados
9. ¿En qué situación?	Costeo del producto de microcrédito

Elaborado por: SOLIS, Ninfa

Las técnicas que se utilizaron para recolectar información en la presente investigación son: la bibliográfica ya que se consultó en libros, revistas e internet y la investigación de campo que se llevará a cabo por medio de encuestas (cuestionarios) y observación.

**Encuesta:** la encuesta es un medio de conocer como están integrados los costos y procesos a través de la formulación de una serie de preguntas relativas al objeto de la investigación, aplicándose al Staff, y a los Asesores de Negocios.

**Observación:** la misma que consiste en observar atentamente el cumplimiento del proceso de crédito definido para cada producto, se tomó información la misma que registra y posteriormente se analizó.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Mediante la observación se pudo determinar el grado de conocimiento que tienen los Asesores de Negocios sobre los procesos, actividades y recursos que intervienen para obtener los productos y servicios de la Cooperativa.

La observación se efectuará directamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., con la visita previa, la aprobación del Subgerente de negocios, Subgerente Administrativo Financiero, quien me permite la recolección de información mediante los elementos técnicos apropiados.

**Entrevista:** es una técnica para obtener datos que constituyen en un diálogo entre dos personas: el encuestador (investigador) y el encuestadas; se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, que es por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación, la misma que se aplicará al área de contabilidad y al Subgerente Administrativo Financiero a fin de conocer la necesidad de implantar un modelo de costeo para los productos y servicios.

### **3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para procesar la información recolectada se procederá de la siguiente manera:

1. Análisis, revisión, clasificación de la información.



2. Analizar y tabular los datos obtenidos. La tabulación se realizará de forma manual, según variables de hipótesis y objetivos.
3. Elaboración de cuadros estadísticos que permitan interpretar los resultados tabulados de las encuestas.

### **3.7.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La técnica de recolección de información que se utiliza en la presente investigación es la observación directa, la encuesta y la entrevista.

La observación se aplicará para el análisis de la información que la entidad posee.

Para la obtención de la información se aplicarán las encuestas al personal seleccionado como son los trabajadores del área de Negocios y Financiero. Éstas se aplicarán mediante preguntas de fácil comprensión de manera que sus respuestas sean concretas, y que se obtenga resultados concretos y precisos.

Además se utilizó para la recolección de la información, el Internet y cuestionarios de encuestas.

### **3.7.2 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

La información que se obtenga de la recolección será analizada, procesada, revisada y con las encuestas reforzará el análisis de los datos.

Las respuestas obtenidas en las encuestas se tabularon y se representan luego en tablas y gráficos estadísticos para una mejor presentación y comprensión, de la información.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de los resultados

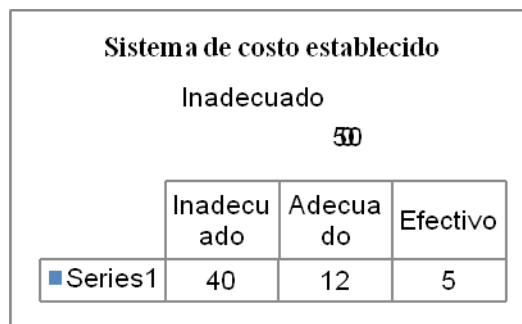
##### ÁREA DE ANÁLISIS: Staff y Asesores de Negocios de la Cooperativa

**Pregunta 1:** ¿Considera que el sistema de costeo establecido en la Cooperativa es?

**TABLA 4.1**

##### Sistema de Costeo establecido

Sistema de costo establecido	F	F'
Inadecuado	40	70%
Adecuado	12	21%
Efectivo	5	9%
Total	57	100%



Del personal encuestado el 70% consideran que el sistema de costeo establecido en la Institución es inadecuado ya que desconocen el sistema de costeo que se aplica, el 21% estima que es adecuado y un 9% que el sistema de costos establecido es efectivo.

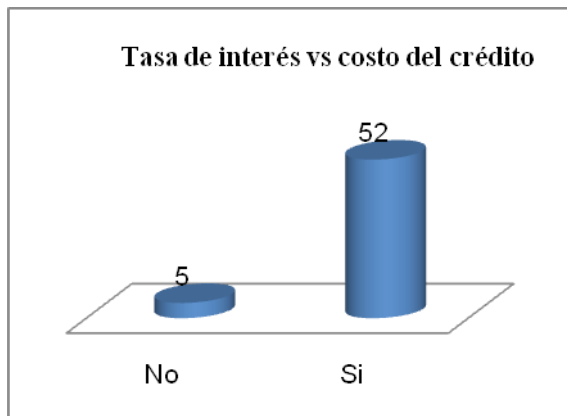
**Pregunta 2:**

**¿Considera que la tasa de interés se debe tomar en función del costo del crédito?**

**TABLA 4.2**

**LA TASA DE INTERES vs COSTO DEL CRÉDITO**

Tasa de interés en función del costo del crédito	F	F'
No	5	9%
Si	52	91%
Total	57	100%



De las personas encuestadas en la Cooperativa el 91% consideran que se debe conocer el costo del micro crédito para poder determinar la tasa de interés activa y el 9% estiman que sin conocer el costo del micro crédito se puede determinar la tasa activa, ya que hoy

establece la tasa el Banco Central del Ecuador en todos los segmentos, de comercio, consumo, vivienda y microcrédito.

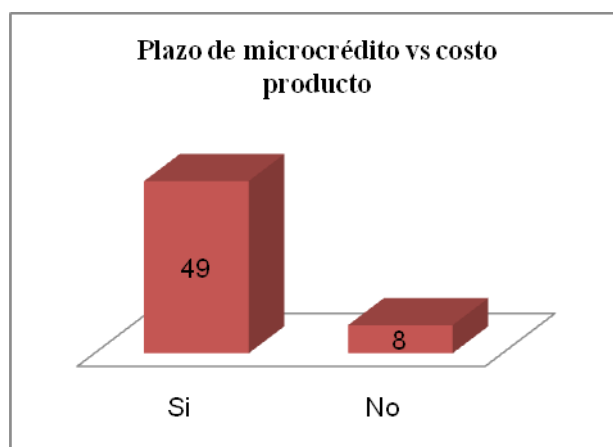
**Pregunta 3:**

**¿Considera que para determinar el plazo del microcrédito requiere conocer el costo del mismo?**

**TABLA 4.3**

**PLAZO DEL MICROCRÈDITO vs COSTO PRODUCTO**

Plazo del micro crédito vs costo producto	F	F'
Si	49	86%
No	8	14%
Total	57	100%



Del personal encuestado el 86% consideran que para definir el plazo del microcrédito es necesario conocer el costo del producto y el 14% opinan que para determinar el plazo de este tipo de operación crediticia no es necesario conocer el costo del mismo.

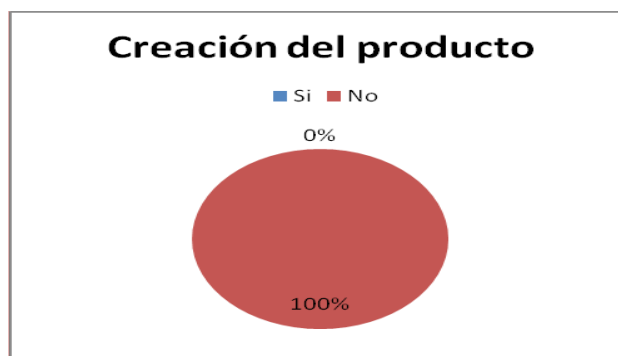
**Pregunta 4:**

**¿Cuándo crean un nuevo producto de crédito conoce el costo del mismo?**

**TABLA 4.4.**

**CREAR UN NUEVO PRODUCTO CONOCIENDO EL COSTO DEL MISMO**

<b>Para crear un producto conoce el costo del mismo</b>	<b>F</b>	<b>F'</b>
Si	0	0%
No	57	100%
Total	57	100%



Todas las personas encuestadas consideran que para crear un nuevo producto se debe conocer el costo del mismo ya que actualmente se desconoce.

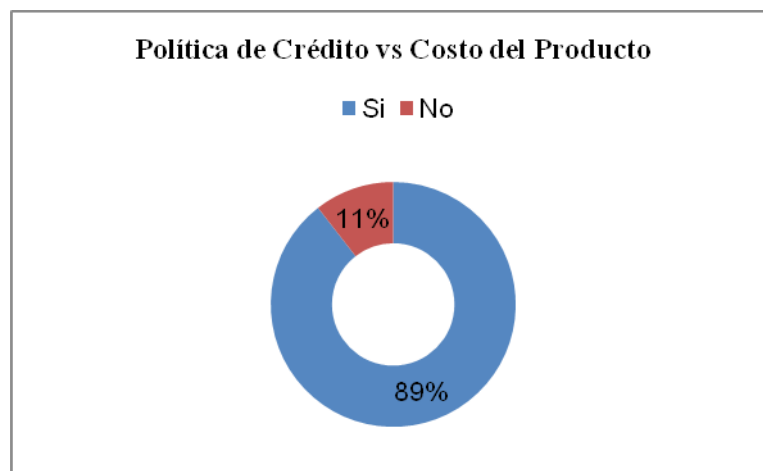
**Pregunta 5:**

**¿Cuándo define una política de crédito requiere conocer el costo del producto?**

**TABLA 4.5**

**POLÍTICA DE CRÉDITO VS COSTO DEL PRODUCTO**

<b>Cuándo define una política de crédito requiere conocer el costo del producto</b>	<b>F</b>	<b>F'</b>
Si	51	89%
No	6	11%
Total	57	100%



De las personas encuestadas 89%, consideran que para definir una política de crédito se debe conocer el costo del producto y 14% estiman que la política de crédito se puede establecer independiente del costo del producto.

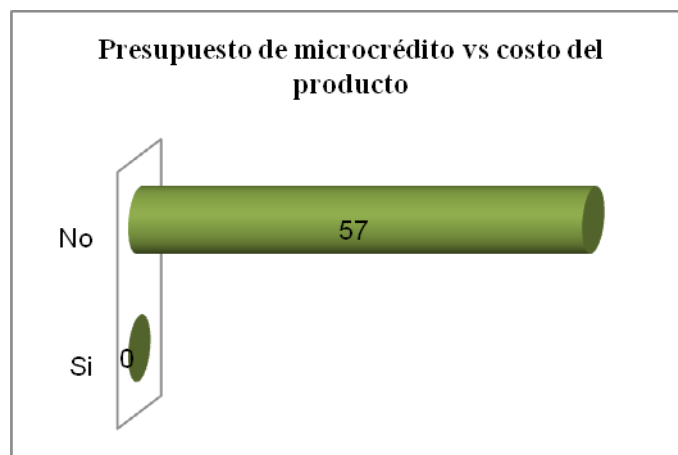
**Pregunta 6**

**¿El presupuesto de microcrédito se realiza en función del costo del producto?**

**TABLA 4.6**

**PRESUPUESTO DEL MICROREDITO vs COSTO DEL PRODUCTO.**

El presupuesto de microcrédito se realiza en función del costo del producto	F	F'
Si	0	0%
No	57	100%
Total	57	100%





Del personal encuestado el 100% conocen que el presupuesto de microcrédito se realiza en función del crecimiento de la cartera más no del costo del producto, Sin embargo estiman que se debe conocer el costo del producto para elaborar el presupuesto del producto.

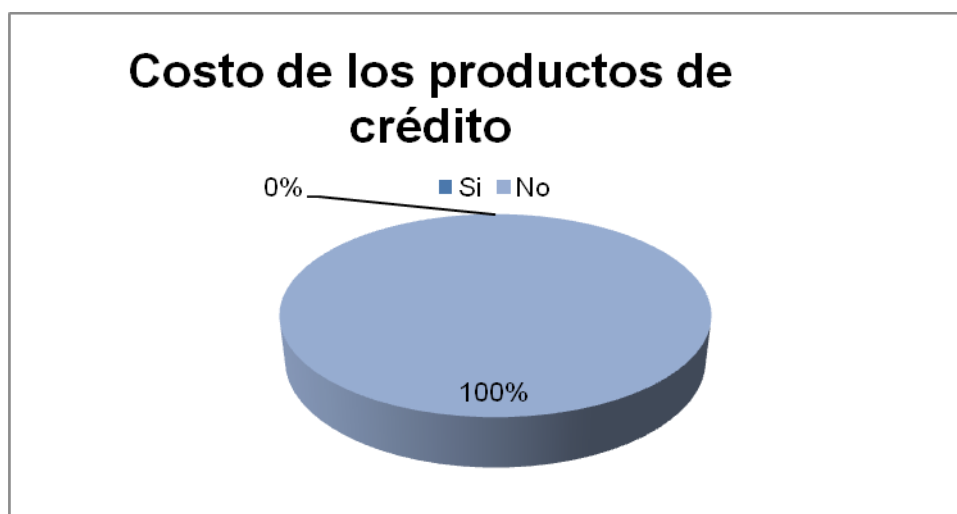
#### Pregunta 7

¿Conoce el costo de los productos de crédito que la Cooperativa otorga?

**TABLA 4.7**

#### **COSTEO DE LOS PRODUCTOS DE CRÉDITO**

Conoce el costo de los productos de crédito	F	F'
Si	0	0%
No	57	100%
Total	57	100%



La totalidad de las personas encuestadas desconocen el costo de los productos de crédito que la Institución concede.

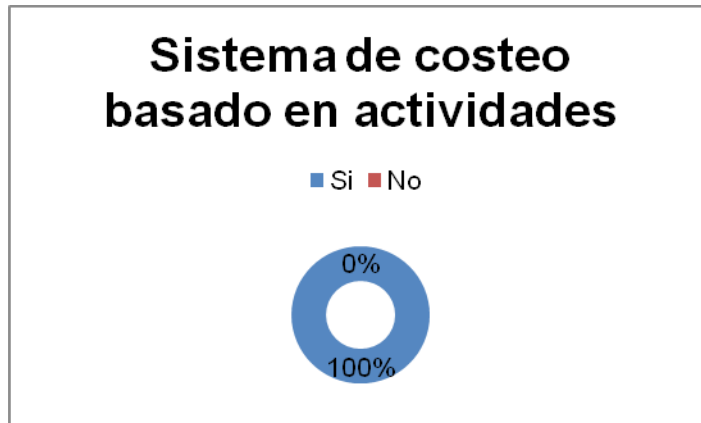
**Pregunta 8**

**¿La organización debe implantar un sistema de costeo basado en actividades?**

**TABLA 4.8**

**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO ABC**

<b>La organización debe implantar un sistema de costeo basado en actividades</b>	<b>F</b>	<b>F'</b>
Si	57	100%
No	0	0%
Total	57	100%



El 100% de personal encuestado, manifiestan su total aceptación de que la Institución, deba implantar un sistema de costeo basado en actividades (ABC) para conocer el costo de los productos financieros.

### Pregunta 9

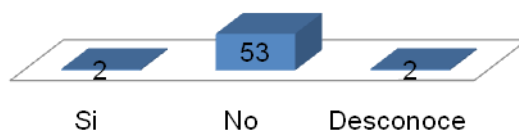
**¿Cuenta la Gerencia General con la información necesaria del costo del microcrédito para la toma de decisiones en la concesión?**

**TABLA 4.9**

### INFORMACIÓN COMPLETA DE MICROCRÉDITO PARA TOMA DE DECISIONES

Cuenta la Gerencia General con la información necesaria sobre microcrédito para la toma de decisiones	F	F'
Si	2	4%
No	53	93%
Desconoce	2	4%
Total	57	100%

### Cuenta la Gerencia con la información necesaria del micro para la toma de decisiones



De las personas encuestas, el 4% considera que la Gerencia General si cuenta con la información necesaria sobre el microcrédito, el 4% igualmente desconoce si existe la información completa, y el 93% estiman que no cuenta la Gerencia con la información necesaria sobre el costo de producto de micro para una mejor decisión.

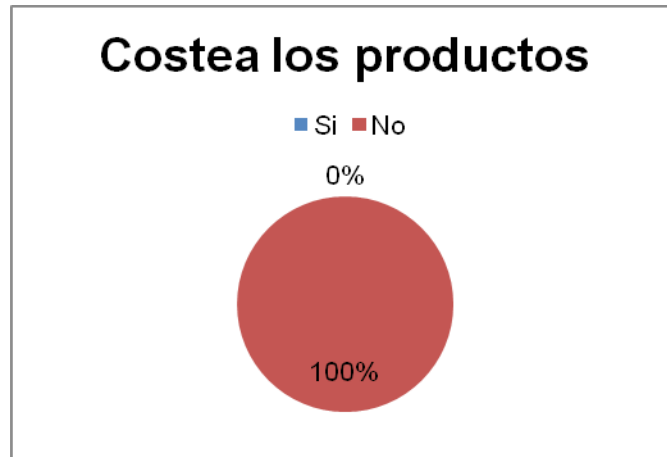
#### Pregunta 10

¿Asigna a cada producto los costos de todas las actividades que intervienen en el proceso?

TABLA 4.10

#### COSTEO DE LOS PRODUCTOS

Asigna a cada producto los costos de todas las actividades que intervienen en el proceso	F	F'
Si	0	0%
No	57	100%
Total	57	100%



De la población encuestada considera que no se asignan los costos a las actividades que intervienen en el proceso

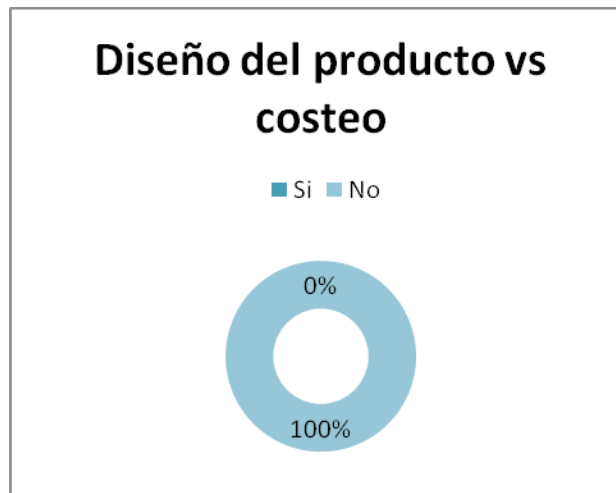
**Pregunta 11**

**¿Cuándo se crea un nuevo producto, se diseña y costea cada actividad?**

**TABLA 4.11**

**DISEÑO DEL PRODUCTO vs COSTEO**

Para crea un producto diseña y costea cada actividad	F	F'
Si	0	0%
No	57	100%
Total	57	100%



El 100% de las personas encuestadas consideran que la entidad al crear un producto financiero desconoce el costo real del mismo.

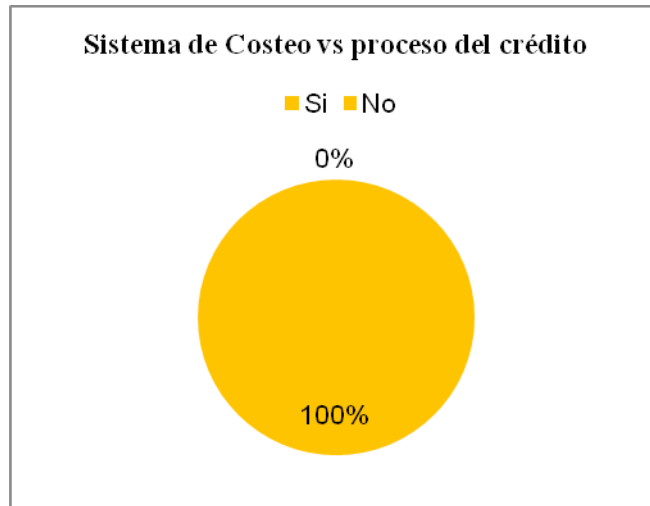
#### Pregunta 12

¿Cuenta con un sistema de costeo para mejorar la concesión de los crédito?

TABLA 4.12

#### COSTEO PARA LAS OPERACIONES.

Cuenta con un sistema de costeo para mejorar el proceso del crédito	F	F'
Si	0	0%
No	57	100%
Total	57	100%



El 100% de las personas encuestadas manifiestan que la entidad debe implementar un sistema de costeo para mejorar el proceso de concesión del crédito.

Con los datos obtenidos se determina que la Institución debe implantar un modelo de costeo basado en actividades y costear los procesos de crédito, ya que contaría con la información necesaria para tomar decisiones.

#### **4.2 Verificación de la hipótesis**

Una vez concluída la investigación de campo, se procede a determinar la hipótesis, la misma que será verificada mediante el estimado estadístico del Chi-cuadrado, a fin de comprobar si los valores de frecuencia obtenidos son representativos.

#### 4.2.1 Planteamiento de la hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se toma en cuenta las dos variables de la hipótesis planteada.

##### **Hipótesis:**

El Diseño de un modelo de costeo ABC focalizado al segmento micro empresarial productivo del sector cooperativo, es el más apropiado para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

##### a) **Modelo Lógico**

H0= El Diseño de un modelo de costeo ABC focalizado al segmento micro empresarial productivo del sector cooperativo, **no** es el más apropiado para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

H1= El Diseño de un modelo de costeo ABC focalizado al segmento micro empresarial productivo del sector cooperativo, **es** el más apropiado para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

##### b) **Modelo matemático**

Ho = Hi

Ho ≠ Hi

#### 4.2.1.1 Especificación del modelo estadístico

El tamaño de la muestra es de 57 encuestas que se aplican



$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O-E)^2}{E}$$

**Donde:**

$\chi^2$ = Chi cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

O= frecuencia observada en una categoría específica

E= frecuencia esperada en una categoría determinada

K= número de categorías o clases

#### 4.2.2 Tabla de frecuencias

TABLA 4.13

TABLA DE FRECUENCIAS

Sistema de costo establecido	F	F'	Sistema de costo establecido		
Inadecuado	40	70%	Adecuado	Efectivo	TOTAL
Adecuado	12	21%	2	4	8
Efectivo	5	9%	10	1	48
Total	57	100%	0	0	1
Desconoce	1		12	5	57
TOTAL	40				

TABLA 4.14

#### 4.2.3 FÓRMULA PARA CÁLCULO FRECUENCIAS

Cuentan con toda la información para la toma de decisiones	F	F'
Si	2	4%
No	53	93%
Desconoce	2	4%
Total	57	100%

TOTAL FILAS	PROPORCIÓN
-------------	------------

8	0.14035		
48	0.84211		
1	0.01754		
57			
<b>TOTAL COLUMNAS</b>	<b>40</b>	<b>12</b>	<b>5</b>

## FRECUENCIAS ESPERADAS Y OBSERVADAS

PROPORCIÓN	FRECUENCIA OBSERVADA	FRECUENCIA ESPERADA (CÁLCULO)	FRECUENCIA ESPERADA
0.14035	2	=0.14035*40	5.61404
0.84211	37	=0.84211*40	33.68421
0.01754	1	=0.01754*40	0.70175
0.14035	2	=0.14035*12	1.68421
0.84211	10	=0.84211*12	10.10526
0.01754	<b>0</b>	=0.01754*12	0.21053
0.14035	4	=0.14035*5	0.70175
0.84211	1	=0.84211*5	4.21053
0.01754	0	=0.01754*5	0.08772
TOTAL	57		57

### 4.2.4 Nivel de significación y regla de decisión

#### 4.2.4.1 Grado de libertad

$$gl = (F - 1)(C - 1)$$

Donde: gl= grados de libertad

F= fila

C= columna

$$gl = (3-1)(3-1)$$

$$gl = (2)(2)$$

$$gl = 4$$

#### 4.2.4.2 Grado de significación

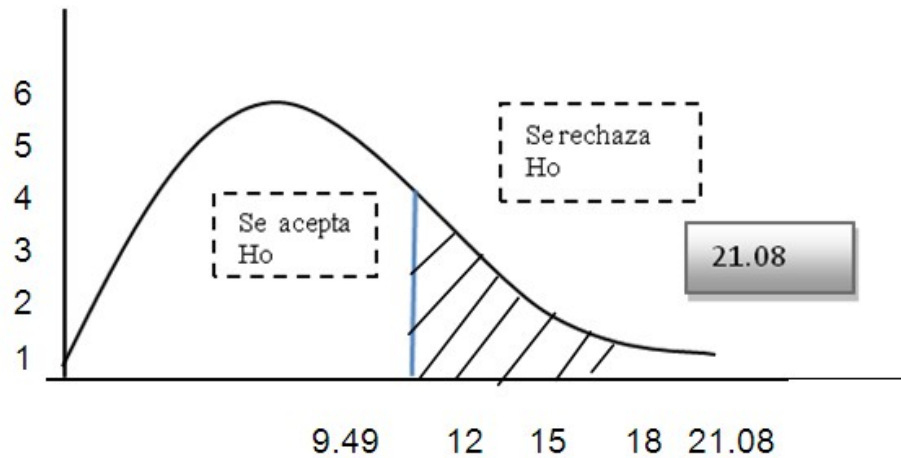
Se trabaja con un nivel de significación del 5% (0.05), valor que es considerado normal para el presente caso.

#### 4.2.5 Cálculo del Chi-Cuadrado.

PROPORCIÓN	O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> / E
0.14035	2	5.61404	-3.61404	13.06125	2.32654
0.84211	37	33.68421	3.31579	10.99446	0.32640
0.01754	1	0.70175	0.29825	0.08895	0.12675
0.14035	2	1.68421	0.31579	0.09972	0.05921
0.84211	10	10.10526	-0.10526	0.01108	0.00110
0.01754	0	0.21053	-0.21053	0.04432	0.21053
0.14035	4	0.70175	3.29825	10.87842	15.50175
0.84211	1	4.21053	-3.21053	10.30748	2.44803
0.01754	0	0.08772	-0.08772	0.00769	0.08772
TOTAL	57	57		45.49338	21.08802

**GRÁFICO 4.13**

**VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**



**Verificación del Chi – cuadrado**

Con el resultado obtenido y considerando un nivel de significación del 5% y 4 grados de libertad, comparado con los valores de la tabla de verificación mediante la Chi – cuadrado se tiene:

**TABLA 4.15**

**Verificación del Chi – cuadrado**

GL	NIVELES			
	0.01	0.02	0.05	0.1
GL	0.99	0.98	0.95	0.9
4	13.28	11.67	9.49	7.78

#### 4.2.6 Conclusión

El valor de  $X^2 t = 9.49 < X^2 c = 21.088$  de esta manera se acepta la hipótesis alterna, es decir confirma que; El Diseño de un modelo de costeo ABC focalizado al segmento micro empresarial productivo del sector cooperativo, **es el** más apropiado para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., no cuenta con un sistema de costos para los productos y servicios financieros que ofrece, por lo que es primordial que la institución cuente con la metodología de un sistema de costeo ABC lo que le permitirá contar con la información necesaria para mejorar la toma de decisiones.
  
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., al no contar con un sistema de Costeo ABC, desconoce el costo del microcrédito no optimiza los recursos que se emplean en cada una de las actividades, lo que le dificulta realizar mejoras continuas a los procesos, por la escasa información con que cuenta.
  
- Por ser el microcrédito el producto con mayor participación en la cartera, la entidad desconoce las actividades que generan valor al proceso; por lo que es necesario realizar un análisis integral a todo el proceso.



- La entidad al no contar con el Sistema de costeo ABC, pierde la oportunidad el costo real de los productos y servicios que presta a los socios clientes, desconoce el costo de cada Oficina Operativa y el costo de cada Departamento, para conocer cuáles son más rentables.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito debe contar con el sistema de Costo Basado en Actividades ya que es imprescindible que los procedimientos operacionales y administrativos establecidos en la organización sean costeados y sistematizados a fin de que la información que se obtenga sea suficiente, objetiva y razonable para la toma de decisiones.
- El sistema de Costeo Basado en Actividades será la base para que la Cooperativa pueda efectuar un mejoramiento continuo al proceso del microcrédito, identificando cuáles actividades agregan valor, cuáles son las más costosas. Esto exige una gestión gerencial basada en costos donde los factores de eficiencia y productividad son claves para el éxito de la entidad.
- Revisar periódicamente cada uno de los procesos para mejorarlos y lograr competir en el mercado financiero, crecer y ser rentables, generando un producto de microcrédito que supere las expectativas de los asociados.
- Se recomienda a la Cooperativa implante el sistema de costos basado en actividades, ya que mediante el control de costos generará indicadores para medir el avance de los objetivos del Plan Estratégico y Plan Operativo respectivamente, lo que permitirá transparentar los resultados al interior de la Cooperativa; así como externo para los asociados y futuros clientes de la Entidad.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

Diseño de un modelo de costeo ABC focalizado al segmento micro empresarial productivo del sector cooperativo, caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

#### **6.1 Datos Informativos**

**Institución Ejecutora:**

Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Calle Lalama entres Sucre y Bolívar

Beneficiarios: Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.  
(todos los involucrados dentro de la cadena  
de valor de la empresa)

Tiempo estimado: De ejecución, un año

Inicio: Marzo de 2009

Fin: Marzo de 2010

Costo: \$ 10.000,00 de implementación

## **6.2 Antecedentes de la propuesta**

El modelo de costos tradicionalmente aplicado a las empresas en los últimos tiempos ha perdido validez, ya que la eficiencia productiva no se remite únicamente a la maximización de las operaciones sino a la minimización de los costos.

El modelo de cálculo de los costos para la institución es de suma importancia, ya que estos son los que determinan la viabilidad del negocio, los que determinan mayoritariamente el grado de productividad y eficacia en la utilización de los recursos; en la Cooperativa no se aplica ningún sistema de costeo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., como entidad financiera tiene como función especial la intermediación financiera. Las actividades que se realizan en el área de negocios son todo un conjunto de labores y tareas elementales cuya realización determina los productos finales de captación y colocación y dentro de la colocación el microcrédito. La institución no puede seguir realizando tareas que no le generen valor, debe eliminarse todas aquellas tareas que entorpezcan o no ayuden al desempeño eficaz de los procesos, porque

este valor es lo que le da el posicionamiento privilegiado que tiene en el mercado, la eficacia de los servicios, las tasas de interés bajas, el tiempo de respuesta en la entrega del crédito, entre otras.

Con la implementación de un modelo de costeo ABC en un futuro como sistema de gestión, permitirá que la institución cuente con centros de costos, los mismos que entregarán al Departamento de Contabilidad información mensual como el número de transaccionalidad, los recursos empleados en cada actividad que conforman una secuencia de valor a los productos y servicios. Centra sus esfuerzos en el razonamiento de gerenciar en forma adecuada las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos. Las actividades se relacionan en los procesos productivos, los que son ordenados de forma secuencial y simultanea.

Las actividades y los procesos para ser operativos desde del punto de vista de eficiencia, necesitan ser homogéneos para medirlos en funciones operativas de los productos. Las limitaciones del sistema de costeo en la asignación de los costos indirectos, en donde se analiza más los costos por su naturaleza que por su gestión en cada uno de los centros de costos, dificultando así la toma de decisiones en la Cooperativa desde el punto de vista de la gestión y la reducción del costo del microcrédito.

### **6.3 Justificación.**

La propuesta de esta tesis es la implantación del modelo de costeo basado en actividades en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., de la ciudad de Ambato.

El contar con un modelo de costeo permite la secuencia de actividades y procesos, unidos a los costos, permitiendo a la entidad ser más eficiente con un buen manejo de recursos, para esto es necesario que exista una gestión de costos, este es un ente articulador entre la **eficiencia** y la **eficacia**, lo que se conceptualiza como **efectividad**. No se propone un modelo de contabilidad sino un modelo de Gestión de Costos, es decir enlazar la gestión financiera con la planificación estratégica, controlar la ejecución presupuestaria en las áreas de negocios, para generar productividad.

Al conocer los factores causales que accionan las actividades, es fácil aplicar los inductores de eficiencia que son aquellos que influyen decisivamente en algún atributo de eficiencia de la actividad cuyo afinamiento contribuirá a completar la armonía de la combinación productiva. Estos inductores suelen enfocarse hacia la mejora de la calidad o características de los procesos y productos, a conseguir reducir los tiempos de respuesta en la entrega del producto, mejorando el camino crítico de las actividades centrales y a reducir costos.

Por último es necesario establecer un sistema de indicadores de control que muestren continuamente cómo va el funcionamiento de las actividades y procesos y el progreso de los inductores de eficiencia. Este control consiste en la comparación del estado real de la acción frente al objetivo propuesto, estableciendo los correctores adecuados para llevarlos a la cadena de valor propuesta.

El sistema cooperativo atraviesa por momentos muy competitivos lo que obliga a mejorar los procesos y lograr mayor eficiencia en los productos y servicios.

**Preguntas frecuentes que la Gestión de Costos puede aclarar:**

1. Cuáles son mis productos y servicios más rentables?
2. Me conviene dejar de producir algún producto o servicio para privilegiar el más rentable?
3. Cuánto se gana realmente?

4. Debo aumentar el precios de venta?
5. Están todos los costos incluídos en los precios?
6. Cuáles son los costos que inciden más?

## **6.4 Objetivos**

### **General**

Diseñar un modelo de costeo ABC focalizado al segmento micro empresarial productivo del sector cooperativo, caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

### **Específicos**

- Contar con un modelo de costos
- Disponer de una herramienta de gestión de costos que mida la eficiencia de los procesos
- Apoyar la Gestión Gerencial y financiera mediante el modelo que promueva una cultura orientada a la administración de costos y rentabilidad.

## **6.5 Análisis de factibilidad**

Con este proyecto se pretende optimizar la utilización de los recursos, al lograrlo permitirá que el proceso de microcrédito sea más eficiente y se conozca el costo del producto de microcrédito.

La implementación que representa el sistema de costeo ABC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda., esta dentro del presupuesto de 2010, considerando que la inversión a realizarse tendrá un gran retorno cuando la institución conozca el costo de los productos y servicios.

Para el diseño del modelo se requiere de datos de entrada que viene dado por la información obtenida en los balances como:

- a) Estado de Pérdidas y Ganancias por Oficina Operativa: Ingresos y Gastos por Oficina Operativa
- b) Información de los centro de costos, la misma que proporcionará información del gasto de personal, número de personal, equipos de computación, número de vehículo por área de soporte y Oficina Operativa que permitan separar los gastos de Matriz
- c) Ingresos y Gastos por producto, los ingresos que están dados por el cobro del interes en los créditos, entre los gastos se encuentra el valor de las provisiones de cartera.
- d) Transaccionalidad de operaciones por producto, consiste en el número de transacciones que se realizan en las operaciones de depósitos a la vista, crédito y cajas.
- e) Tiempo de respuesta para la entrega del crédito, es el indicador que mida el tiempo que lleva la solicitud de crédito en cada proceso, se identifico para el procedimiento tiempos promedios.

### **Factibilidad Legal**

No existe ningún limitante legal, ya que en marzo de 2010, todas las Instituciones financieras deberán contar con el costeo de productos y servicios, como cumplimiento al Organismo de Control.

### **Factibilidad económico- financiera**

La implementación de un sistema de costeo por actividades que va a permitir conocer el costo real de sus productos lo que permitirá optimizar y hacer más eficiente los proceso

En este aspecto se cuenta con el presupuesto distribuído por productos para colocaciones, cada tipo de credito cuenta con el presupuesto definido donde se puede optimizar

### **Factibilidad tecnológica**

Para implementar el modelo de costeo ABC se puede realizar mediante hojas de cálculo en Excel, lo que permitirá contar con um sistema de monitoreo permanente, es necesario desarrollar un software para la Cooperativa de Ahorro y Crèdito "OSCUS" Ltda.

## **6.6 Fundamentación científica y técnica**

### **Costeo Basado en Actividades**

El costeo de actividades ABC busca mejorar el valor que recibe un socio/cliente y la utilidad resultante que se logra al suministrarlo, es decir ayuda a producir productos y servicios; mide el desempeño de las acividades que se ejecutan en una empresa.

Los componentes básicos del sistema de costeo basado en actividades son:



**Recursos:** Son todos los elementos económicos que se requieren para ejecutar las actividades de la empresa; se clasifican en Costos y Gastos, agrupados teniendo en cuenta en el segmento de la organización que se encuentra en el sistema contable

**Actividad:** Es una acción repetitiva que se desempeña para el cumplimiento de las funciones de un negocio; las actividades se clasifican como aquellas que agregan valor al producto o servicio para el cliente. Las actividades pueden clasificarse en operativas o de apoyo de acuerdo a la organización

**Proceso:** Es un conjunto de actividades que consumen recursos, los transforma y entrega un producto final; los procesos se clasifican en procesos operativos y procesos de apoyo.

**Objetos del costo:** Es todo lo que se desea costear, representan la razón de ser de la organización; generalmente están definidos por el portafolio de productos y servicios. Los objetos del costo pueden ser internos o externos.

**Centros de costo:** Son áreas de responsabilidad que acumulan costos, generalmente responden a las dependencias de la organización. Cada centro de costos es responsable de los recursos necesarios para realizar sus actividades.

**Direccionadores:** Son criterios lógicos de aplicación o distribución de los recursos de un nivel a otro dentro del modelo de costos. Son el factor que determina la carga de recursos que asume un nivel en el sistema de costos.

**Clases de Direccionadores:**

Primarios. Se utilizan para distribuir los recursos a las actividades, generalmente son el resultado de las encuestas realizadas al personal de la empresa.

Secundarias: Se utilizan para distribuir los costos de las diferentes actividades a los objetos del costo, están relacionados con los productos o servicios.

**La cadena de valor:**

Es un conjunto de actividades interrelacionadas creadoras de valor agregado.

**Cost Drivers:**

Es un factor o criterio para asignar costos. Elegir un driver correcto requiere comprender las relaciones entre recursos, actividades y objetos de costos.

Driver de Recursos son los criterios o bases usadas para transferir costos de los recursos a las actividades.

Driver de Actividad o Costo son los criterios utilizados para transferir costos desde una actividad a uno o varios objetos de costos. Este driver se selecciona considerando cómo se relaciona la actividad con el objeto del costo y cómo la relación se puede cuantificar.

**Metodología de la cadena de valor:**

Involucra los siguientes pasos:

- Identifica la cadena de valor y asigna costos, ingresos y activos a las actividades de la cadena de valor

- Diagnostica las causas de costo que regulan cada actividad de valor
- Desarrollar una ventaja competitiva sostenible, bien sea controlando las causales de costo o configurando la cadena de valor.

### **6.7 Metodología: Modelo Operativo**

Las actividades también reciben el nombre de "transacciones", los conductores de costos (cost drivers) son medidas del número de transacciones involucradas en la actividad, los productos de colocaciones. Entonces si los costos son causados por el número de transacciones, las asignaciones basadas en volumen de cartera, asignarán demasiados costos a productos de alto volumen y bajos costos a productos de poca complejidad.

El costo ABC utiliza tanto la asignación (cost drivers) basada en número de operaciones

#### **Establecimiento del método ABC:**

1. Definir objetos de costo, actividades clave, recursos y causantes de costo relacionados. Definir actividades que apoyan beneficios como causa de esas actividades.
2. Desarrollar un diagrama basado en procesos que represente el flujo de actividades, los recursos y la relación entre ellos. Definir la vinculación entre actividades y beneficios.
3. Recopilar datos pertinentes que se refieren a costos y flujo físico de las unidades del causante de costo entre recursos y actividades. Desarrollar los costos de las actividades.
4. Calcular e interpretar la nueva información basada en actividades. La administración ahora dispone de información de costos más exacta para la planeación y la toma de decisiones.

En el proceso analítico de definir actividades y sus vínculos, la gerencia evaluar y reduce los costos de las estrategias.

El objetivo fundamental de la Cooperativa es la reducción de los costos que se originan en el proceso de concesión del crédito, la determinación de un modelo de costos que permita conocer el costo de cada tipo de crédito (consumo, vivienda y micro crédito).

#### **PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN:**

En la fase inicial se considera

- Identificar y evaluar las necesidades
- Capacitar al personal involucrado

Además de la fase inicial el proceso abarca siete pasos

#### **Paso 1:** Planear el proyecto y proceso de implementación

- Identifica al promotor y logra el compromiso de la alta gerencia
- Nombra un líder del proyecto y los miembros de apoyo
- Establece el cronograma de trabajo
- Desarrollo un plan de comunicación

#### **Paso 2:** Levantamiento de información sobre procesos, actividades y recursos

- Determinar el alcance de las actividades
- Determinar las unidades de análisis de las actividades.
- Define las actividades
- Clasifica por primarias y secundarias
- Documenta las actividades

#### **Paso 3:** Diagrama el Flujo de costos

- Organiza las actividades por función /departamento
- Sintetiza los inductores claves

**Paso 4:** Recolección de Información

- Datos de inductores de recursos
- Costo de los recursos
- Datos de inductores de actividades
- Gastos por costos indirectos

**Paso 5:** Construcción del Modelo ABC

- Debe señalar procesos, actividades, recursos e inductores

**Paso 6:** Análisis e interpretación de resultados

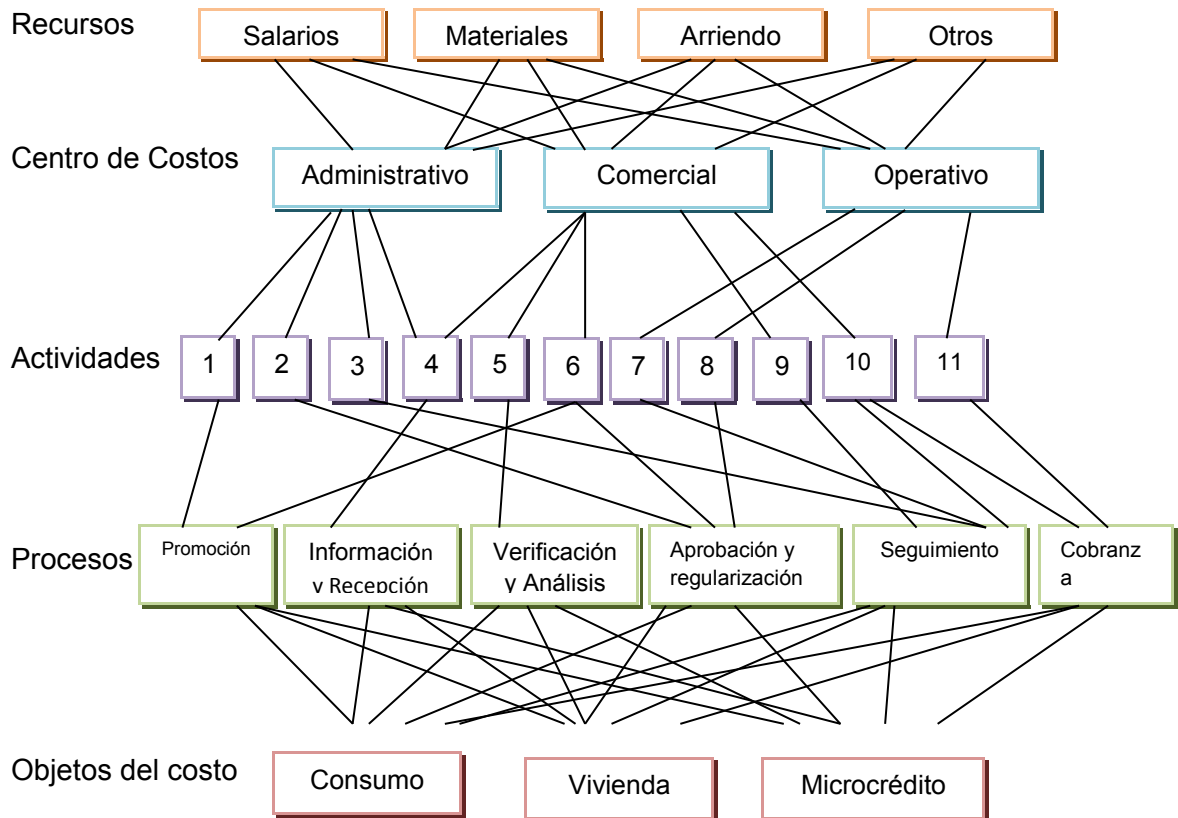
- Reconcilie el modelo con los datos financieros
- Costo de actividad
- Costo de procesos

**Paso 7:** Administración basado en Actividades ABM Integración

- Fomentar un ambiente de cambio para actuar y apoyar el ABC

**GRÀFICO 6.1**

**MODELO DEL SISTEMA DE COSTOS ABC PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO OSCUS LTDA.**



Elaborado por: SOLIS, Ninfa

**Aplicaciones del ABC**

- a) Involucrarse en el análisis de actividades, identificarlas y describirlas, determinando como se realizan y como se llevan a cabo, cuánto tiempo y que recursos son requeridos, así como, que datos operacionales reflejan su mejor actuación y qué valor tiene la actividad para la organización.

- b) El proceso de asignación de costos de las actividades a cada objeto de costos usando "cost drivers" apropiados que se puedan medir cuantitativamente.

### **6.7.1 Paso 1: Planear el proyecto y proceso de implementación**

En esta etapa se define las necesidades de la Cooperativa y es reducir los costos que se originan en el proceso del microcrédito, la misma que se obtendrá revisando cada uno de los procesos del crédito con la reducción de recursos y tiempos.

Para ello es necesario que los Asesores de Negocios se capaciten en todo el proceso del microcrédito

#### **La capacitación del personal**

El personal que está involucrado en el proceso, se lo debe sensibilizar en el compromiso con la Institución de manera que el trabajo que se realice este dotado de una cultura organizacional, concientizando sobre la calidad en los procesos logrando así una eficiencia en los mismos.

La planificación estratégica está enmarcado el trabajo en equipo, en todos los entes como son.

Nivel Gobernante: con su gestión de gobierno, ejecutivo y de control.

Nivel Productivo: con la gestión de negocios

Nivel Habilitante o de apoyo: con su gestión en cada Oficina Operativa.

La capacitación permanente del personal permite la ambientación sobre los costos, al conocer terminología básica, los elementos del costo, los objetivos, ventajas, metodología del costeo basado en actividades (ABC) y sistema de administración basado en costos (ABM)

El talento humano que conforma la institución debe conocer la Planificación estratégica, a fin de que contribuyan desde el nivel en que se desempeñan para el logro de la misma.

### **Conocimiento de la empresa**

Para el desarrollo del presente proyecto es necesario tener un conocimiento integral de la Cooperativa. El promotor de la implantación de este modelo de costeo ABC constituye la propia Subgerencia Administrativa Financiera, la misma que se logrará con el compromiso de todos los funcionarios de reducir los costos.

### **Misión:**

Contribuir solidariamente a elevar el nivel de vida de nuestros socios y clientes, satisfaciendo con eficiencia sus necesidades financieras.

### **Visión:**

Ser un referente del Sistema Cooperativo en la aplicación de valores y principios de responsabilidad social.

### **Política**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., como entidad financiera controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, dedicada a la oferta de productos y servicios financieros, ha desarrollado e implantado el Sistema de Gestión de la Calidad para satisfacer las necesidades de sus asociados con personal técnico competente, comprometido en lograr los objetivos institucionales y enfocados a la eficiencia a través del mejoramiento continuo de sus procesos.



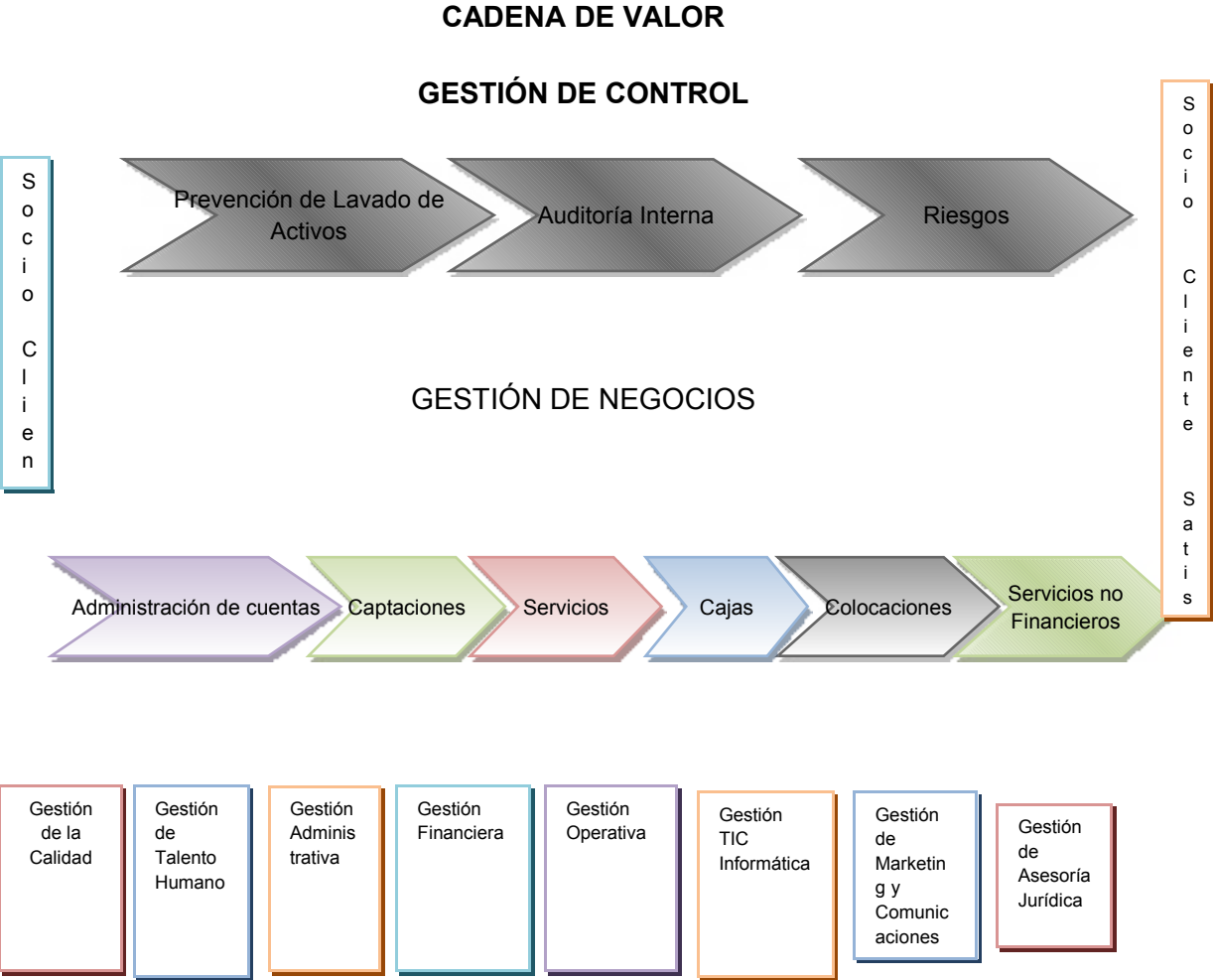
**GRÀFICO 6.2**

**MAPA ESTRATÈGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO OSCUS LTDA.**



**Fuente: Planificación Estratégica COAC OSCUS Ltda.**

**GRÁFICO: 6.3**



Fuente: Mapa Procesos COAC OSCUS

**TABLA 6.1**

**MATRIZ DE FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un sistema informático propio</li> <li>• Políticas crediticias competitivas</li> <li>• Departamento de gestión de calidad</li> <li>• Personal comprometido</li> <li>• Líneas de comunicación abiertas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubrir otros mercados objetivos</li> <li>• Crecimiento de cartera</li> <li>• Ampliar la cobertura de atención</li> <li>• Crear nuevas Oficinas Operativas</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconoce el costo real de los productos y servicios</li> <li>• Desconoce las necesidades de los socios /clientes</li> <li>• Contar con pocas Of Operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de nuevas Cooperativas no controladas</li> <li>• Cambios en las políticas de gobierno</li> </ul>

Fuente: Mapa de Procesos COAC “OSCUS”

**Conformación del equipo del proyecto**

El departamento responsable de la difusión al personal, implantación en el sistema, validación y monitoreo es el Departamento de Contabilidad, para la implantación intervendrá el Departamento de TIC, ya que su aplicación será automática.

**Líder y miembros del equipo**

Este proyecto estará liderado por la Subgerente Administrativo Financiero, los miembros adicionales que lo integran son:

- Consultor Externo
- Subgerente Administrativo Financiero
- Contador General
- Asistente de Contabilidad
- Jefe Nacional de Captaciones
- Jefe Nacional de Colocaciones

#### Planeación y cronograma de trabajo

- Identificar y evaluar necesidades
- Determinar responsables
- Definir el tiempo.

**TABLA 6.2**

#### **CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COSTEO ABC**

Elaborado por: SOLIS Ninfa

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Primer mes				Segundo mes			
			Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
Paso 1	Plantear el proyecto	Subgerencia Adm Finc.								
Paso 2	Análisis de recursos, actividades, inductores	Contador General								
Paso 3	Levantamiento Información	TIC								
Paso 4	Diagrama de Flujos de costos	Contador General								
Paso 5	Recolección de información	TIC, Contador Gral. Negocios								
Paso 6	Construir el Modelo ABC	Contador General								
Paso 7	Análisis e interpretación	Contador General								

## **PROCESO CONTINUO**

Actualizar el diseño, revisar el procedimiento y evaluar los resultados, permitirá analizar el costo, e identificar las actividades que agregan y las que no agregan valor y así lograr una eficiencia total.

Con el ABC, las empresas pueden mejorar su eficacia y reducir los costos sin sacrificar valor para el socio/cliente. Esto permite a la Cooperativa calcular el impacto de la reducción de costos y confirmar posteriormente los ahorros agregados.

### **Desarrollo de un plan de comunicación**

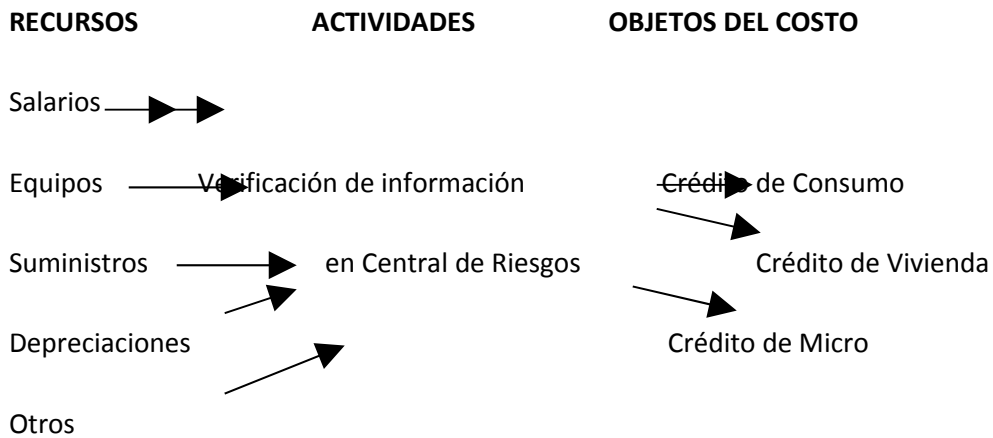
El proceso de implementación del Modelo de costeo por actividades ABC, es llevado a cabo para analizar cada una de las etapas y realizar las mejoras en el proceso de concesión del micro crédito.

- Reuniones con la Dirección y la Gerencia
- Selección y análisis del proceso a mejorar
- Reuniones de trabajo con los dueños del proceso, Organización, Métodos y Sistemas
- Concertación de las acciones a mejorar
- Análisis de los controles, procedimientos e identificación de los riesgos
- Elaboración de la propuesta
- Implantación de las mejoras
- Reajustes en el proceso
- Evaluación de resultados

### 6.7.2 Paso 2: Levantamiento de información sobre procesos, actividades y recursos

En esta etapa se deben determinar que procesos de apoyo y operativos se realizan en la entidad y una vez se tengan definidos, se procederá a definir cada una de las actividades realizadas en ellos. Esta fase debe generar como producto final un diccionario de actividades clasificadas por procesos.

**GRÁFICO No.6.4**



#### **Análisis de los Procesos**

La implantación del modelo ABC, está enfocada a un proceso de tipo logístico dentro del centro de costos del área de Negocios.

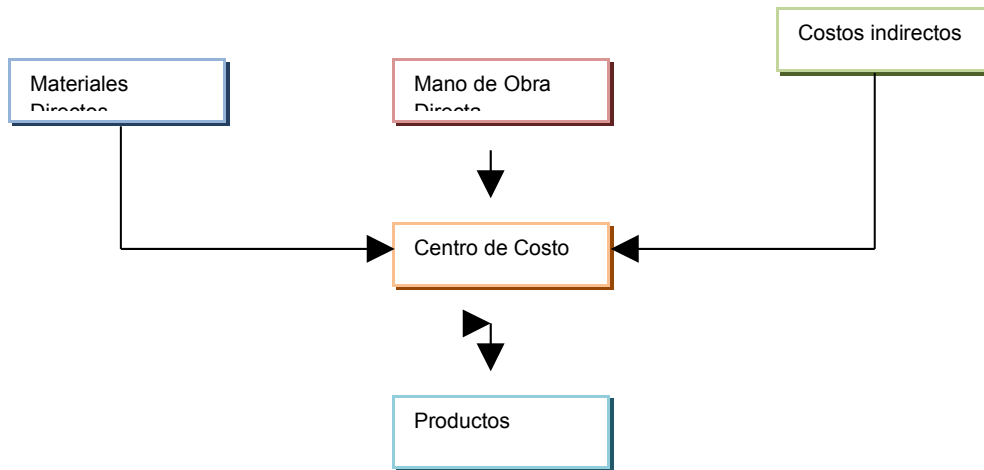
PROCESO: Concesión del Microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

La actividad de costos por actividades para la gestión de costos divide a la empresa en actividades. Una actividad describe lo que la empresa hace, la forma en que el tiempo

consume y las salidas de los procesos. La principal función de una actividad es convertir **RECURSOS** (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas

### GRÀFICO 6.5

#### ¿CÒMO SE CARGAN LOS COSTOS A LOS PRODUCTOS HISTORICAMENTE?

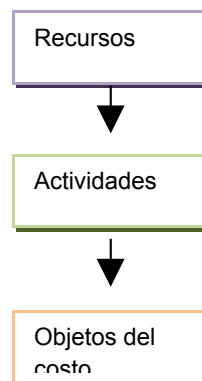


Fuente: Joaquín Cuervo Tafur -Costeo Basado en Actividades

El producto consume actividades y las actividades a su vez consumen recursos

### GRÀFICO 6.6

#### ¿CÒMO SE CARGAN LOS COSTOS EN EL MODELO ABC?





Fuente: Joaquín Cuervo Tafur -Costeo Basado en Actividades

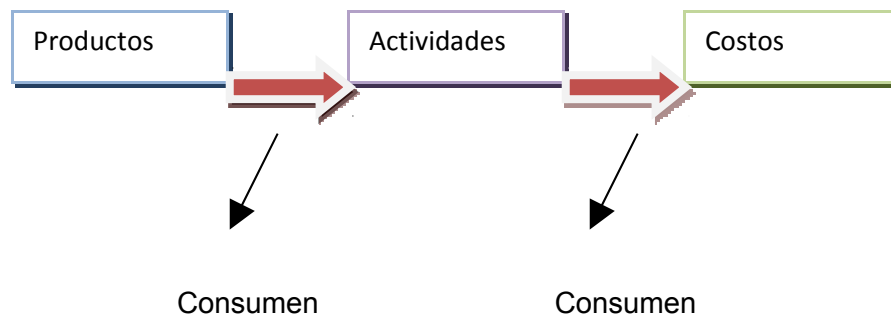
La filosofía del ABC se basa en el principio de que la actividad es la causa que determina la incurrencia en costos y de que los productos o servicios consumen actividades, propone una solución en el tratamiento de los costos indirectos.

El sistema ABC tiene consigo un conjunto de preguntas completamente diferentes:

- ¿Qué actividades realiza la organización?
- ¿Cuánto cuesta realizar las actividades?
- ¿Por qué necesita la organización realizar actividades y procesos?

#### GRÀFICO 6.7

#### FILOSOFÍA DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES



Fuente: Joaquín Cuervo Tafur -Costeo Basado en Actividades



**TABLA 6.3**

**ANÁLISIS DEL PROCESO MICROCRÉDITO EN COAC OSCUS LTDA.**

<b>Nombre</b>	<b>Tipo de Gestión</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tipo de Nivel</b>
Consejo de Administración	Gestión de Gobierno	Aprueba el Reglamento de Crédito y Procedimientos	Gobernante
Gerencia	Gestión Ejecutiva	Propone las Políticas y Procedimientos	Gobernante
Auditoría Interna	Gestión Ejecutiva	Vigilar, monitorear y evaluar la correcta aplicación de los procesos y procedimientos en la concesión y recuperación de la cartera	Gobernante
Departamento Jurídico	Gestión de Control	Asesoría Legal	Gobernante
Unidad Integral de Riesgos	Gestión de Control	Implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos referente al riesgo de crédito.	Gobernante
Unidad de Cumplimiento	Gestión de Control	Ejecución de control de prevención de Lavado de Activos	Gobernante

Subgerencia de Negocios	Gestión de Negocios	Captación y Colocación	Productivo
Subgerencia Administrativa Financiera	Gestión de Negocios	Presupuesto, Registro contable	Productivo
Sistema de Calidad	Gestión de Negocios	Proceso Continuo	Productivo
Informática TIC	Gestión de Negocios	Software, Hardware	Productivo
Marketing y Comunicaciones	Gestión de Negocios	Estudio de Mercado,	Productivo
Tesorería	Gestión de Control	Dotación de recursos	Apoyo
Talento Humano	Gestión de Negocios	Aplica Reglamento, procedimiento	Productivo

Elaborado por: SOLIS, Ninfa

### **Descripción de actividades**

PROCESO. Concesión del Microcrédito

#### **ACTIVIDADES OPERATIVAS**

- Informar a socios y clientes
- Receptar los documentos
- Revisar en el Sistemas y Buro de créditos
- Levantar información en el campo
- Ingresar de datos al sistema
- Analizar y evaluar la información
- Aprobar la solicitud
- Regular documentos de deudores y garantes
- Adjudicar el crédito
- Archivar los documentos del crédito en el expediente

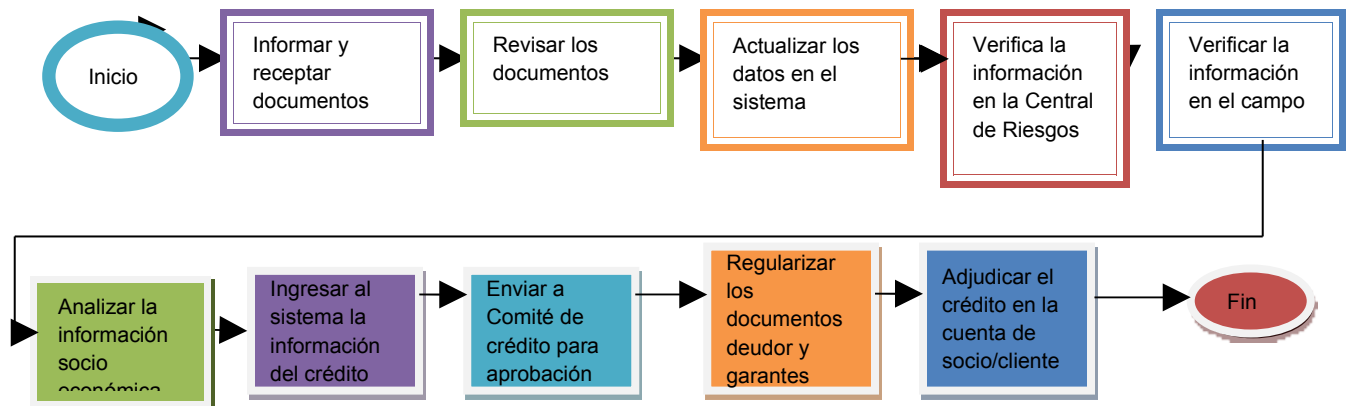


### ACTIVIDADES DE APOYO:

- Utilizar el sistema Informático Zifizos
- Asesoría Jurídica
- Avalúos y Peritajes
- Comité de Crédito

GRÁFICO 6.8

### ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DEL MICROCRÉDITO



Elaborado por: SOLIS, Ninfa

### Diccionario de Actividades

**Promoción:** Constituye la primera actividad que el Asesor de Negocios desarrolla en el campo, en procura de identificar las necesidades de servicios financieros y captar clientes que utilicen los productos desarrollados por la Cooperativa

**Actividad a desarrollar:** El Asesor de Negocios realiza la promoción en el negocio del microempresario, visitando al mayor número de negocios de la zona, llevando siempre un mensaje claro y efectivo de los productos y servicios.

**Mercado Objetivo Micro-empresarial:** “Microempresarios”, entendido como aquellas personas naturales no asalariada, usualmente informales; o; a unidades familiares o grupos de prestatarios con garantía mancomunada o solidaria, que se dediquen a actividades productivas o de prestación de servicios a pequeña escala, cuyas ventas o ingresos brutos anuales sea de hasta USD 100.000,y que cuente con recursos que provengan de las ventas o ingresos generados por dicha actividad, adecuadamente verificados

**Mercado Objetivo Consumo:** Son personas naturales con relación laborar de dependencia, que provenga de sueldos, salarios, contratos de arriendo, pensiones jubilares y giros del exterior.

**El Producto de crédito:** Está dirigido a satisfacer la necesidad de mejorar el nivel de vida del cliente y familia; el ofrecimiento de una fuente de financiamiento para la microempresa que le permitirá incrementar los ingresos familiares.

**Patrimonio del socio/cliente:** Es el capital con el que cuenta (activo - pasivo) y está conformado por el activo (valor de ahorros, inversiones, inventario, propiedades vivienda y terreno, vehículos, herramientas y muebles y enseres) menos (Deudas contraídas y reportadas en la central de riesgos).

**Activo:** Indica las propiedades y recursos personales o de la empresa.

**Pasivo:** Deudas contraídas a corto, mediano y largo plazo (deudas declaradas con terceros).

**Capacidad de Pago:** Es la capacidad del socio para reembolsar el crédito requerido bajo las condiciones pactadas en plazo, tasa y frecuencia de amortización; es el tener para pagar.

**Voluntad de pago:** Conjunto de características que permiten calificar la condición de moral, ética, honestidad y responsabilidad del prestatario para el cumplimiento de sus obligaciones; es el querer pagar.

**Ingresos de la Unidad Familiar:** Ingresos del sujeto de crédito más los de su cónyuge y sirven para determinar la capacidad de pago.

**Ingreso Neto:** Es el ingreso de la Unidad Familiar descontados los gastos.

**Gastos:** Son todos los egresos mensuales en los que incurre el sujeto de crédito por alimentación, vestuario, educación, arriendo, obligaciones financieras, y misceláneos.

**Estados Financieros:** Su finalidad es obtener una visión de la situación económica del cliente y del negocio (balance general, estado de resultados, flujo de caja). A partir de allí se podrá evaluar la calidad de gestión que realizan el microempresario en cuanto a la administración de sus inventarios, su capital de trabajo, cuentas por cobrar, endeudamiento, y patrimonio.

**Verificación:** Es la evaluación física que se realiza a los datos consignados en las solicitudes de crédito por parte del socio, cliente y garantes.

**Inspección:** Es la visita técnica que hace el Asesor de Negocios para la constatación física del domicilio y negocio con el levantamiento de información del solicitante y sus garantes.

**Análisis:** Examen cualitativo y cuantitativo de ciertos componentes financieros del socio, cliente y garantes según métodos especializados, para emitir un resultado final.

**Informe:** Descripción final de resultados obtenidos en el análisis de las características cualitativas y cuantitativas de socios, clientes y garantes (ías).

**Zonificación:** Es la distribución geográfica de una zona donde se desarrolla la investigación.

**Rutero:** Formulario establecido para detallar las visitas de campo que realiza el Asesor de Negocios en la promoción, verificación, seguimiento, cobranza, entre otros.

**Comité de Crédito:** Ésta integrado por tres miembros, el gerente general de la Cooperativa quien lo presidirá y dos funcionarios designados por el Consejo de Administración; la función del Comité será resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinadas en el Reglamento de Crédito.

**Pagaré:** El pagaré es el título de crédito a la orden, abstracto formal y completo que contiene una promesa incondicionada de pagar una suma determinada de dinero a su portador legítimo, vinculando solidariamente a todos los firmantes.

**Hipoteca:** Es un derecho real que graba a bienes inmuebles, sujetándolos a responder sobre una obligación.

**Tabla de Amortización:** Detalle de dividendos o cuotas de pago periódicas a los que se obliga el deudor con la institución.

**Liquidación del crédito:** Orden de desembolso que detalla los rubros del crédito.

**Formulario de transparencia:** Documento por el cual deudores y garantes declaran conocer las condiciones del crédito suscrito en la obligación y contenidas en el pagaré a la orden, escritura de hipoteca y contratos.

**Avalúo:** Es un dictamen técnico emitido por un perito valuador autorizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el que se indica el valor de un bien a partir de sus características físicas, su investigación, su uso y de una investigación y análisis de mercado.

**Contrato de Mutuo:** Es un acuerdo bilateral que reemplaza al pagaré en los casos de incapacidad física temporal o cuando la persona es analfabeta.

**Poder:** Es un documento que le confiere a una persona la autoridad para actuar por cuenta de otra.



## **ANÁLISIS DE LOS RECURSOS**

Los recursos son los medios utilizados en el desarrollo de las actividades debidamente agrupados.

### Áreas de responsabilidad

El Costeo Basado en Actividades, es un modelo sistémico, ya que los centros de costos son lugares donde se consumen recursos y se ejecutan actividades

TABLA 6.4

#### **MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA**

	INGRESO TOTAL	NÚMERO PERSONAL	INGRESO TOTAL	TIEMPO ASIGNADO	TIEMPO UTILIZADO	COSTO DIARIO	COSTO MENSUAL
Asesor Negocios	898.2 5	6	5,389.5 0	70%	7	179.65	3,772.65
Gerente	1,764.8 8	1	1,764.8 8	3%	1	58.83	52.95
Subgerente Negocios	1,800.0 0	1	1,800.0 0	7%	3	60.00	126.00
Jefe Nac. Crédito	1,504.4 2	1	1,504.4 2	5%	6	50.15	75.22
Asistente de Cartera	773.4 7	1	773.47	65%	5	25.78	502.76
<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>6,741.0 2</b>	<b>10</b>	<b>11,232.2 7</b>		<b>22.00</b>	<b>374.41</b>	<b>4,529.57</b>

Elaborado Por: SOLIS; Ninfa

**RECURSOS DE EQUIPOS E INSTALACIONES (depreciación y mantenimiento)**

TABLA 6.5

**RECURSOS DE EQUIPOS E INSTALACIONES (DEPRECIACIÓN)**

	Balance Negocios	Negocios	Valor Asignado	Depreciación	Valor por depreciación	Saldo por depreciar
EDIFICIOS	2,733.1 7	30%	819. 95	10%	82.00	73 7.96
MUEBLES Y ENSERES	2,038.3 6	35%	713. 43	10%	71.34	64 2.08
EQUIPOS DE COMPUTACION	6,138.1 3	30%	1,841. 44	33%	613.75	1,22 7.69
VEHICULO	1,964.5 1	50%	982. 26	20%	196.45	78 5.80
TOTAL	12,874.1 7			TOTAL	963.54	3,39 3.53

Elaborado por: SOLIS, Ninfa

**AMORTIZACIÓN**

TABLA 6.6

## AMORTIZACIÓN

	Balance Negocios	Negocios	Valor Asignado	Amortización	Valor por amortización	saldo por amortizar
AMORTIZACIÓN	2,291.5 6	10%	229.16	33%	76.38	152 .78
TOTAL	2,291.5 6		229.16	TOTAL	76.38	152 .78

Elaborado por: SOLIS, Ninfa

### **OTROS GASTOS**

- Materiales de Oficina
- Suministros Varios ( aseo y limpieza)

TABLA 6.7

OTROS GASTOS					
	Balance Negocios	Negocios	Valor Asignado	Depreciación	Valor por depreciación
OTROS GASTOS	1,704. 06	5%	1,704.0 6		1,704.06
TOTAL	1,704. 06		1,704.0 6	TOTAL	1,704.06

Elaborado por: SOLIS, Ninfa

### **TIEMPO DEL PESONAL POR ACTIVIDAD**

Es el tiempo que el personal involucrado en el proceso de concesión del microcrédito requiere para cada una de las actividades.

TABLA 6.8

<b>TIEMPO DEL PERSONAL POR ACTIVIDAD</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CÒDIGO ACTIV</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO (min)</b>
Información y recepción	2IYR	Asesor de Negocios	60
Revisión de documentos	3RD	Asesor de Negocios	30
Verificación de información	4VI	Asesor de Negocios	120
Levantamiento datos en campo	5LDC	Asesor de Negocios	60
Análisis e ingreso al sistema	6AEIS	Asesor de Negocios	30
Aprobación del crédito	7AC	Comité de Crédito	60
Legalización de documentos	8LD	Asesor de Negocios	30
Adjudicación del crédito	9ADC	Asistente de Cartera	120
Archivo y custodio expediente	10ACE	Asesor de Negocios	60
Seguimiento, Adm. Crédito	10SAC	Asesor de Negocios	30
Cobranza	11CB	Asesor de Negocios	60

Elaborado por: SOLIS, Ninfa

## ANÁLISIS DE LOS INDUCTORES

TABLA 6.9

### INDUCTORES PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS

RUBRO	¿QUÈ SE REQUIERE?	¿QUIÈN REALIZA?	¿PARA QUÈ?
SUELDOS	Distributivo en presupuesto	RRHH	Costo individual por Cargo
SUMINISTROS	Registros	Contabilidad	Afectación al costo cada producto servicio
ENERGÌA	Consumo	Contabilidad	Afectación al costo cada producto servicio
TELÈFONO	Consumo	Contabilidad	Afectación al costo cada producto servicio

Elaborado por: SOLIS, Ninfa

## **DIRECCIONADORES PRIMARIOS**

TABLA 6.10

<b>DIRECCIONADORES PRIMARIOS</b>	
<b>RECURSOS</b>	<b>BASE DE ASIGNACIÓN</b>
Mano de Obra Indirecta	Tiempo que emplea en cada actividad
Recursos Indirectos	Solicitudes de crédito recibidas
Depreciación de equipos	Número de horas máquina por área
Depreciación y mantenimiento de instalaciones	Metros cuadrados por área
Energía	Kilovatios consumidos por área
Teléfono	Número de extensiones en el Área de Negocios

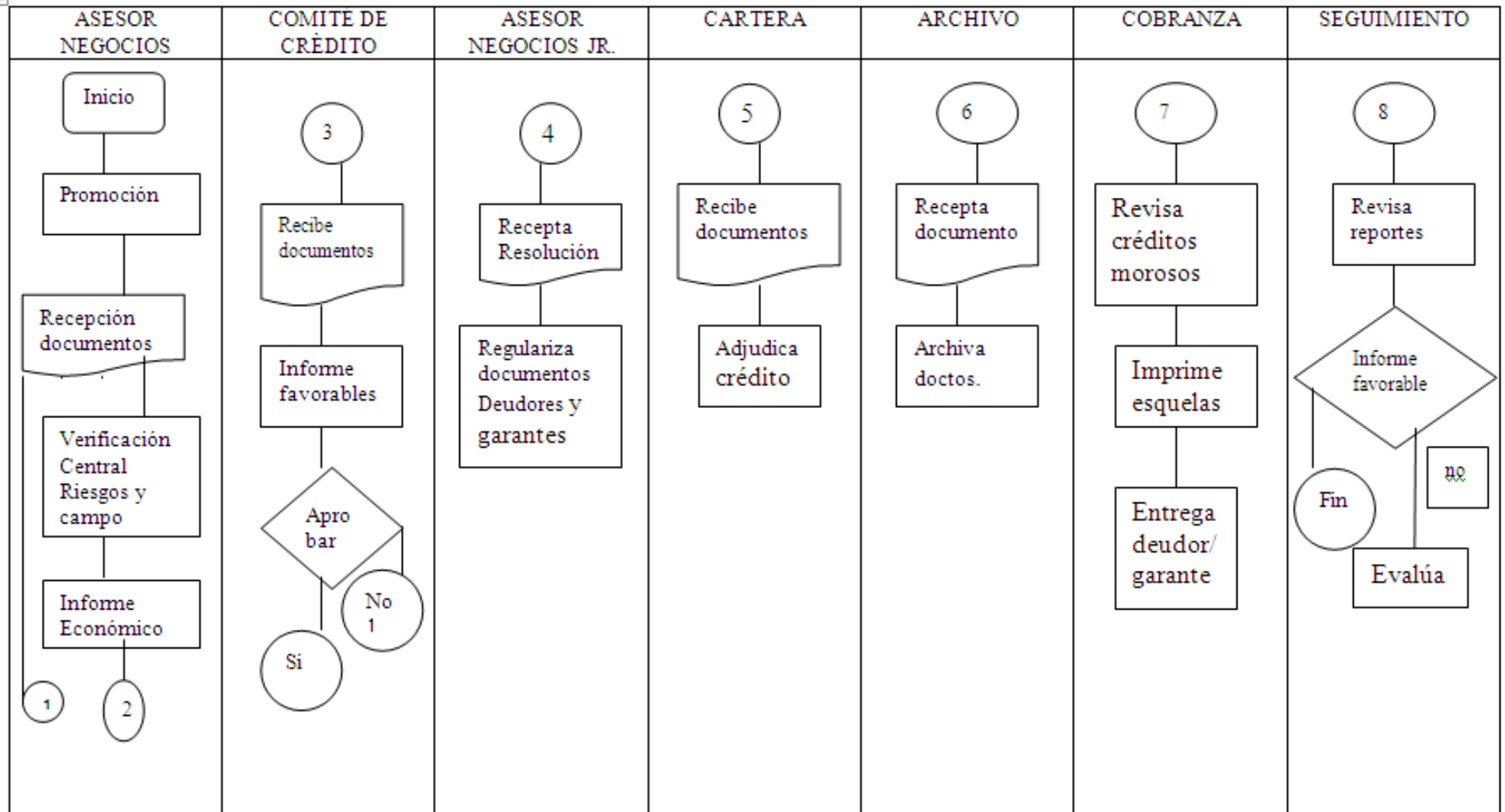
Elaborado por: SOLIS, Ninfa

### **6.7.3 Paso 3: Diagrama de flujo de costos:**

Se debe analizar detalladamente la estructura del Sistema Contable en lo relacionado con las cuentas de costos y gastos.

- Organiza el análisis de actividades por función /departamento
- Sintetizar actividades e inductores claves
- Documentar la relación de las actividades origen/destino.

GRÁFICO No. 6.11 DIAGRAMA DE FLUJO DE COSTOS





Elaborado por SOLIS Ninfa

#### 6.7.4 Paso 4: Recolección de Información

La asignación de los recursos se lo realiza según el tiempo que utiliza para cada actividad; aplicándose la encuesta a Gerencia, Subgerente de Negocios, Supervisor Operativo, Cajeras y Asesores de Negocios, Senior y Junior.

TABLA 6.12 ASIGNACIÓN DEL TIEMPO A CADA PRODUCTO

PRODUCTOS DE CREDITO	CONSUMO	<i>Quiregrafario</i>	15%	15%	15%	10%	10%	20%	15%
		<i>Hipotecario</i>	10%	10%	10%	5%	5%	10%	10%
		<i>Autocscus</i>					1%		
		<i>Facilite</i>	5%	5%	5%	5%	2%	7%	7%
		<i>Emergente</i>	5%	5%	5%	5%	2%	8%	5%
		<i>Menor al Ahorro</i>	5%						
		<i>Menor a la Inversión</i>					1%		3%
	VIVIENDA	<i>Hipotecario</i>					4%	10%	5%
	MICROCREDITO	<i>Quiregrafario</i>	15%	15%	15%	15%	14%	15%	15%
		<i>Hipotecario</i>	10%				11%	10%	5%
		<i>Autocscus</i>	15%				1%		
		<i>Facilite</i>		5%	5%	10%	5%	10%	5%
		<i>Emergente</i>	5%	10%	10%	10%	5%	10%	5%
		<i>Prendario</i>							

PRODUCTOS DE CAPTACION	AHORROS	<i>Ahorro Socio</i>	5%	10%	10%	10%	22%		5%
		<i>Mi Tesorito</i>		5%	5%	10%	2%		5%
	DEPOSITO A PLAZO	<i>Normal</i>	5%	8%	8%	8%			10%
	CERTIFICADOS DE APORTACION	<i>Obligatorio</i>					2%		
SERVICIOS FINANCIEROS	<i>Tarjeta de Débito</i>		1%	5%	5%	5%			
	<i>Chequera Virtual</i>						4%		
	<i>Transferencias</i>		2%	5%	5%	5%	7%		5%
	<i>Certificaciones de Cuentas</i>		2%	2%	2%	2%	2%		
<b>TOTAL:</b>			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por: SOLIS, Ninfa

#### DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO

Mediante la distribución del espacio físico se puede calcular el costo que representa el área de negocio y el espacio que ocupan el personal del mismo. Otra manera de recabar información es mediante la aplicación de porcentajes

TABLA 6.13

DISTRIBUCION DEL ESPACIO FISICO				
1	GERENTE OFICINA	6.48	4.81	11.29
2	ASESOR DE NEGOCIOS	7.13	2.46	9.59
3	ASESOR DE NEGOCIOS	14.00	3.35	17.35
4	ASESOR DE NEGOCIOS	6.75	0.12	6.87
5	ASESOR DE NEGOCIOS	5.76	2.87	8.63
6	SUPERVISOR OPERATIVO	7.82	6.20	14.02
7	MENSAJERO		10.85	10.85
8	CALLEJA	5.36	1.48	6.83
9	SISTEMAS		0.98	0.98
10	ARCHIVO		0.93	0.93
	HALL DE INGRESO / CALLEJO AUTOM	5.94	2.41	8.35
	BODEGA MATERIALES		7.23	7.23
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>1</b>
		<b>59.2</b>	<b>43.6</b>	<b>102.9</b>

Elaborado por: SOLIS, Ninfa



TABLA 6.14 ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS A LAS ACTIVIDADES

TABLA 6.14

DISTRIBUCIÓN DE LA MANO DE OBRA INDIRECTA Y DIRECTA A CADA ACTIVIDAD											
MANO OBRA DIRECTA /INDIRECTA	ASESOR NEGOCIO		GERENTE		SUBGERENTE NEGOCIOS		JEFE DE CREDITO Y COBRANZA		ASISTENTE DE CARTERA		COSTO MENSUAL
	INDUCTOR DE ACTIVIDAD Tiempo diario	Costo por Actividad	INDUCTOR DE ACTIVIDAD Tiempo diario	Costo por Actividad	INDUCTOR DE ACTIVIDAD Tiempo diario	Costo por Actividad	INDUCTOR DE ACTIVIDAD Tiempo diario	Costo por Actividad	INDUCTOR DE ACTIVIDAD Tiempo diario	Costo por Actividad	
ACTIVIDADES											
Información y recepción	0,1	377,27									
Revisión de documentos	0,1	377,27									
Actualización de datos	0,1	377,27									
Verificación de información	0,1	377,27									
Levantamiento datos en campo	0,1	377,27									
Análisis e ingreso al sistema	0,1	377,27									
Aprobación del crédito		-	1,00	52,95	1	126,00	0,7	52,65			
Legalización de documentos	0,1	377,27									
Adjudicación del crédito		-							0,5	251,38	
Cobranza	0,1	377,27									
Seguimiento, Adm. crédito	0,1	377,27									
Digitalización del documentos		-							0,5	251,38	
Archivo de expediente	0,1	377,27									
Informe de operaciones		-					0,3	22,57			
<b>COSTO MENSUAL</b>		<b>3.772,65</b>		<b>52,95</b>		<b>126,00</b>		<b>75,22</b>		<b>502,76</b>	

Elaborado por: SOLIS, Ninfa

TABLA 6.16

**ASIGNACIÓN A DEPRECIACIÓN POR ACTIVIDAD**

<b>ACTIVIDADES</b>	Inductor porcentaje de utilización	Depreciación Edificio	Inductor porcentaje de utilización	Depreciación Muebles y Enseres	Inductor porcentaje de utilización	Depreciación Equipo de computación	Inductor porcentaje de utilización	Depreciación vehículo	TOTAL DEPRECIACIÓN
Información y recepción			0,1	7,13		-	0,1	19,65	26,78
Revisión de documentos	0,1	8,20		-		-			8,20
Actualización de datos	0,1	8,20	0,1	7,13	0,1	61,38			76,71
Verificación de información		-		-	0,2	122,75	0,3	58,94	181,69
Levantamiento datos en campo		-		-		-	0,2	39,29	39,29
Análisis e ingreso al sistema	0,1	8,20	0,1	7,13	0,2	122,75		-	138,08
Aprobación del crédito	0,1	8,20	0,1	7,13	0,1	61,38		-	76,71
Legalización de documentos		-	0,1	7,13		-		-	7,13
Adjudicación del crédito		-	0,1	7,13	0,1	61,38		-	68,51
Cobranza		-		-	0,1	61,38	0,3	58,94	120,31
Seguimiento, Adm. crédito		-		-		-	0,1	19,65	19,65
Digitalización del documentos	0,1	8,20	0,1	7,13	0,1	61,38			76,71
Archivo de expediente	0,5	41,00	0,3	21,40		-			62,40
Informe de operaciones		-		-	0,1	61,38		-	61,38
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>82,00</b>	<b>1</b>	<b>71,34</b>	<b>1</b>	<b>613,75</b>	<b>1</b>	<b>196,45</b>	<b>963,54</b>





TABLA 6.17

<b>ASIGNACIÓN DE LA AMORTIZACIÓN POR ACTIVIDAD</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	Inductor porcentaje de utilización	AMORTIZACIÓN
Información y recepción		
Revisión de documentos		-
Actualización de datos	0.2	15.28
Verificación de información	0.2	15.28
Levantamiento datos en campo		-
Análisis e ingreso al sistema		-
Aprobación del crédito	0.2	15.28
Legalización de documentos		-
Adjudicación del crédito	0.1	7.64
Cobranza	0.1	7.64
Seguimiento, Administración crédito		-
Digitalización del documentos	0.1	7.64
Archivo de expediente		-
Informe de operaciones	0.1	7.64
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>	<b>76.38</b>

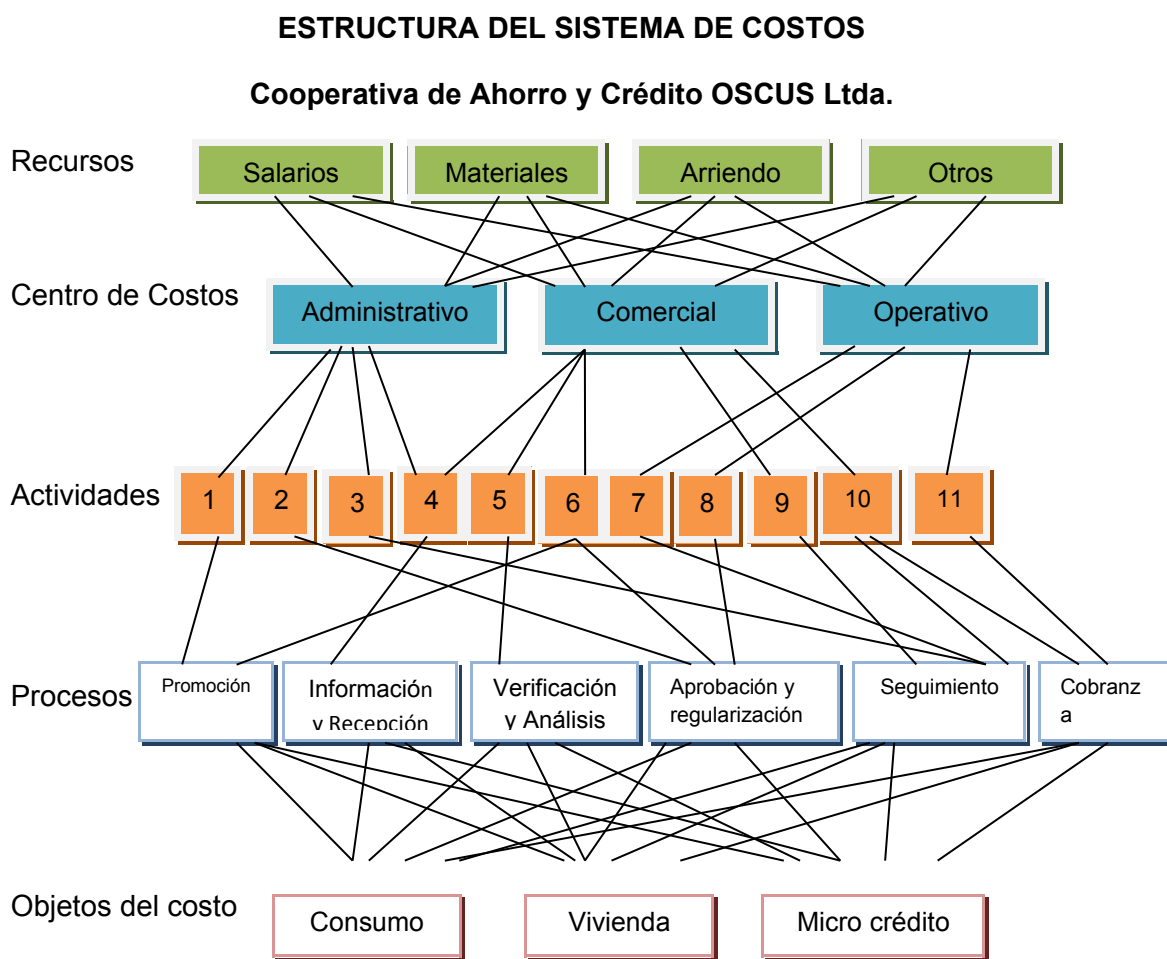
Elaborado por: SOLIS, Ninfa

**TABLA 6.18**

<b>ASIGNACIÓN DE OTROS GASTOS POR ACTIVIDAD</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	Inductor porcentaje de utilización	OTROS GASTOS
Información y recepción		-
Revisión de documentos		-
Actualización de datos		-
Verificación de información	0.2	340.81
Levantamiento datos en campo	0.2	340.81
Análisis e ingreso al sistema		-
Aprobación del crédito		-
Legalización de documentos	0.2	340.81
Adjudicación del crédito		-
Cobranza	0.2	340.81
Seguimiento, Adm. crédito	0	-
Digitalización del documentos		-
Archivo de expediente	0.2	340.81
Informe de operaciones		-
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1,704.06</b>

### 6.7.5 Paso 5: Construcción del modelo ABC

GRÁFICO 6.9



### 6.7.6 Paso 6 Análisis e interpretación de los resultados

Toda información recogida con el sistema de costeo debe tabularse e ingresarse a una aplicación computacional específica. Este paso se realiza con la información que el sistema

genera, donde la principio se debe verificar muy bien la información, ya que puede existir inconsistencia, se analizó la información con cada jefe de área.

TABLA 6.19

RESUMEN DE LOS COSTOS							
ACTIVIDADES	COSTO DIRECTO	COSTO INDIRECTO DEPRECIACIÓN	AMORTIZACIÓN	OTROS COSTOS	COSTO TOTAL	INDUCTOR NÚMERO SOLICITUDES PROCESADAS	COSTO DEL PRODUCTO
Información y recepción	377. 27	26.7 8	-	-	404 .04	940.0 0	0.4 3
Revisión de documentos	377. 27	8.2 0	-	-	385 .46	845.0 0	0.4 6
Actualización de datos	377. 27	76.7 1	15.28	-	469 .25	845.0 0	0.5 6
Verificación de información	377. 27	181.6 9	15.28	340 .81	915 .04	816.0 0	1.1 2
Levantamiento datos en campo	377. 27	39.2 9	-	340 .81	757 .37	816.0 0	0.9 3
Análisis e ingreso al sistema	377. 27	138.0 8	-	-	515 .35	500.0 0	1.0 3
Aprobación del crédito	231. 60	76.7 1	15.28	-	323 .59	500.0 0	0.6 5
Legalización de documentos	377. 27	7.1 3	-	340 .81	725 .21	500.0 0	1.4 5
Adjudicación del crédito	251. 38	68.5 1	7.64	-	327 .52	500.0 0	0.6 6
Cobranza	377. 27	120.3 1	7.64	340 .81	846 .03	140.0 0	6.0 4
Seguimiento, Adm. Crédito	377. 27	19.6 5	-	-	396 .91	80.0 0	4.9 6
Digitalización del documentos	251. 38	76.7 1	7.64	-	335 .72	940.0 0	0.3 6
Archivo de expediente	377.	62.4	-	340	780	220.0	3.5

	27	0		.81	.48	0	5
Informe de operaciones	22. 57	61.3 8	7.64	-	91 .58	20.0 0	4.5 8
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>4,529.</b> 57	<b>963.54</b>	<b>76.38</b>	<b>1,704.</b> 06	<b>7,273.</b> 55		<b>26.7</b> 6

Elaborado por: SOLIS, Ninfa

TABLA 6.20

COLOCACIÓN POR TIPO DE CRÉDITO 2009								
MES	CONSUMO		VIVIENDA		MICROCREDITO		TOTAL	
	No.	VALOR	No.	VALOR	No.	VALOR	No.	VALOR
Enero	210.0 0	1,159,468.64	9.0 0	213,000.00	387.0 0	1,804,860.50	606.00	3,177,329.14
febrero	298.0 0	1,744,063.00	4.0 0	109,800.00	397.0 0	2,251,164.69	699.00	4,105,027.69
Marzo	249.0 0	1,264,692.00	-	-	424.0 0	2,328,708.98	673.00	3,593,400.98
Abril	209.0 0	1,033,427.00	-	-	365.0 0	1,566,164.00	574.00	2,599,591.00
Mayo	218.0 0	1,139,532.00	-	-	377.0 0	1,734,723.00	595.00	2,874,255.00
Junio	332.0 0	1,892,400.00	9.0 0	288,000.00	457.0 0	2,572,208.99	798.00	4,752,608.99
Julio	372.0 0	2,007,084.21	-	-	441.0 0	2,490,336.38	813.00	4,497,420.59
Agosto	304.0 0	1,635,753.00	-	-	426.0 0	2,263,748.00	730.00	3,899,501.00
Septiembre	371.0 0	1,964,271.00	1.0 0	33,600.00	528.0 0	3,317,549.98	900.00	5,315,420.98
Octubre	466.0 0	2,637,026.00	-	-	608.0 0	3,648,349.06	1,074.00	6,285,375.06
Noviembre	483.0 0	2,597,023.00	-	-	564.0 0	3,477,761.00	1,047.00	6,074,784.00
Diciembre	354.0 0	1,979,828.00	1.0 0	15,800.00	434.0 0	2,582,135.00	789.00	4,577,763.00
<b>TOTAL</b>	<b>3,866.0</b> <b>0</b>	<b>21,054,567.85</b>	<b>24.0</b> <b>0</b>	<b>660,200.00</b>	<b>5,408.0</b> <b>0</b>	<b>30,037,709.58</b>	<b>9,298.00</b>	<b>51,752,477.43</b>

Elaborado por: SOLIS, Ninfa

**TABLA No. 6.21**

APLICACIÓN DEL COSTO TRADICIONAL

<b>COSTO TRADICIONAL</b>	<b>COSTO</b>
MANO DE OBRA	4,529.57
DEPRECIACIÓN	963.54
AMORIZACIÓN	76.38
OTROS COSTOS	1,704.06
<b>TOTAL DE COSTOS</b>	<b>7,273.55</b>
<b>CREDITOS ADJUDICADOS</b>	<b>500.00</b>
<b>COSTO DEL PRODUCTO</b>	<b>14.55</b>

Elaborado por: SOLIS, Ninfa

**CONCLUSIÓN:** Con la aplicación del modelo de costeo ABC, se determina que el costo del producto de micro crédito es del 26.76, si comparo con el costo tradicional de 14.55, puedo determinar que con el costeo basado en actividades tengo el costo real del producto; la diferencia entre los dos costos radica en que existe actividades que únicamente el costeo basado en actividades puede considerarla al momento del cálculo, ya que con el modelo tradicional primero que no se identifican las actividades y segundo que se dispersan los costos por no existir un control de los mismos.

Como se evidencia el proceso de microcrédito inicia con 940 solicitudes y únicamente se adjudican 500 créditos, las 440 solicitudes restantes se descartan en el proceso del

crédito, sea por anulación, negación, suspensión o el socio/cliente desiste de continuar con el trámite, sin embargo son actividades que han generado un costo para la institución.

Con la implantación del Modelo de Costeo basado en Actividades ABC, en la Cooperativa permitirá identificar las actividades que se debe realizar acciones correctivas inmediatas que incrementen la eficiencia de los procesos y en consecuencia se traduzcan en reducciones del costo de los productos y servicios. Actualmente la Cooperativa no cuenta con ningún sistema de costeo, por ello es necesario que la Institución implemente dicho Sistema de costeo para los productos y servicios.

GRÀFICO 6.10

#### FUENTES DE AGRUPACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE COSTOS ABC



Fuente: HANSEN, Don R. Administración de costos

La figura anterior nos muestra que lo que hace el modelo es distribuir datos hacia cada uno de los servicios lo que indica que las personas responsables de la información que llega a costos deben ser cuidadosa en el momento de realizar cada movimiento que afecte el

sistema, pues esto hace que el mismo sea confiable y si los datos no se ingresan de forma correcta la información de costos se distorsiona.

### **6.7.7 Paso 7 Administración Basada en Actividades (ABM)**

Implica el uso de la información obtenida a través del ABC para comprender y hacer cambios beneficiosos

La entidad debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las actividades que más cuesta a la Cooperativa?
- ¿Qué actividades agregan valor?
- ¿Qué actividades se pueden ejecutar más eficientemente?
- ¿Cuáles son los socios menos rentables?
- ¿Qué servicios son los que cuestan más a la Cooperativa?
- ¿Cuáles son los productos financieros más costosos?

La Administración basada en Costos (ABM) se hace realidad cuando se desarrolla una gestión basada en la información proporcionada por el Costeo Basado en Actividades (ABC)

El ABM se inserta dentro de un marco de administración estratégica de costos y en los procesos de mejora continua, incorpora técnicas de análisis como:

- Análisis de actividades
- Análisis de causa efecto a través de los drivers
- Análisis de las actividades que agregan y no agregan valor
- Benchmarking /Mejores Prácticas



Un proyecto inicial de ABC/ABM implica restricciones o desafíos dependiendo de la entidad, ya que se enfocan en áreas muy específicas y delimitadas del negocio lo que permite obtener resultados en el corto plazo.

El ABC/ABM, es una herramienta de estrategia corporativa que un sistema contable formal. La empresa deberá usar la información de ABC permanentemente para tomar decisiones y por lo tanto, se necesitará asegurar que los datos sobre los cuales se basa el ABC (recursos, cambios, organizaciones, valor de los drivers, nuevas actividades, etc.) sean actualizados según los ciclos del negocio.

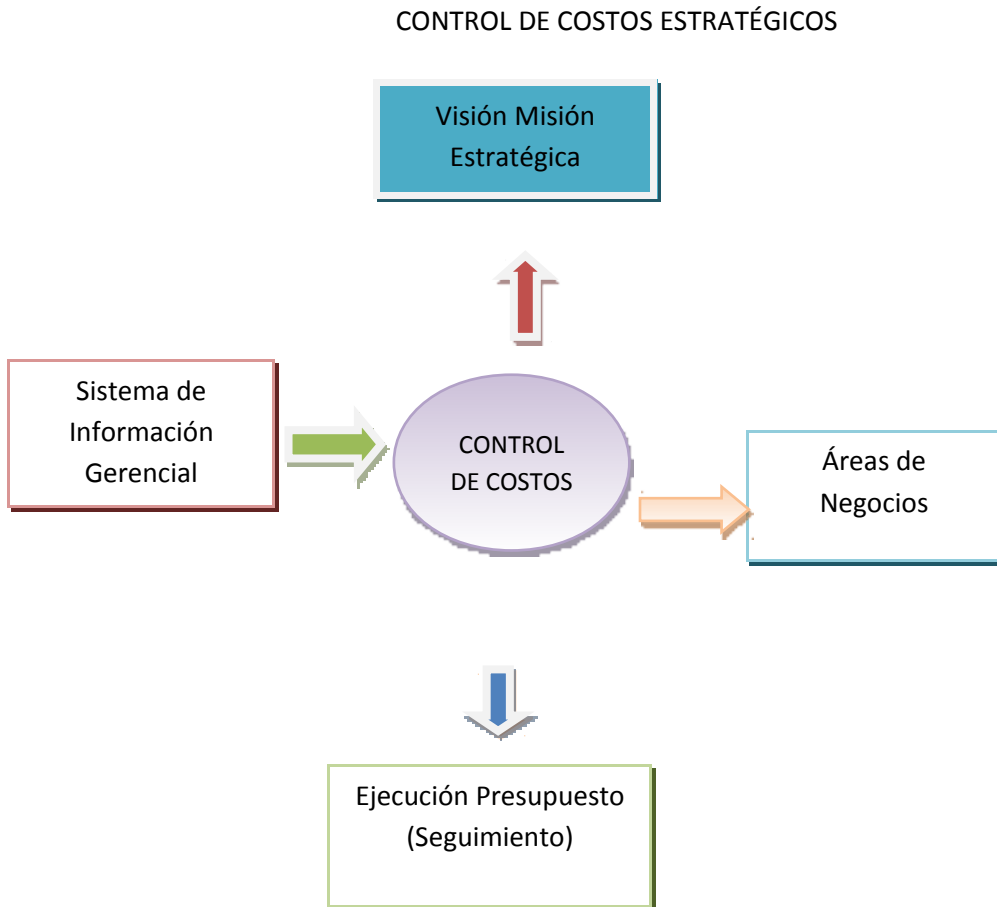
### **HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE COSTOS**

Con un Sistema de Gestión de Costos, la Cooperativa “OSCUS” Ltda. precisa de información:

1. Generar información Financiera con asignación de costos por:
  - Costos de los productos y servicios que presta a socios y clientes
  - Costo de Oficinas Operativas
  - Costo por Departamentos
2. Generar indicadores para medir los niveles de productividad, eficiencia, y rentabilidad de cada unidad de la Cooperativa.
3. Facilita información a la Gerencia sobre productos a ser subsidiados o mantener sus niveles de rentabilidad.
4. Transparentar la información respecto de los costos de los productos y servicios para el socio/cliente.

5. Para cada unidad de la Cooperativa se determine sus indicadores sobre capacidad instalada utilizada y niveles de productividad.

GRÁFICO 6.11



Fuente: VACA, Luis, Costos y Competitividad 2010

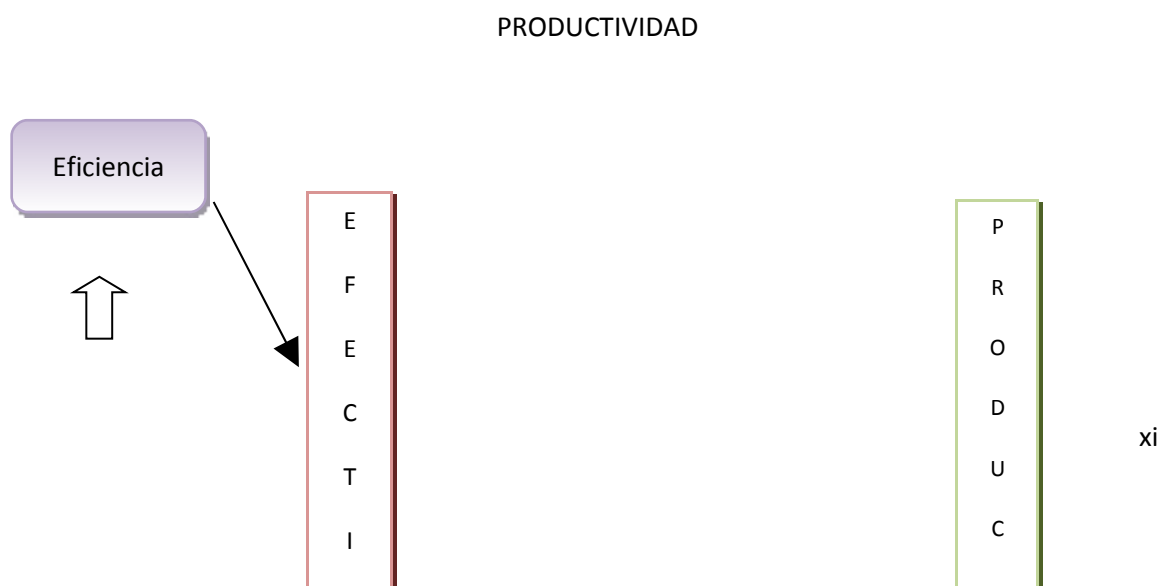
El control de costos generará indicadores para medir el avance de los Objetivos del Plan Estratégico y Plan Operativo respectivamente, en la Cooperativa debe haber una cultura de administración de costos.

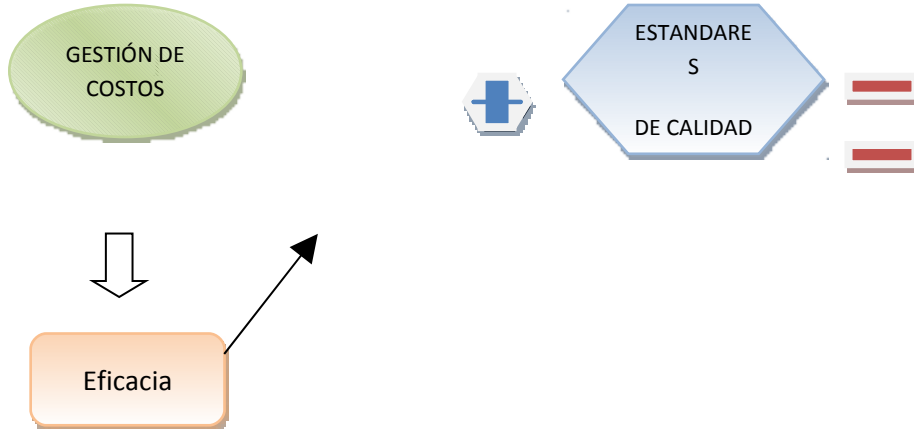
El Modelo de Costeo ABC, que controla:

- Niveles apropiados de colocación y captación según la estructura de costos de cada Oficina.
- Áreas deficitarias.
- Productos y Servicios que pueden ser subsidiados.
- Inversiones que no están produciendo la rentabilidad suficiente frente a los costos incurridos.
- Impacto de los costos administrativos indirectos aplicados desde el área corporativa (generalmente Oficina Matriz).
- Determina la estructura de costos apropiada.
- Utilizar los indicadores de gestión para el seguimiento de los costos como un estilo de administración.

La aplicación del Modelo de Costeo, permite contar con la información suficiente para que la Institución sea más productiva y competitiva.

GRÁFICO 6.12





Fuente: CABEZAS, Oswaldo. Competitividad en la Gestión Gerencial, 2010

Con la aplicación del modelo de Costeo ABC, la Institución incrementará la competitividad a través de la Gestión de Costos, contará con la información financiera a través de indicadores de desempeño por cada factor y se podrá obtener el índice de competitividad institucional.

Porter: decía que “La gestión de las empresas está directamente relacionada con la gestión estratégica de costos”, esto permite que la Institución maneje y optimice los factores de competitividad como son:

- Gestión Financiera
- Gestión de Costos
- Estructura Organizacional y Talento Humano

- Tecnología de Información
- Productos y Servicios
- Responsabilidad Social
- Satisfacción de los Asociados

La entidad debe impulsar el desarrollo de esta herramienta para generar información gerencial más propia respecto a los costos de producción de cada uno de los centros de costos que son las Oficinas Operativas, los productos y servicios, y los costos de cada departamento, a fin de conocer cuáles son los más rentables.

La Gestión Financiera está en función con el Plan Estratégico, controla la ejecución presupuestaria del área de negocios, evaluar el riesgo crediticio y provisiones, mejorar la eficiencia en gastos operativos, optimizar el manejo de tesorería y liquidez.

La Gestión de Costos tiene que ver con las actividades operativas que agregan valor, diseñar indicadores de gestión para evaluar los costos, automatizar la herramienta de costos, calcular los costos mediante simuladores de tasas de interés, optimizar costos fijos mediante economías de escala. Controlar costos por áreas de negocios, Oficinas Operativas o Departamentos.

Le estructura Organizacional y Talento Humano, determina perfiles de competencia del personal, crear cultura del servicio, diseñar políticas de remuneración variable, y fomentar la evaluación de desempeño.

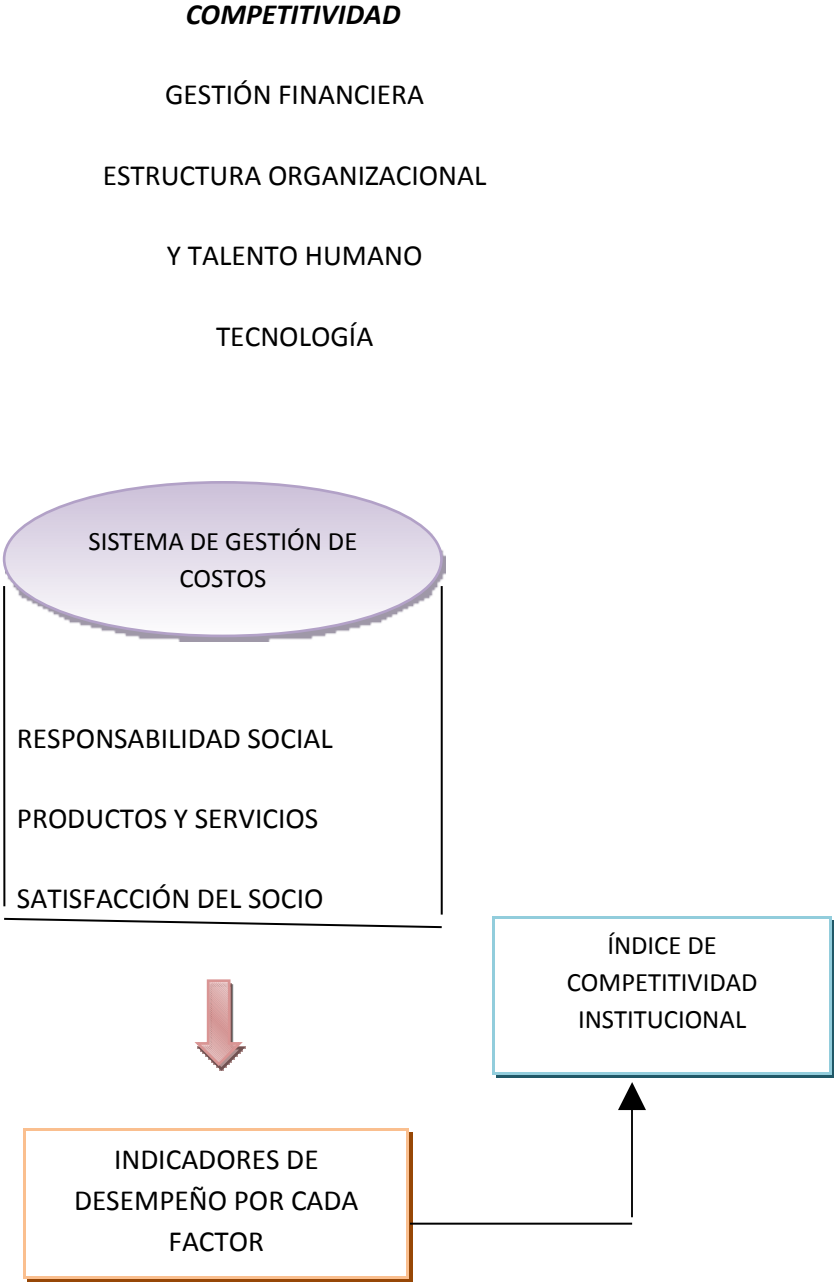
En Tecnología, se debe desarrollar servicios tecnológicos, mejorar las comunicaciones, reducir tiempos de respuesta y mantener sistemas de información gerencial.

Los productos y servicios, la entidad debe crear productos según segmentos de socios, desarrollar campañas de colocaciones de crédito, conformar equipos de asesores comerciales, usar herramientas tecnológicas para reducir el riesgo.

La Responsabilidad Social, en la Cooperativa se puede lograr mediante la definición de políticas específicas de Responsabilidad Social, hacer campañas al interior de la Cooperativa del uso de recursos y realizar actividades para mejorar la calidad de vida.

La Satisfacción del Asociado, se debe realizar a través de mediciones semestrales, reducir tiempos de espera, transparentar información y realizar permanentes auditorías de servicio.

GRÁFICO 6.13



Fuente: CABEZAS, Oswaldo. Competitividad en la Gestión Gerencial, 2010

Si la entidad cuenta con prácticas de productividad, manejo de información completa, modelo básico de gestión de costos, indicadores de productividad incorporados a la Planificación Estratégica, se habla de una entidad con cultura organizacional hacia la competitividad.



## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

1. BLANCO, Ibarra Felipe, 2003, Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas, Edic. Deusto, España, Liberdùplex.
2. CUERVO, Tafur Joaquín, OSORIO, Agudelo Fair Albeiro, 2006 Costeo basado en Actividades (AMB), PAG. 206 Edic. Ecoe Colombia.
3. FAGA Héctor y RAMOS Mejia Mariano, p 2006. Como profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales. 2da Ed. Argentina. Ediciones Grànica S.A.
4. GOMEZ, Bravo Oscar, p 2005 Contabilidad de Costos, 5ta. Colombia, Editorial Nomos S.A.
5. HANSEN, Don R. MOWEN Maryanne M. Administración de los Costos, México, Editores S.A. de C.V. 1996.
6. HICKS T Douglas, 1998, El Sistema de costos basado en las Actividades (ABC), Ed. Marcombo, México. Ediciones Alfaomega grupo editor S. A.
7. HORNGREN Charles T, FOSTER, George, DATAR, Srikant M. Pag. 1996, Contabilidad de Costos, Edic. Prentice-Hall, Hispanoamérica S.A. Mèxico.

8. KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Alignment Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard. 2000, Pag. 340, Edic. Gestión 2000 España.
9. MEIGS, Williams, Haka, Bettener p. 2000. Contabilidad la base para decisiones gerenciales 11 Ed. Bogotá Colombia. Ediciones Mcgraw Hill- Interamericana .Enma Ariza Herrera.
10. PALAN, Carlos, Tecnología de Micro crédito, 2008.
11. RAMÍREZ PADILLA David Noel, Contabilidad Administrativa, Séptima edición, Edición McGraw.Hill Interamericana, México 2005.
12. TORRES S, Aldo, Contabilidad de Costos para la toma de decisiones, México DF, 2da Edición, Mcgraw Hill interamericana S.A. 2002 ,

b) Revistas y publicaciones

Balance General Consolidado del 1 Enero al 31 de Diciembre 2009 COAC OSCUS Ltda.

Balance de Pérdidas y Ganancias Consolidado del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2009

Planificación Estratégica

**Internet**

<http://www.loscostos.info/sistemas.html>

<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/costeio.htm>

[www.gestiopolis.com/trabajos/costeio/financiera/.../abc.htm](http://www.gestiopolis.com/trabajos/costeio/financiera/.../abc.htm)

<http://www.elindustrial.com/management/finanzascostosabc1.html>

[www.gestiopolis.com/canales/financiera/.../abc.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/.../abc.htm)

[www.gestiopolis.com/canales/.../actividades](http://www.gestiopolis.com/canales/.../actividades)

[www.gestiopolis.com/canales/financiera/.../abc.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/.../abc.htm)

[www.gerenciaynegocios.com/.../abc.../02%20-%20como\\_surge\\_abc.htm](http://www.gerenciaynegocios.com/.../abc.../02%20-%20como_surge_abc.htm)

## ANEXOS

### FORMATO DE CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA

Objeto: Determinar si existe en la Cooperativa en el proceso del Microcrédito un costeo por actividades

Fecha:

Datos generales

Nombre: .....

Datos Específicos:

Encuesta dirigido Al Nivel Ejecutivo, Control y Asesores de Negocios

1. ¿Considera que el sistema de costeo establecido en la Cooperativa es?

Inadecuado..... Adecuado..... Efectivo

2. ¿Considera que la tasa de interés se debe tomar en función del costo del crédito?

Si..... No.....

3. ¿Considera que para determinar el plazo del microcrédito requiere conocer el costo del mismo?

Si..... No.....

4. ¿Cuándo crean un nuevo producto de crédito conoce el costo del mismo?

Si..... No.....

5. ¿Cuándo define una política de crédito requiere conocer el costo del producto?

Si..... No.....

6. ¿El presupuesto de microcrédito se realiza en función del costo del producto?

Si..... No.....

7. ¿Conoce el costo de los productos de crédito que la Cooperativa otorga?

Si..... No.....

8. ¿La organización debe implantar un sistema de coste basado en actividades?

Si..... No.....

9. ¿Cuenta la Gerencia General con la información necesaria del costo del microcrédito para la toma de decisiones en la concesión?

Si..... No..... Desconocer.....

10. ¿Asigna a cada producto los costos de todas las actividades que intervienen en el proceso?

Si..... No.....

11. ¿Cuándo se crea un nuevo producto se diseña y costea cada actividad?

Si..... No.....

12. ¿Cuenta con un sistema de costeo para mejorar la concesión de crédito?

Si..... No.....

ANEXOS

**BALANCE DE COMPROBACION 2009**

**Oficina: 255 CONSOLIDADO**

CUENTA	NOMBRE	SALDO ACTUAL DEUDOR
4	GASTOS	8,177,921.4 3
4.1	INTERESES CAUSADOS	2,145,336.9 5
4.1.01	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1,919,748.0 0
4.1.01.15	DEPOSITOS DE AHORROS	744,100.2 5
4.1.01.30	DEPOSITOS A PLAZO	1,175,647.7 5
4.1.03	OBLIGACIONES FINANCIERAS	225,588.9 5
4.1.03.10	OBLIGACIONES CON INSTITUC.FINANCIERAS DEL PAIS	4,006.29
4.1.03.30	OBLIGACIONES ENTIDADES FINANC.SECTOR PUBLICO	221,582.6 6
4.2	COMISIONES CAUSADAS	5,300.92
4.2.90	VARIAS	5,300.92
4.4	PROVISIONES	737,362.5 7

4.4.01	INVERSIONES	31,029.04
4.4.02	CARTERA DE CREDITOS	691,683.39
4.4.03	CUENTAS POR COBRAR	9,892.60
4.4.04	BIENES REALIZABLES ADJUD.POR PAGO Y ARREN.MERCANTI	4,657.22
4.4.05	OTROS ACTIVOS	100.32
4.5	GASTOS DE OPERACION	3,893,537.18
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	1,999,470.06
4.5.01.05	REMUNERACIONES MENSUALES	907,304.08
4.5.01.05.01	SUELDOS	898,212.59
4.5.01.05.01.01	SUELDOS	787,503.66
4.5.01.05.01.02	PARORRATEO MATRIZ	110,708.93
4.5.01.05.05	BONIFICACION VACACIONAL	9,091.49
4.5.01.05.05.01	BONIFICACION VACACIONAL	8,293.89
4.5.01.05.05.02	PRORRATEO MATRIZ	797.60
4.5.01.10	BENEFICIOS SOCIALES	217,780.26
4.5.01.10.05	XIII SUELDO	102,064.47
4.5.01.10.05.01	XIII SUELDO	89,395.81
4.5.01.10.05.02	PRORRATEO XIII SUELDO	12,668.66

2		
4.5.01.10.10	XIV SUELDO	26,920.40
4.5.01.10.10.0 1	XIV SUELDO	24,606.36
4.5.01.10.10.0 2	PRORRATEO XIV SUELDO	2,314.04
4.5.01.10.15	FONDO DE RESERVA	88,795.39
4.5.01.10.15.0 1	FONDO DE RESERVA	78,665.84
4.5.01.10.15.0 2	PRORRATEO FONDO RESERVA	10,129.55
4.5.01.15	GASTOS DE REPRESENT.RESIDENCIA Y RESPONSABILIDAD	90,931.29
4.5.01.15.01	RESPONSABILIDAD	59,762.89
4.5.01.15.01.0 1	RESPONSABILIDAD	51,106.13
4.5.01.15.01.0 2	PRORRATEO MATRIZ	8,656.76
4.5.01.15.02	REPRESENTACION	31,168.40
4.5.01.15.02.0 1	REPRESENTACION	24,466.01
4.5.01.15.02.0 2	PRORRATEO MATRIZ	6,702.39
4.5.01.20	APORTES AL IESS	157,648.2 5
4.5.01.20.01	APORTES PATRONAL	157,648.2 5
4.5.01.20.01.0 1	APORTES PATRONAL	138,184.5 6



4.5.01.20.01.0 2	PRORRATEO MATRIZ	19,463.69
4.5.01.30	PENSIONES Y JUBILACIONES	126,739.8 3
4.5.01.30.01	JUBILACION PATRONAL	126,739.8 3
4.5.01.35	FONDO DE RESERVA IESS	55.23
4.5.01.35.02	PRORRATEO MATRIZ	55.23
4.5.01.90	OTROS	499,011.1 2
4.5.01.90.01	HORAS EXTRAS	19,608.45
4.5.01.90.01.0 1	HORAS EXTRAS	19,213.92
4.5.01.90.01.0 2	PRORRATEO MATRIZ	394.53
4.5.01.90.02	VACACIONES NO GOZADAS	2,756.55
4.5.01.90.02.0 1	VACACIONES NO GOZADAS	2,756.55
4.5.01.90.03	FONDO CESANTIA PATRONAL	44,296.98
4.5.01.90.03.0 1	FONDO CESANTIA PATRONAL	38,760.55
4.5.01.90.03.0 2	PRORRATEO MATRIZ	5,536.43
4.5.01.90.04	SUBSIDIO DE ANTIGUEDAD	10,820.26
4.5.01.90.04.0 1	SUBSIDIO DE ANTIGUEDAD	10,228.40
4.5.01.90.04.0 2	PRORRATEO MATRIZ	591.86
4.5.01.90.05	SUBSIDIO FAMILIAR	13,999.93

4.5.01.90.05.0 1	SUBSIDIO FAMILIAR	12,768.80
4.5.01.90.05.0 2	PRORRATEO MATRIZ	1,231.13
4.5.01.90.06	CAPACITACION EMPLEADOS	30,751.23
4.5.01.90.07	VIATICOS Y MOVILIZACION EMPLEADOS	47,570.05
4.5.01.90.08	SEGURO DE VIDA Y ACCIDENTES	31,637.73
4.5.01.90.09	REFRIGERIO EMPLEADOS	47,988.59
4.5.01.90.10	REFRIGERIO PROTOCOLARIO	2,122.90
4.5.01.90.11	UNIFORMES	7,655.70
4.5.01.90.12	INDEMNIZACIONES	54,018.53
4.5.01.90.15	PRIMAS DE SEGUROS	3,958.34
4.5.01.90.16	AGASAJO NAVIDEÑO EMPLEADOS	36,238.96
4.5.01.90.16.0 1	AGASAJO NAVIDEÑO EMPLEADOS	36,225.00
4.5.01.90.16.0 2	PRORRATEO MATRIZ	13.96
4.5.01.90.17	BONIFICACION ANIVERSARIO OSCUS	7,736.09
4.5.01.90.17.0 1	BONIFICACION ANIVERSARIO OSCUS	6,915.28
4.5.01.90.17.0 2	PRORRATEO MATRIZ	820.81
4.5.01.90.18	BONIFICACION DIA DEL COOPERATIVISMO	8,753.61
4.5.01.90.18.0 1	BONIFICACION DIA DEL COOPERATIVISMO	7,942.87
4.5.01.90.18.0 2	PRORRATEO MATRIZ	810.74
4.5.01.90.19	BONIFICACION FIESTA DE LA FRUTA	4,565.69

4.5.01.90.19.0 1	BONIFICACION FIESTA DE LA FRUTA	4,010.03
4.5.01.90.19.0 2	PRORRATEO MATRIZ	555.66
4.5.01.90.20	BONO DE CANTONIZACION	3,418.31
4.5.01.90.21	RESERVA DE DESHAUCIO	17,903.33
4.5.01.90.23	BONO ESCALAFONARIO	5,572.68
4.5.01.90.23.0 1	BONO ESCALAFONARIO	5,253.00
4.5.01.90.23.0 2	PRORRATEO MATRIZ	319.68
4.5.01.90.26	BONO COMISARIATO	87,120.30
4.5.01.90.26.0 1	BONO COMISARIATO	79,068.70
4.5.01.90.26.0 2	PRORRATEO MATRIZ	8,051.60
4.5.01.90.27	OTROS GASTOS DEL PERSONAL	6,602.96
4.5.01.90.28	JORNADAS DEPORTIVAS COOPERATIVAS	3,913.95
4.5.02	HONORARIOS	223,747.5 2
4.5.02.05	DIRECTORES	101,268.7 6
4.5.02.05.01	HONORARIOS	44,955.29
4.5.02.05.01.0 1	CONSEJO DE ADMINISTRACION	36,180.94
4.5.02.05.01.0 3	COMITE DE AUDITORIA	8,774.35
4.5.02.05.02	REFRIGERIOS	9,905.47
4.5.02.05.02.0	CONSEJO DE ADMINISTRACION	3,179.36

1		
4.5.02.05.02.0 3	ASAMBLEA GENERAL	5,557.79
4.5.02.05.02.0 5	COMITE DE AUDITORIA	1,168.32
4.5.02.05.03	VIATICOS Y MOVILIZACION	21,122.84
4.5.02.05.03.0 1	CONSEJO DE ADMINISTRACION	19,924.84
4.5.02.05.03.0 3	ASAMBLEA GENERAL	1,198.00
4.5.02.05.04	CAPACITACION	16,707.11
4.5.02.05.04.0 1	CONSEJO DE ADMINISTRACION	3,289.48
4.5.02.05.04.0 3	SOCIOS	7,091.06
4.5.02.05.04.0 4	ASAMBLEA GENERAL	6,146.61
4.5.02.05.04.0 5	COMITE DE AUDITORIA	179.96
4.5.02.05.06	GASTOS ASAMBLEA GENERAL	1,447.36
4.5.02.05.07	SEGUROS DIRECTORES PRIMAS	3,393.71
4.5.02.05.07.0 1	CONSEJO DE ADMINISTRACION	3,393.71
4.5.02.05.08	GASTOS DE REPRESENTACION	3,736.98
4.5.02.05.08.0 1	CONSEJO DE ADMINISTRACION	3,736.98
4.5.02.10	HONORARIOS PROFESIONALES	122,478.7 6
4.5.02.10.05	HONORARIOS PROF. PERSONAS NATURALES	89,418.69

4.5.02.10.10	HONORARIOS PROF.SOCIEDADES	33,060.07
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	696,870.75
4.5.03.10	SERVICIOS DE GUARDIANIA	151,721.48
4.5.03.10.05	VIGILANCIA	135,860.19
4.5.03.10.10	TRANSPORTE DE VALORES	15,861.29
4.5.03.15	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	303,224.83
4.5.03.15.01	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	287,247.37
4.5.03.15.02	AHORRO INFANTIL	15,977.46
4.5.03.20	SERVICIOS BASICOS	141,455.95
4.5.03.20.01	LUZ	39,405.13
4.5.03.20.02	COMUNICACIONES	97,314.64
4.5.03.20.03	AGUA POTABLE	4,736.18
4.5.03.25	SEGUROS	38,037.65
4.5.03.30	ARRENDAMIENTOS	31,883.16
4.5.03.90	OTROS SERVICIOS	30,547.68
4.5.03.90.01	AUDITORIA EXTERNA	6,080.48
4.5.03.90.03	CALIFICADORAS	16,660.00
4.5.03.90.04	JUDICIALES Y NOTARIALES	7,807.20
4.5.04	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	480,644.22
4.5.04.05	IMPUESTOS FISCALES	2,725.31
4.5.04.05.01	IMPUESTOS FISCALES	2,725.31

4.5.04.10	IMPUESTOS MUNICIPALES	30,018.20
4.5.04.15	APORTES A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	92,555.65
4.5.04.20	APORTES A LA AGENCIA DE GARANTIA DE DEPOSITOS	339,381.19
4.5.04.30	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	1,199.52
4.5.04.90	IMPUESTOS Y APORTES OTROS ORGANISM.E INSTITUCIONES	14,764.35
4.5.04.90.01	FECOAC	1,920.00
4.5.04.90.03	ASOCIACION DE COOPERATIVAS	7,830.99
4.5.04.90.04	OTRAS INSTITUCIONES	3,013.36
4.5.04.90.05	SUPERINTENDENCIA DE CIAS	2,000.00
4.5.05	DEPRECIACIONES	167,017.48
4.5.05.15	EDIFICIOS	22,334.49
4.5.05.25	MUEBLES,ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	22,000.20
4.5.05.25.01	MUEBLES DE OFICINA Y ENSERES	11,184.34
4.5.05.25.02	EQUIPOS DE OFICINA	4,850.70
4.5.05.25.03	EQUIPO FOTOGRAFICO	103.66
4.5.05.25.04	EQUIPO DE ASEO Y LIMPIEZA	759.53
4.5.05.25.05	EQUIPO MEDICO ODONTOLOGICO	412.49
4.5.05.25.06	EQUIPO TELEFONICO	2,926.86
4.5.05.25.07	EQUIPO DIDACTICO	1,762.62
4.5.05.30	EQUIPOS DE COMPUTACION	55,576.44
4.5.05.35	UNIDADES DE TRANSPORTE	42,630.32
4.5.05.90	OTROS	24,476.03
4.5.05.90.01	EQUIPO DE IMPRESION	0.05
4.5.05.90.02	INSTALACIONES Y ADECUACIONES	23,426.93

4.5.05.90.03	INSTRUMENTAL Y ACCESORIOS FUNGIBLES	0.09
4.5.05.90.04	EQUIPOS DE COMUNICACION	1,048.96
4.5.06	AMORTIZACIONES	18,332.47
4.5.06.15	GASTOS DE INSTALACION	668.30
4.5.06.25	PROGRAMAS DE COMPUTACION	17,664.17
4.5.07	OTROS GASTOS	307,454.68
4.5.07.05	SUMINISTROS DIVERSOS	152,112.90
4.5.07.05.01	MATERIALES DE ESCRITORIO	103,087.14
4.5.07.05.02	UTILES DE ESCRITORIO	1,352.00
4.5.07.05.03	SUMINISTROS VARIOS	23,147.40
4.5.07.05.04	ASEO Y LIMPIEZA	13,632.54
4.5.07.05.05	TARJETA DE DEBITO	7,416.40
4.5.07.05.06	SUSCRIPCIONES	3,219.12
4.5.07.05.07	MEDICAMENTOS	258.30
4.5.07.15	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	105,932.02
4.5.07.15.01	EDIFICIOS	31,381.06
4.5.07.15.02	MOBILIARIO Y EQUIPO	33,087.03
4.5.07.15.03	VEHICULOS	19,276.13
4.5.07.15.04	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	22,187.80
4.5.07.90	OTROS	49,409.76
4.5.07.90.01	ANIVERSARIO COOPERATIVA	16,210.60
4.5.07.90.02	GASTOS DIA COOPERATIVISMO	2,878.51
4.5.07.90.03	OTROS GASTOS	17,720.65

4.5.07.90.04	GIRA DE INTEGRACION	12,600.00
--------------	---------------------	-----------



4.7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	13,684.80
4.7.01	PERDIDA EN VENTA DE BIENES	12,514.80
4.7.03	INTERESE Y COMISIONES DEVGADOS.EJERC.ANTERIORES	1,170.00
4.8	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	1,382,699.0 1
4.8.05	IMPUESTO PARA EL INNFA	62,427.67
4.8.10	PARTICIPACION A EMPLEADOS	550,832.3 8
4.8.15	IMPUESTO A LA RENTA	769,438.9 6

PRESUPUESTO 2007 AL 2010

DESCRIPCION	SALDOS AÑO 2007	SALDOS AÑO 2008	SALDOS AÑO 2009	SALDOS AÑO 2010
<b>ACTIVO</b>	<b>65,984,066.51</b>	<b>75,783,651.48</b>	<b>86,870,847.70</b>	<b>99,615,516.33</b>
		-	-	-
FONDOS DISPONIBLES	4,749,867.19	5,462,347.27	6,281,699.36	7,223,954.22
FONDOS INTERBANCARIOS		-	-	-
INVERSIONES	6,732,600.90	7,742,491.03	8,903,864.69	10,239,444.33
CARTERA DE CREDITOS	<b>51,911,098.42</b>	<b>59,697,763.19</b>	<b>68,652,427.66</b>	<b>78,950,291.88</b>
Cartera de Créditos por Vencer	54,919,200.63	61,166,089.37	70,341,002.77	80,892,153.71
Cartera de Créditos Vencida	560,639.86	696,314.71	800,761.92	920,876.22
Cartera de Créditos no Devenga Interés	2,102,399.49	2,611,180.16	3,002,857.19	3,453,285.77
(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	571,142.56	4,775,821.05	5,492,194.24	6,316,023.33
DEUDORAS POR ACEPTACIONES		-	-	-
CUENTAS POR COBRAR	450,000.00	517,500.00	595,125.00	684,393.77
BIENES REALIZABLES ADJ.PAGO ARR. MERC	80,000.00	207,000.00	238,050.00	273,757.55
ACTIVO FIJO	1,960,500.00	2,156,550.00	2,199,681.00	2,243,674.66
OTROS ACTIVOS		-	-	-
<b>PASIVO</b>	<b>54,056,037.95</b>	<b>61,976,943.64</b>	<b>71,410,235.68</b>	<b>82,181,857.93</b>
		-	-	-
DEPOSITOS A LA VISTA	25,737,396.32	29,598,005.76	34,037,706.63	39,143,362.66
DEPOSITOS A PLAZO	13,885,471.78	15,968,292.55	18,363,536.43	21,118,066.88
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	10,773,169.85	12,389,145.33	14,247,517.13	16,384,644.77
OPERACIONES INTERBANCARIAS		-	-	-
OBLIGACIONES INMEDIATAS		-	-	-
ACEPTACIONES EN CIRCULACION		-	-	-
CUENTAS POR PAGAR	950,000.00	1,045,000.00	1,201,750.00	1,442,100.00
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2,500,000.00	2,735,000.00	3,282,000.00	3,774,300.00
VALORES EN CIRCULACION		-	-	-
OTROS PASIVOS	210,000.00	241,500.00	277,725.00	319,383.77
		-	-	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>11,928,028.56</b>	<b>13,806,707.85</b>	<b>15,460,612.52</b>	<b>17,433,658.33</b>
		-	-	-
CAPITAL SOCIAL	6,643,899.68	<b>6,976,094.67</b>	<b>7,324,899.40</b>	<b>7,691,144.33</b>
RESERVAS	3,705,945.00	3,845,644.02	5,484,213.20	6,624,970.88
OTROS APORTES PATRIMONIALES	10.00	10.00	10.00	10.00
SUPERAVIT POR VALUACIONES	992,550.00	992,549.80	992,549.80	992,549.80
RESULTADOS	585,624.08	1,992,409.36	1,658,940.12	2,124,983.33
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>65,984,066.51</b>	<b>75,783,651.48</b>	<b>86,870,847.70</b>	<b>99,615,516.33</b>

**ESTADO DE RESULTADOS PLANIFICACION ESTRATEGICA**

		SALDOS 2007	SALDOS 2008	SALDOS 2009	SALDOS 2010
	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>6,894,462.26</b>	<b>7,593,666.84</b>	<b>9,652,519.65</b>	<b>11,100,397.60</b>
51	Intereses y descuentos ganados	6,226,688.23	6,991,813.54	8,844,644.13	10,171,340.75
52	Comisiones ganadas	574,670.03	503,235.79	694,465.40	798,635.20
53	Utilidades financieras				
54	Ingresos por servicios	93,104.00	98,617.50	113,410.13	130,421.65
	<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>1,820,296.39</b>	<b>2,255,446.72</b>	<b>2,598,561.98</b>	<b>2,988,796.28</b>
41	Intereses causados	1,808,946.39	2,240,446.72	2,581,561.98	2,968,796.28
42	Comisiones causadas	11,350.00	15,000.00	17,000.00	20,000.00
43	Pérdidas financieras				
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>5,074,165.87</b>	<b>5,338,220.12</b>	<b>7,053,957.67</b>	<b>8,111,601.32</b>
	OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES				
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
55	Otros ingresos operacionales				
	<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>3,778,341.79</b>	<b>4,111,131.26</b>	<b>4,522,244.39</b>	<b>4,974,468.83</b>
45-450	Gastos de Operación	3,778,341.79	4,111,131.26	4,522,244.39	4,974,468.83
46	Otras pérdidas operacionales				
	<b>MARGEN OPERACIONAL ANTES PROVISIONES</b>	<b>1,295,824.08</b>	<b>1,227,088.86</b>	<b>2,531,713.28</b>	<b>3,137,132.49</b>
	<b>PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>710,200.00</b>	<b>685,320.51</b>	<b>961,773.16</b>	<b>1,111,049.13</b>
44	Provisiones	575,800.00	895,320.51	716,373.16	823,829.13
4505	Depreciaciones	134,400.00	144,000.00	172,800.00	207,360.00
4506	Amortizaciones		66,000.00	72,600.00	79,860.00
	<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>585,624.08</b>	<b>1,912,409.36</b>	<b>1,569,940.12</b>	<b>2,026,083.36</b>
	<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>-</b>	<b>80,000.00</b>	<b>89,000.00</b>	<b>98,900.00</b>
56	Otros Ingresos		90,000.00	99,000.00	108,900.00
47+489	Otros gastos y pérdidas		10,000.00	10,000.00	10,000.00
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	<b>585,624.08</b>	<b>1,992,409.36</b>	<b>1,658,940.12</b>	<b>2,124,983.36</b>
	Participación trabajadores				
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS INNFA</b>	<b>585,624.08</b>	<b>1,992,409.36</b>	<b>1,658,940.12</b>	<b>2,124,983.36</b>
	Impuesto INNFA				
	<b>BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>585,624.08</b>	<b>1,992,409.36</b>	<b>1,658,940.12</b>	<b>2,124,983.36</b>
	Impuesto a la renta				
	<b>RESULTADOS A DISPOSICION DE ACCIONISTAS</b>	<b>585,624.08</b>	<b>1,992,409.36</b>	<b>1,658,940.12</b>	<b>2,124,983.36</b>